

# Moć i konflikti u organizaciji: primjer upravnih organizacija na području Sisačko - moslavačke županije

---

**Blažanović, Ilijana**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:514958>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-20**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**

**PRAVNI FAKULTET**

Studijski centar za javnu upravu i javne financije

Specijalistički diplomski stručni studij javne uprave

Ilijana Blažanović

**MOĆ I KONFLIKTI U ORGANIZACIJI: PRIMJER UPRAVNIH ORGANIZACIJA  
NA PODRUČJU SISAČKO – MOSLAVAČKE ŽUPANIJE**

**POWER AND CONFLICTS IN THE ORGANIZATION: EXAMPLE OF  
ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS IN THE SISAK - MOSLAVINA COUNTY**

Diplomski rad

MENTOR: izv.prof. dr. sc. Jasmina Džinić

Zagreb, 2023.

### **Izjava o izvornosti**

**Ja, Ilijana Blažanović (ime i prezime studenta/ice) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica diplomskog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristio/la drugim izvorima do onih navedenih u radu.**

Ilijana Blažanović  
**(potpis studenta)**

## SAŽETAK

Svi društveni odnosi obilježeni su različitom dinamikom moći te stalnim sukobima od kojih su neki poželjni i mogu proizvesti pozitivne učinke, dok su drugi nepoželjni te često mogu imati destruktivno djelovanje. U tom pogledu, osobitu važnost ima vodstvo određene organizacije čija je glavna uloga usmjeravati i nadzirati rad, usklađivati i kontrolirati odnose te upravljati konfliktima ako do njih dođe. Moć je izrazito važna varijabla koja je uglavnom rezervirana za vodstvo organizacije, a može biti pozitivna ili negativna ovisno o načinu na koji se koristi te učincima koje proizvodi, stoga ju je potrebno upotrebljavati s posebnim oprezom. Dobar i uspješan vođa trebao bi posjedovati mnoštvo osobina i sposobnosti, a neke od njih su stručnost, znanje, hrabrost, snalažljivost, prilagodljivost različitim situacijama te sposobnost učenja, ali najvažnije od svega jest da potiče i stvara kulturu povjerenja, suradnje i učinkovite komunikacije jer su to ključne komponente uspješnog djelovanja organizacije.

U sklopu rada postavljena je hipoteza i provedeno je istraživanje o percepciji moći, vodstva i sukoba u organizaciji na primjeru upravnih organizacija na području Sisačko – moslavačke županije. Rezultati istraživanja pokazali su da je hipoteza rada ispunjena te je zaključeno da su učinkovita komunikacija i suradnja ključni čimbenici funkcioniranja i razvitka organizacije te da su u izravnoj vezi s uspješnim upravljanjem konfliktima, kvalitetnim vodstvom i odnosima moći.

Ključne riječi: upravljanje, organizacija, moć, sukobi (konflikti), vodstvo, suradnja, komunikacija

## SUMMARY

All social relations are characterized by different power dynamics and constant conflicts, some of which are desirable and can produce positive effects, while others are undesirable and can often have a destructive effect. In this regard, the leadership of a particular organization is particularly important, whose main role is to direct and supervise work, coordinate and control relationships, and manage conflicts if they arise. Power is an extremely important variable that is mostly reserved for the leadership of the organization, and it can be positive or negative depending on the way it is used and the effects it produces, so it must be used with special caution. A good and successful leader should possess many qualities and abilities, some of which are expertise, knowledge, courage, resourcefulness, adaptability to different situations and the ability to learn, but the most important thing is to encourage and create a culture of trust, cooperation and effective communication because they are the key components of the successful operation of the organization.

As part of this thesis, a hypothesis was put forward and research was conducted on the perception of power, leadership and conflict in the organization on the example of administrative organizations in the area of Sisak-Moslavina County. The results of the research showed that the hypothesis of the work was fulfilled and it was concluded that effective communication and cooperation are key factors in the functioning and development of the organization and that they are directly related to successful conflict management, quality leadership and power relations.

Key words: governance, organization, power, conflicts, leadership, cooperation, communication

## Sadržaj

1. Uvod.....	6
2. Organizacija i upravljanje kao temeljni pojmovi u teoriji organizacije .....	7
3. Moć u organizaciji.....	7
3.1. Teorija organizacijskog konflikta i moći.....	7
3.2. Pojam, funkcija i vrste moći.....	8
3.2.1. Crozierov doprinos proučavanju pojma moći .....	10
3.3. Odnos moći i vodstva u organizaciji .....	11
3.3.1. Stilovi vodstva. Koje su osobine i karakteristike uspješnog vođe? .....	12
3.4. Utjecaj komuniciranja i suradnje na odnose moći u organizaciji .....	16
3.5. Organizacijska komunikacija i moć na organizacijskim razinama.....	17
3.5.1. Vještine komuniciranja i prijedlozi za povećanje moći u organizaciji.....	19
3.6. Zaključno o pojmu moći - zašto je moć važna u organizaciji .....	21
4. Konflikti (sukobi) u organizaciji .....	21
4.1. Teorije o sukobima.....	21
4.1.1. Doprinos Mary Parker Follet teoriji organizacije.....	22
4.2. Pojam, vrste i uzroci konflikata.....	23
4.2.1. Pojam i vrste konflikata.....	23
4.2.2. Uzroci i učinci konflikata .....	25
4.3. Upravljanje sukobima i konfliktni menadžment .....	29
4.3.1. Zašto su moć i vodstvo važni u upravljanju konfliktima?.....	32
4.4. Utjecaj organizacijske okoline i koordinacije na konflikte u organizaciji .....	33
4.4.1. Utjecaj koordinacije na konflikte u organizaciji.....	36
5. Istraživanje .....	37
5.1. Hipoteza rada.....	37
5.2. Svrha, predmet i metodologija istraživanja .....	37
5.3. Rezultati istraživanja .....	38
6. Zaključak.....	46

## 1. Uvod

Predmet diplomskog rada je proučavanje odnosa moći i vodstva te upravljanje konfliktima u organizaciji s naglaskom na upravnim organizacijama. Svrha je prikazati kako određeni tipovi moći utječu na funkcioniranje organizacije, koja je uloga vodstva u upravljanju te kako odnosi moći i vodstva utječu na upravljanje konfliktima i konfliktni menadžment. Temeljni cilj ovoga rada je ukazati na važnost moći koja pokreće sve društvene odnose te na važnost međusobne suradnje, organizacijske komunikacije i poštovanja kako bi organizacija mogla postići zacrtane ciljeve, pravovremeno i efikasno rješavati konflikte ukoliko se oni pojave te graditi kulturu povjerenja i poticati rast i razvoj, kako pojedinaca, tako i cjelokupne organizacije.

Rad je podijeljen u pet dijelova, a dvije glavne teoretske cjeline tiču se moći i sukoba u organizaciji, Početni dio rada, koji je ujedno i najkraći, posvećen je temeljnim pojmovima organizacije i upravljanja radi lakšeg razumijevanja problematike rada. U drugom dijelu rada objašnjeni su pojmovi moći i vodstva, funkcije i vrste moći, temeljne karakteristike uspješnog vođe te važnost organizacijskog komuniciranja i suradnje. Treći dio rada posvećen je pojmu, vrstama, uzrocima i učincima konflikata te načinima (stilovima) njihova rješavanja koji su objedinjeni pod pojmom konfliktnog menadžmenta, kao i utjecaju okoline i koordinacije na moć i upravljanje sukobima u organizaciji. U četvrtom dijelu rada nalazi se praktični, istraživački dio u sklopu kojega je provedena anketa s predstavnicima upravnih organizacija (općina i gradova) na području Sisačko – moslavačke županije u svrhu ispitivanja njihovih stavova o utjecaju konflikata na odnose u organizaciji, percepcije moći te uloge vodstva u upravljanju konfliktima, ali i upravljanju općenito. Posljednji dio rada posvećen je zaključnim razmatranjima o odnosima moći i vodstva, o važnosti suradnje, komunikacije te njihovoj ulozi u procesu upravljanja konfliktima te je postavljen kraći kritički osvrt na rezultate provedenog istraživanja.

## 2. Organizacija i upravljanje kao temeljni pojmovi u teoriji organizacije

Dva temeljna pojma u proučavanju teorije organizacije su pojmovi organizacije i upravljanja. Među teoretičarima ne postoji konsenzus o jedinstvenoj definiciji organizacije, ali ono oko čega se svi slažu jest da je organizacija skupina ljudi koji rade zajedno na ostvarivanju nekog zajedničkog cilja. Organiziranje uključuje procese vođenja, kroz koje vođe razvijaju strategije za postizanje ciljeva te uspostavu struktura i procesa koji podržavaju te strategije. Strukturu čine relativno stabilni, vidljivi zadaci i podjele odgovornosti unutar organizacije, postignuti sredstvima kao što su hijerarhija autoriteta, pravila i propisi te specijalizacija pojedinaca, grupa i podjedinica. Podjela odgovornosti određena organizacijskom strukturom dijeli ciljeve organizacije na komponente na koje se različite skupine i pojedinci mogu koncentrirati - otuda i izraz organizacija, koji se odnosi na skup organa koji čine cjelinu. Za razliku od strukture, procesi su manje fizički vidljivi i dinamičniji, a obuhvaćaju aktivnosti poput utvrđivanja odnosa moći, donošenja odluka, evaluacija, komunikacije, rješavanja sukoba te promjena i inovacija.<sup>1</sup>

Drugi bitan pojam u teoriji organizacije je pojam upravljanja, o kojemu govore brojni autori poput Fayola, Gulicka, Urwicka, Pusića i drugih, a uglavnom se definira kao djelatnost povezivanja sudionika kooperativne akcije. Ono što je potrebno za učinkovito i uspješno upravljanje jest opskrbljenost relevantnim informacijama o podređenima od strane nadređenih, kao i o svim informacijama o okolini u kojoj djeluju, a te informacije prikupljaju se komuniciranjem, o kojemu će biti govora nešto kasnije u radu.<sup>2</sup>

## 3. Moć u organizaciji

### 3.1. Teorija organizacijskog konflikta i moći

Ovaj rad mogli bismo podijeliti na dvije teorijske cjeline: onu koja se bavi proučavanjem pojma, vrsta i odnosa moći u organizaciji te drugu koja se bavi pitanjima konflikta, njegovih karakteristika, uzroka i drugim sličnim pitanjima. Oba pojma (moć i konflikt) možemo svesti pod zajednički nazivnik – teoriju organizacijskog konflikta i moći, kao teorijski pravac koji je usmjeren na proučavanje odnosa moći u organizaciji te važnosti postojanja konstruktivnog konflikta te načina rješavanja konfliktnih situacija. Ovaj pravac javio se kao odgovor i

---

<sup>1</sup> Rainey G., Hall (2014); *Understanding and managing public organizations – 5th Edition*; USA, Jossey – Bass, str. 35.

<sup>2</sup> Koprić, I. (1999); *Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama*; Zagreb, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 93



svojevrсна kritika mehanicističkog pravca koji je zanemario „ljudsku komponentu“ u organizaciji doživljavajući ljude kao dio mehaničkog stroja.<sup>3</sup> Važnost ljudskog faktora u organizaciji vidljiva je i u mehanicističkom pravcu, međutim za teoretičare tog pravca struktura je ipak najvažnija komponenta u organizaciji. Škola ljudskih odnosa, na čelu s E. Mayoom i suradnicima, osobitu je pažnju posvetila pojedincima u organizaciji te njihovoj motivaciji za rad, kao i važnosti međuljudskih odnosa, a značajan doprinos teoriji organizacije dali su i brojni autori koji su integrirali klasičnu školu i školu ljudskih odnosa, od kojih su najznačajniji Mary Parker Follet o kojoj će biti govora nešto kasnije te Chester Barnard.<sup>4</sup>

Za teoriju organizacijskog konflikta i moći kaže se da ona „raskida s harmoničnim modelom organizacije“ te da organizaciju vidi kao arenу borbe za moć u kojoj vlada stalna napetost i konflikt gdje se članovi bore za povoljnije pozicije u strukturi moći.<sup>5</sup> U nastavku rada bit će pobliže objašnjeni pojmovi moći i konflikta u organizaciji, njihove glavne karakteristike i odnosi, ali i neki drugi termini bez kojih nije moguće u potpunosti razumjeti odnose između pojedinaca u organizaciji, kao što su primjerice komunikacija, suradnja, utjecaj vodstva, upravljanje konfliktima, konfliktni menadžment i mnogi drugi, a sve u svrhu lakšeg razumijevanja problematike ovoga rada.

### 3.2. Pojam, funkcija i vrste moći

Kada bi nas netko pitao kako bismo laički definirali pojam moći, vrlo vjerojatno bismo rekli da nas moć asocira na bogatstvo, utjecaj, snagu, prisilu te bismo rekli da moć znači imati određeni utjecaj na drugoga, bilo u političkom, financijskom ili kojem drugom smislu. Jednom prilikom bivši američki predsjednik Abraham Lincoln izjavio je: „Ako želite vidjeti nečiji karakter, dajte mu moć“. Od samog trenutka rođenja postoje ljudi koji imaju određenu moć nad nama (roditelji, učitelji, profesori, politički dužnosnici), a u nekom trenutku i sami ćemo se prije ili kasnije naći u nekoj od tih uloga. Drugim riječima, ono što Lincoln želi reći jest da način na koji ćemo upotrijebiti moć ili se odnositi prema nekome „iznad nas“ ovisi u prvom redu o našem karakteru.

Moć se može definirati na mnoštvo različitih načina. Hrvatska enciklopedija, primjerice, definira moć kao „mogućnost pojedinaca i skupina da nametnu volju drugima“, a često se taj

---

<sup>3</sup> Ibid, str. 11.

<sup>4</sup> Ibid, str. 9.-10.

<sup>5</sup> Ibid, str. 33.

pojam poistovjećuje s pojmovima vlasti, autoriteta i utjecaja.<sup>6</sup> Danas najprihvaćeniju definiciju moći dao je Max Weber koji se smatra ocem suvremene analize moći, a on definira moć kao „vjerojatnost da će akter moći ostvariti vlastite ciljeve usprkos otporu drugih s kojima je u društvenom odnosu“. Dahl pak govori da moć znači „natjerati drugoga da učini nešto što inače ne bi učinio“.<sup>7</sup> Jednostavno rečeno, moć je sposobnost utjecaja na druge, što bi značilo da onaj tko ima moć nad drugim može utjecati na njega, nešto mu narediti, zabraniti, natjerati ga da učini nešto što inače ne bi ili može kontrolirati njegovo ponašanje, bez da se ta druga osoba tome može oduprijeti.

Dok jedni smatraju da je funkcija moći pozitivna, puno je češće shvaćanje da moć ima negativnu funkciju. Sam pojam moći zvuči grubo i autoritativno pa su samim time ljudi skloni gledati na moć kao nešto loše, a u stvarnosti je njezina funkcija vrlo pozitivna, osobito kod rješavanja konfliktnih situacija, ali i kao bitna komponenta suradnje. Upravo zbog tog negativnog shvaćanja, moć se više veže uz konflikte nego uz suradnju. Kako bi se uklonili negativni efekti moći, potrebno je moć promatrati kao zavisnu varijablu te utvrditi njezine izvore ili osnove.<sup>8</sup>

Postoji nekoliko podjela moći u organizaciji prema različitim autorima, a najistaknutiji među njima su French i Raven te Etzioni. U sociologiji se ističu dva ključna teoretičara, French i Raven (1959), koji su se bavili problemom dinamike moći, formulirajući pet tipova ili osnova moći, a to su: posredna ili referentna moć, legitimna moć, stručna, nagradna i prisilna moć, a nekoliko godina kasnije ovoj je tipologiji dodana i informacijska moć. Ovi tipovi moći obično se dijele u dvije kategorije: formalnu i neformalnu moć. Referentna i stručna moć spadaju u kategoriju neformalne moći jer one postoje bez ikakvog formalnog autoriteta. Referentna moć, ili često zvana *moć uzora*, temelji se na poštovanju, rezultat je percipirane privlačnosti prema osobi primjerice zbog njezine karizme, stajališta, ideja ili drugih karakteristika, a s druge strane stručna ili ekspertna moć (*moć stručnosti*) temelji se na znanju, vještinama, stručnosti koje pojedinac ima u određenom području i ona također ne ovisi o nekom formalnom položaju u organizaciji. Ostala tri tipa moći ulaze u kategoriju formalne moći jer ovise o formalnom autoritetu. Legitimna moć ili *moć zakona* proizlazi iz prihvaćanja autoriteta u formalnoj strukturi organizacije, a prisilna i nagradna moć su dvije

---

<sup>6</sup> Hrvatska enciklopedija - <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=41444>, pristupljeno dana 31.5.2023.

<sup>7</sup> Lebow, R.N. (2017); Max Weber and International Relations: Guzzini, S., Max Weber's Power; Cambridge, Cambridge University Press, str. 97.-100.

<sup>8</sup> Perko-Šeparović, I. (1975); Teorije organizacije; Zagreb, Školska knjiga, str. 99. – 100.

suprotnosti. Dok prisilna moć (*moć prisile*) označava poduzimanje neke prisilne radnje (kažnjavanja), nagradna moć (*moć nagrade*) temelji se na dodjeljivanju ili uskraćivanju nagrada pojedincu ili skupini ljudi.<sup>9</sup>

Druga je važna podjela moći ona koju je formulirao A. Etzioni kroz svoju teoriju privole i podvrgavanja (*compliance theory*), razlikujući tako prisilnu moć koja se temelji na strahu i prinudi prema nižim razinama (npr. zatvor ili vojska), zatim utilitarna moć koja se ostvaruje različitim nagradama i kaznama (primjerice u obliku plaća, napredovanja, otkaza, opomena i slično) te normativna ili moć uvjerenja kao alokacija simboličkih poticaja (npr. zadovoljstvo poslom, simboličke nagrade). Etzioni je ukrstio navedene vrste moći s tipovima uključivanja sudionika dobivši tako tipove organizacije, pri čemu je došao do zaključka da organizacija najbolje funkcionira kada su njezini članovi posvećeni organizacijskim ciljevima pa je u tom slučaju potrebno manje formalne moći i kontrole.<sup>10</sup> Razumijevanje različitih tipova moći u organizaciji ili društvu može pomoći pojedincima i grupama da upravljaju dinamikom moći i donose informirane odluke. Osim toga valja napomenuti da se navedeni tipovi moći međusobno ne isključuju te da ljudi u organizaciji često koriste više vrsta moći u različitim situacijama.<sup>11</sup>

### 3.2.1. Crozierov doprinos proučavanju pojma moći

U okviru teorije organizacijskog konflikta i moći ključnu je ulogu odigrao M. Crozier koji je, u svom djelu *Birokratski fenomen*, osobitu pažnju posvetio pitanju moći u organizaciji. Glavna je njegova postavka da je temelj i izvor moći u organizaciji kontrola neizvjesnosti. Ljude vidi kao „igrače koji igraju vlastite igre“ pri čemu se *de facto* bore za moć pa prema tome razlikuje dva glavna oblika borbe za moć; prvi je ograničavanje prostora slobodnog odlučivanja drugoga, a druga je očuvanje ili povećanje vlastitog prostora slobodnog odlučivanja. Prvi tip naziva borbom za racionalizaciju, a drugi borbom protiv iste, i to uz

---

<sup>9</sup> Kovach, M. (2020); Leader Influence: A Research Review of French & Raven's (1959) Power Dynamics, *The Journal of Values-Based Leadership*, str. 2.-5.

<sup>10</sup> Koprić, I. (1999); *Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama*; Zagreb, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 11.

<sup>11</sup> HotPMO - <https://www.hotpmo.com/management-models/webers-tripartite-classification-of-authority/>, pristupljeno dana 2.6.2023.

uvjet da se u toj borbi utječe na ponašanje drugih, a to naziva pogađanjem/pregovaranjem (*bargaining*) koje je omogućeno upravo slobodom odlučivanja.<sup>12</sup>

Drugim riječima, Crozier želi reći da je kontrola neizvjesnosti ključ za ostvarivanje moći u organizaciji te da onaj koji ima veću kontrolu (primjerice donositelj odluka; nadređeni) ima i veću moć jer posjeduje manje izvora neizvjesnosti od onoga koji izvršava određeni posao (podređeni). To možemo i sami vidjeti kada promotrimo bilo koju upravnu organizaciju. Kada bismo primjerice analizirali odnose moći u nekom ministarstvu vidjeli bismo kako je kontrola neizvjesnosti najmanja na najvišim razinama upravljanja, što znači da čelnik tijela (u ovom slučaju ministar) ima najveću slobodu i moć jer je upućen u cjelokupni rad svog resora, donosi odluke, rukovodi radom svog ministarstva i uključen je u sve procedure rada, dok s druge strane najveća neizvjesnost (a samim time i najmanje moći) postoji kod službenika koji radi na najnižim razinama vlasti. On je osoba koja provodi odluku ministra pa se često i u razgovoru službenika može čuti izjava „Trenutno ne znamo ništa, još se čeka odluka ministra“, a to pokazuje upravo ono o čemu Crozier govori.

### 3.3. Odnos moći i vodstva u organizaciji

Rekli smo da moć uključuje sposobnost nametanja volje pojedincu ili skupini ljudi te označava utjecaj na ponašanje drugoga, a uglavnom se radi o odnosu nadređeni – podređeni, bilo u poslu ili kojoj drugoj sferi života. Ono što predstavlja osobito bitnu komponentu uspješnog upravljanja u organizaciji je vodstvo – bez dobrog vođe nema ni dobrog upravljanja. Vodstvo se definira kao proces u kojem pojedinac utječe na skupinu ljudi kako bi se postigao zajednički cilj pa prema tome možemo govoriti o odnosu vođe i sljedbenika. Vođa je osoba koja usmjerava, potiče, organizira određeno djelovanje i utječe na svoje sljedbenike radi postizanja zajedničkog cilja. Prethodno smo u radu spomenuli podjelu izvora moći koju su učinili French i Raven pa smo tako govorili o moći uzora te o stručnoj moći, koje se u današnjem shvaćanju suvremenih organizacija smatraju najvažnijim izvorima moći, a često su te dvije vrste moći objedinjenje jednim terminom – moć osobe. Sasvim je jasno da vođa treba biti stručan u onome što radi te bi trebao predstavljati uzor drugima pa se prema tome moć dodjeluje vođi upravo na temelju tih karakteristika, kao i na temelju odnosa koji uspostavlja prema drugima. Najnepoželjniji oblik moći je prisila jer se njome gotovo nikada ne može

---

<sup>12</sup> Koprić, I. (1999); *Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama*; Zagreb, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 12.-13.

postići zadani cilj te ona udaljava sljedbenike od njihovog vođe ukoliko se primjenjuje.<sup>13</sup> S time se slaže i M.P. Follet koja vođom smatra osobu (člana tima) koja snosi odgovornost za stvaranje integrativnog jedinstva. Tvrdi kako „moć prisile predstavlja propast svijeta, a moć suradnje bogatstvo i napredak svake ljudske duše“.<sup>14</sup>

Dok s jedne strane postoji shvaćanje da je moć dio vodstva, točnije da vođa posjeduje moć nad drugima, postoji i drugo shvaćanje, a to je da su moć i vodstvo dva sasvim odvojena i suprotna pojma. Prema tom shvaćanju moć predstavlja silu koja dolazi hijerarhijski odozgo prema dolje (*top-down*), od jačih prema slabijima, dok vodstvo ide u obrnutom smjeru, odozdo prema gore (*bottom-up*), što znači da se vođom postaje, tj. da ga je skupina ljudi prepoznala i odabrala na temelju određenih karakteristika. Osim toga, moć uključuje davanje naredbi, uputa, donošenje odluka i svodi se na obično izvršavanje naredbi i zadataka te poštivanje formalnih procedura, dok je vodstvo izgrađeno na konceptu suradnje, poštovanja i kohezije te daje veću slobodu sljedbenicima i jača pripadnost grupi.<sup>15</sup>

### 3.3.1. Stilovi vodstva. Koje su osobine i karakteristike uspješnog vođe?

Teško je obuhvatiti i nabrojati sve karakteristike koje bi vođa trebao posjedovati kako bi uspješno upravljao organizacijom, prvenstveno zbog toga što nije svaka organizacija ista (u funkcionalnom, strukturnom, financijskom ili kojem drugom smislu), ali ono što je zajedničko svim, a osobito upravnim organizacijama, jest da bez uspješnog vođe ni sama organizacija ne može biti uspješna. Rekli smo da je glavna uloga vođe da usmjerava, organizira i nadzire rad, međutim vođa je puno više od toga. On je zadužen za uspostavu i održavanje dobrih međuljudskih odnosa koji su ključni za produktivnost rada i zadovoljstvo zaposlenika, upravlja konfliktima ukoliko se oni pojave, rješava probleme te predstavlja samu organizaciju. Istovremeno bi trebao imati i određene socijalne vještine, trebao bi slušati svoje podređene, odgovarati na njihove potrebe, biti usmjeren na kvalitetu njihova rada i odnosa te osigurati povratnu informaciju od strane svojih podređenih. On bi zapravo trebao biti rukovoditelj tima, a u timu su svi jednaki i svačiji je doprinos jednako važan. Vođa, naravno, treba imati određenu razinu autoriteta, ali puno je važnije kakav pristup ima prema zaposlenicima i na koji ga način oni doživljavaju.

---

<sup>13</sup> Gotal, M. (2013); Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, Tehnički glasnik, str. 405. – 406.

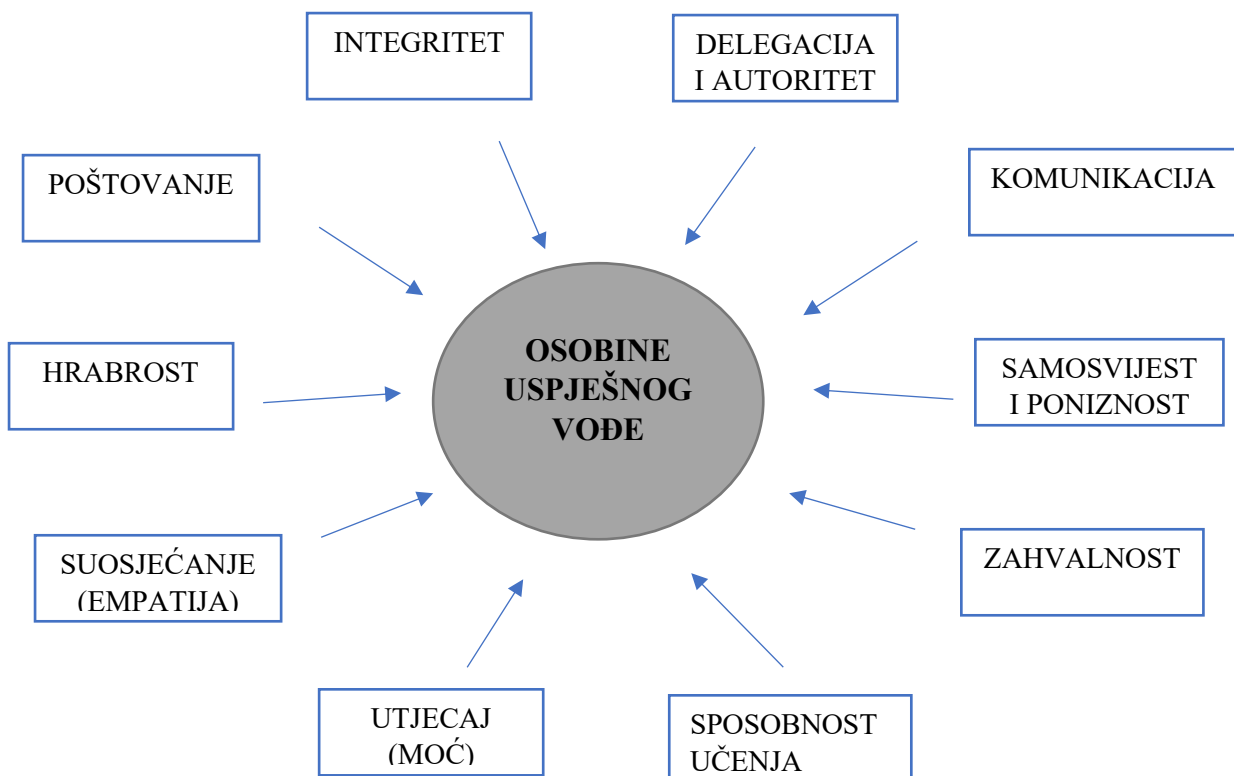
<sup>14</sup> Puđak, M. (2017). Doprinos Mary Parker Follett teoriji organizacije i menadžmenta, str. 223.

<sup>15</sup> Leaders League - <https://www.leadersleague.com/en/news/leadership-vs-power-two-contradictory-systems-of-governance>, pristupljeno dana 3.6.2023.

U literaturi postoje četiri suvremena pristupa vodstvu koji se na neki način isprepleću i nije ih moguće u potpunosti razdijeliti, a to su: pristup temeljen na osobinama, pristup temeljen na vještinama, pristup temeljen na stilu i situacijski pristup. U ovom radu naglasak će biti ponajviše na osobinama uspješnog vođe. Pristup temeljen na osobinama bavi se pitanjem koje osobine bi trebao imati uspješan vođa, služi kao pomoć vođama da procijene posjeduju li neku od tih osobina te kako bi određene osobine popravili ili uklonili. Međutim, glavni je nedostatak ovog pristupa što ne uzima u obzir situaciju pa će vođa u određenoj situaciji pokazivati osobine uspješnog vođe i dobro se snaći u njoj, dok se u nekoj drugoj neće ponašati kao vođa, a snalažljivost i prilagodljivost dvije su osobito važne komponente upravljanja u modernom društvu.<sup>16</sup>

Na temelju višegodišnjeg istraživanja provedenog od strane Centra za kreativno vodstvo u SAD-u, možemo na neki način sumirati i vizualno prikazati glavne osobine koje bi trebao posjedovati uspješan vođa (Slika 1.). Dakako, ovo nije konačna i jedina lista poželjnih osobina, ali može poslužiti kao dobra smjernica i pomoć mnogim vođama diljem svijeta.

Slika 1. Osobine uspješnog vođe



<sup>16</sup> Gotal, M. (2013); Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, Tehnički glasnik, str. 406.-409.

Izvor: Center for Creative Leadership (prilagođeno) - <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/>, 12.6.2023.

Prema navedenom istraživanju, temeljne osobine i kvalitete koje bi trebao posjedovati uspješan vođa su: integritet, delegacija i autoritet, komunikacija, samosvijest, zahvalnost, sposobnost učenja, utjecaj, empatija, hrabrost i poštovanje. *Integritet* je ključna osobina vodstva za pojedinca i organizaciju, a naročito je važna za rukovoditelje na najvišoj razini koji usmjeravaju organizaciju i donose mnoštvo značajnih odluka. *Delegiranje* je jedna od temeljnih odgovornosti vođe, ali ponekad može biti teško učinkovito delegirati. Cilj delegiranja nije samo imati slobodu odlučivanja, nego i omogućiti podređenima rast i razvoj, olakšati timski rad, pružiti autonomiju i konačno, dovesti do boljeg donošenja odluka. Najbolji lideri grade povjerenje na radnom mjestu i u svojim timovima kroz učinkovito delegiranje. Učinkovito vodstvo i *učinkovita komunikacija* međusobno su povezani. Najbolji su vođe vješti komunikatori koji su sposobni komunicirati na različite načine, od prenošenja informacija preko inspiriranja drugih do podučavanja izravno podređenih. Dobri lideri trebaju biti u mogućnosti slušati i komunicirati sa širokim rasponom ljudi različitih uloga, zemljopisnih područja, društvenih identiteta i drugo. Kvaliteta i učinkovitost komunikacije među vođama u organizaciji izravno utječe i na uspjeh poslovne strategije. *Samosvijest i poniznost* su osobine koje su više usmjerene prema unutra, a vrlo su važne za vodstvo. Bitno je da vođa što bolje razumije sebe i prepozna vlastite snage i slabosti, kako bi mogao razumjeti druge i biti uspješan vođa. *Zahvalnost* može dovesti do većeg samopoštovanja, smanjenja depresije i tjeskobe i boljeg sna. Ipak, ljudi rijetko govore "hvala" u radnom okruženju, iako većina ljudi kaže da bi bila spremna više raditi za šefa koji zna pokazati zahvalnost. *Sposobnost učenja* označava sposobnost da vođa zna što učiniti čak i onda kada ne zna što učiniti, tj. snaći se i u nepoznatim okolnostima. Netko jednostavno po prirodi „brzo uči“, dok netko drugi tu sposobnost stječe kroz praksu, iskustvo i trud. *Utjecaj* (ili mogli bismo reći – moć) znači sposobnost uvjeravanja, tj. biti u stanju uvjeriti ljude u nešto. Međutim utjecaj ne znači manipulaciju, nego on zahtijeva emocionalnu inteligenciju i povjerenje. *Empatija* je povezana s radnim učinkom i ključan je dio emocionalne inteligencije i učinkovitosti vodstva. Onaj tko pokazuje empatiju na radnom mjestu, često ispada bolji „u očima šefa“, a osim toga, empatija i uključenost su imperativi za poboljšanje uvjeta na radnom mjestu. *Hrabrost* je ključna osobina dobrog vođe. Često je ljudima teško „govoriti“ na poslu, bilo da žele izraziti neku novu ideju, dati povratnu informaciju putem direktnog izvješća ili označiti zabrinutost za nekoga. Hrabrost omogućuje vođama da pojačaju i pokrenu

stvari u pravom smjeru, smire konflikte i pravovremeno rješavaju probleme. Također, svakodnevno postupanje s ljudima s *poštovanjem* jedna je od najvažnijih stvari koje vođa može učiniti. To je ključno za ublažavanje napetosti i sukoba, stvaranje povjerenja i poboljšanje učinkovitosti. Stvaranje kulture poštovanja više je od odsutnosti nepoštivanja. Poštovanje se može pokazati na mnogo različitih načina, ali najmanje što vođa može učiniti jest biti dobar slušatelj koji doista nastoji razumjeti perspektive drugih.<sup>17</sup>

Osim pristupa temeljenog na osobinama, važan je i *pristup temeljen na vještinama* koje počiva na uvjerenju da se sposobnosti i vještine uspješnog vođe mogu naučiti i razvijati kroz praksu i iskustvo (otuda i izraz da se vođa ne rađa, nego se vođom postaje). Tako Katz govori o tri vrste vještina, a to su tehničke vještine (stručnost i znanje u određenoj vrsti posla), međuljudske vještine (poznavanje i sposobnost rada s ljudima – kolegama, podređenima i drugima unutar i izvan organizacije) te vještine apstraktnog mišljenja (sposobnost rada s idejama i pojmovima). Sljedeći je *pristup temeljen na stilu* koji je usmjeren na ponašanje vođe pa tako razlikuje ponašanje usmjereno na zadatak koje olakšava ostvarenje ciljeva organizacije te ponašanje usmjereno na odnose koje služi kao pomoć podređenima da prihvate sebe, druge i stanje oko sebe. Posljednji je *situacijski pristup* koji govori da se u različitim situacijama primjenjuju različiti tipovi vodstva te da se uspješan vođa treba prilagoditi svim različitim situacijama pri čemu ima usmjeravajuću ulogu.<sup>18</sup>

U tom kontekstu možemo se prisjetiti situacije s pandemijom COVID-19 gdje je vodstvo (naročito upravnih organizacija) imalo ključnu ulogu u upravljanju i kontroliranju novonastale situacije. Često se postavljalo pitanje legitimnosti donošenja pojedinih odluka i mjera, nejednake primjene i pridržavanja istih, a na meti brojnih kritika našli su se upravo vođe glavnih organizacija i institucija zaduženih za upravljanje tom izvanrednom situacijom, od premijera Andreja Plenkovića, ministra zdravstva Viliija Beroša, ministra unutarnjih poslova Davora Božinovića pa sve do Alemke Markotić, liječnice i ravnateljice Klinike za infektivne bolesti „Dr. Fran Mihaljević“, ali i drugih čelnika upravnih organizacija poput općinskih načelnika, gradonačelnika, župana i drugih. Pandemija je sama po sebi izazvala brojne političke, društvene, ekonomske, sigurnosne i druge probleme, a odgovornost se samo prebacivala i cijeli proces tekao je u krug. Kako su se pojedine institucije snalazile u

---

<sup>17</sup> Center for Creative Leadership - <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/>, pristupljeno dana 12.6.2023.

<sup>18</sup> Gotal, M. (2013); Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, Tehnički glasnik, 407.-409.



određenim situacijama, ovisilo je u prvom redu o odlukama političko-upravnog vodstva. Nerijetko su te odluke i smjernice bile dvosmislene (ili pak besmislene), nisu bile jednako primjenjive na sve niti detaljno obrazložene, što je u krajnjoj liniji izazvalo pomutnju i nerazumijevanje kod onih koji te odluke trebaju izvršavati, a isto tako i kod građana koji su dodatno izgubili povjerenje u institucije.

### 3.4. Utjecaj komuniciranja i suradnje na odnose moći u organizaciji

O odnosima moći i komuniciranja u organizaciji govorili su brojni autori, poput Luhmanna, Marcha i Simona, Pfiffnera i Presthusa, Catwrighta, Koprića i drugih. Naime, Koprić govori kako su moć i komuniciranje u odnosu „obostranog uvjetovanja“, što znači da moć ima utjecaj na osobine i tijek komuniciranja, a komuniciranje predstavlja jedan od ključnih čimbenika za oblikovanje odnosa moći u organizacijama. U literaturi postoje različiti, a često i oprečni stavovi o značenju ovih dvaju pojmova te njihove međusobne povezanosti pa tako postoji tzv. *teorija razmjene* prema kojoj se „moć može izgrađivati samo u uzajamnim i obostrano motiviranim komunikacijskim procesima“ te Luhmann govori kako „onaj tko želi postići moć mora biti otvoren utjecanju“ pri čemu promjene u komuniciranju, uvjetno rečeno, dovode do povećanja moći i to uspostavom tzv. kontaktnog sustava. Neki drugi autori poput Pfiffnera i Presthusa smatraju da držanje pozicija (primjerice zadržavanje određenih bitnih informacija) u komunikacijskoj mreži dovodi do jačanja moći u rukama onih koji te pozicije drže.<sup>19</sup>

Dobra i kvalitetna komunikacija ključ je uspješne suradnje, a ona doprinosi učinkovitom funkcioniranju organizacije. Upravo iz same definicije organizacije proizlazi da je ona sustav ljudske suradnje. Ljudi su društvena bića, ovisna jedna o drugima i upravo zbog toga pojedinac ne može sam ostvariti ciljeve jer organizacija ima zajedničke ciljeve koji su ostvarivi samo uz koordinirano djelovanje njezinih članova.

O zajedničkim ciljevima i zajedničkoj moći organizacije govorili su M.P. Follet, kao i Metcalf i Urwick smatrajući moć pozitivnom varijablom koju stvaraju sami članovi. Follet je u svojim radovima ukazivala na važnost suradnje i timskog odnosa smatrajući da svaki član treba dati svoj doprinos djelovanju organizacije. U tome ključnu ulogu igra vođa čija je

---

<sup>19</sup> Koprić, I. (1999); *Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama*; Zagreb, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 102-103.

dužnost usmjeravati i organizirati djelovanje svojih članova te njihovo iskustvo pretočiti u zajedničku moć.<sup>20</sup>

### 3.5. Organizacijska komunikacija i moć na organizacijskim razinama

Jednu od mnogobrojnih definicija komunikacije, a koja je prikladna tematici ovoga rada, dao je američki psiholog Schacter 1951. godine opisujući komunikaciju kao „mehanizam pomoću kojeg se primjenjuje moć“.<sup>21</sup> Već su Mayo i suradnici u provođenju *Hawthorne eksperimenata* ukazali na važnost komuniciranja te su otkrili da je odnos prema zaposlenicima i njihov međusobni odnos ključan za produktivnost rada. Shvatili su da je ključan faktor to što su radnice uopće sudjelovale u eksperimentu jer su na taj način dobile dojam da su bitne, da se s njima komunicira, da ih se uvažava i brine o njima.<sup>22</sup> To je ono što danas često nedostaje, osobito u privatnim poduzećima, ali i u organizacijama javnog sektora. Zaposlenici na nižim razinama često se osjećaju odbačeno, potlačeno te gube motivaciju i volju za radom. Rad im postaje rutina, ne postoji zadovoljstvo poslom i osjećaj pripadnosti, a kolegijalnost i timski rad ravni su nuli. Međutim, to nije slučaj samo kod niže rangiranih zaposlenika. Nerijetko postoji problem u komunikaciji i na najvišim razinama pa čak i između različitih odjela i organizacija. Iako postoji mnoštvo faktora koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika (od plaće, nagrada, napredovanja, promaknuća, organizacijske kulture i slično), jedni od ključnih su upravo međuljudski odnosi i uspješna komunikacija, bez kojih je teško postići zacrtane ciljeve.

Komunikaciju također možemo opisati kao prijenos informacije od pošiljatelja prema primatelju, pod uvjetom da primatelj razumije poruku i da da povratnu informaciju (*feedback*). Važno je napomenuti da je komunikacija dvosmjernan proces koji uključuje razmjenu poruka između subjekata putem komunikacijskog kanala. Prema tome, postoje tri glavna elementa organizacijskog komuniciranja: subjekti, predmet (poruka) i komunikacijski kanal.<sup>23</sup>

U svakoj organizaciji komunikacija se treba odvijati u nekoliko glavnih smjerova kao što je prikazano na Slici 2: komunikacija prema dolje (prema podređenom), komunikacija

---

<sup>20</sup> Puđak, M. (2017). Doprinos Mary Parker Follett teoriji organizacije i menadžmenta, str. 224.

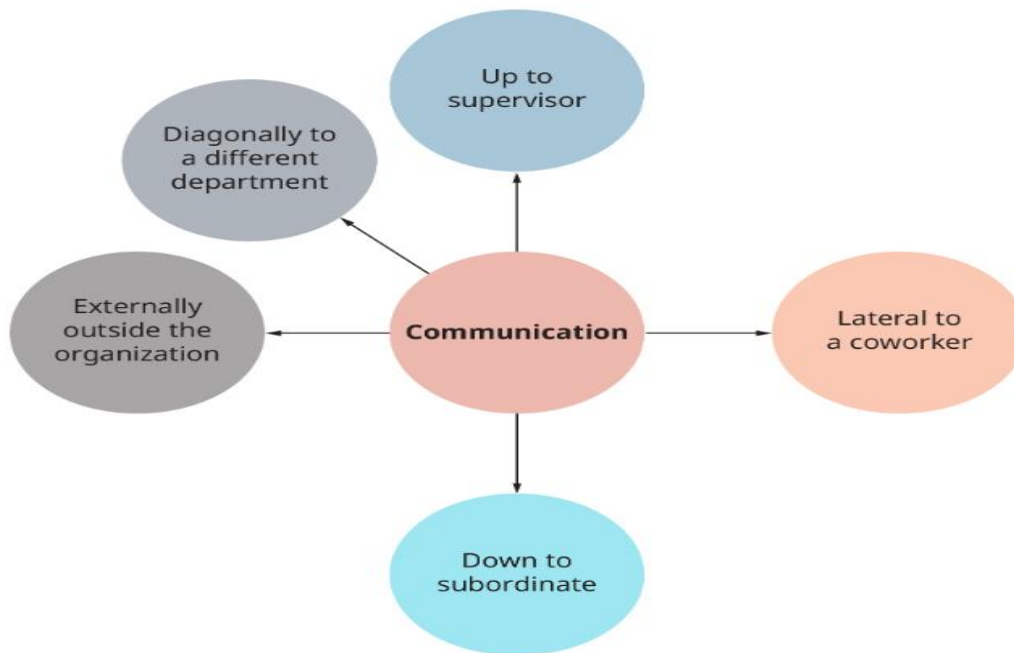
<sup>21</sup> Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M. (2012); Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu, Zagreb, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, str. 23.

<sup>22</sup> Perko-Šeparović, I. (1975); Teorije organizacije, Zagreb, Školska knjiga, str. 24-30.

<sup>23</sup> Koprić, I. (1999); Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama; Zagreb, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 92.

prema gore (prema nadređenom), horizontalna komunikacija (među kolegama, kao i izvan organizacije) te dijagonalno (prema drugim odjelima).

Slika 2.: Obrasci (smjerovi) organizacijske komunikacije



Izvor: Smith, C., Babich, C., Lubrick, M.; Leadership and Management in Learning Organizations, eCampus Ontario-<https://ecampusontario.pressbooks.pub/educationleadershipmanagement/chapter/10-2-organizational-communication/>, 5.6.2023.

Prvi je oblik komunikacije ona koja teče prema dolje (*top-down*) od najvišeg menadžmenta prema zaposlenicima, a karakteristična je za tvrtke s autoritativnim stilom upravljanja. Druga je vrsta komunikacija koja teče prema gore (*bottom-up*) od zaposlenika prema najvišem menadžmentu. Glavni zadatak ove komunikacije je informirati top menadžment o situaciji na nižim razinama, a to je najbolji način da top menadžment analizira učinkovitost bottom-up komunikacije i organizacijske komunikacije općenito. Sljedeća je horizontalna komunikacija koja teče između ljudi koji se ne nalaze na istoj organizacijskoj razini i nisu u izravnom hijerarhijskom odnosu. Ova vrsta komunikacije rijetko se koristi i obično samo nadopunjuje druge vrste komunikacije. Posljednja je dijagonalna komunikacija, a koristi se npr. kada se

sindikati sastaju direktno sa zaposlenicima, pri čemu ne uključuju menadžere prve i srednje razina upravljanja.<sup>24</sup>

Na učinkovitost organizacijske komunikacije značajno utječe i informacijsko - komunikacijska tehnologija. Primjena novih oblika tehnologije uvelike je pridonijela organizacijskom razvoju i promijenila način upravljanja i vođenja u organizacijama. Od krutih hijerarhijskih birokratskih oblika organizacije stvorene su organizacije koje su postale fleksibilnije, otvorenije i pristupačnije, ali istovremeno su krhke i nestabilne. Razvitak tehnologije omogućio je bolju suradnju, osobito između upravnih organizacija i građana, ali i društva u cjelini. Uprava je postala otvorenija prema građanima pružajući relevantne informacije na svojim portalima, web stranicama, odgovaranjem na upite građana te sve većom participacijom i uključivanjem građana (osobito putem javnih konzultacija). Međutim, informacijsko – komunikacijska tehnologija donijela je i nove sukobe i probleme, poput digitalnog jaza, pitanja uređivanja zaštite osobnih podataka, sigurnosti na internetu i druge.<sup>25</sup>

### 3.5.1. Vještine komuniciranja i prijedlozi za povećanje moći u organizaciji

Komunikacija je jedna od temeljnih funkcija svake organizacije jer povezuje ljude, jača njihove odnose te omogućava uspješno funkcioniranje organizacije. Loša komunikacija automatski stvara i loše odnose među ljudima što može dovesti do negativnih posljedica, poput neispunjavanja zadataka, nekvalitetnog i neprofesionalnog pružanja usluga, razmirica i konflikata među kolegama ili drugih organizacijskih poteškoća čije rješavanje ponekad može biti vrlo kompleksno i zahtjevno. O uspješnoj komunikaciji ovisi i sama kvaliteta organizacije, a tu je ključna uloga rukovoditelja koji je dužan osigurati kvalitetan komunikacijski sustav.

Clampitt i Berk analizirali su komunikacijske sustave različitih organizacija te su formulirali nekoliko temeljnih obilježja koje bi trebao imati kvalitetan komunikacijski sustav. U prvom redu, vodstvo organizacije trebalo bi biti strateški usmjereno na poboljšanje komunikacijskog sustava, a zaposlenici svih razina trebali bi imati odgovarajuće komunikacijske vještine. Osim toga ključno je i da organizacija ima dobro razvijenu

---

<sup>24</sup> Spaho, K. (2013); Organizational communication and conflict management, University of Sarajevo, Sarajevo, str. 104. – 105.

<sup>25</sup> Giljević, T. (2015); Okolina upravne organizacije; Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku, str. 214.-215.

komunikacijsku infrastrukturu radi postizanja organizacijskih ciljeva te da se s informacijama postupa na način da njihovo širenje doprinosi učinkovitosti organizacije.<sup>26</sup>

Neki od glavnih alata koji mogu pomoći u komunikacijskom procesu su sustav povratnih informacija (*feedback*), korištenje prikladnog rječnika i jasno izražavanje, prenošenje informacija putem posrednika, informacijsko - komunikacijska tehnologija, ali i korištenje tradicionalnih komunikacijskih alata (Slika 3).

Slika 3. Prikaz komunikacijskih alata za postizanje učinkovite komunikacije u organizaciji



Izvor: Dovney.com - <https://dovney.com/models-of-effective-communication-in-organizations>, (prilagođeno prema Bennet, M.), 15.6.2023.

Brojni su autori, po uzoru na Dafta, kreirali razne praktične prijedloge i savjete kojima se može povećati moć u organizaciji, a njegova lista savjeta izgleda ovako:

- Budite u području velike neizvjesnosti ili strateških nepredviđenih okolnosti s kojima se organizacija suočava i igrajte važnu ulogu u upravljanju tim područjima.
- Povećajte ovisnost drugih jedinica tako što ćete učiniti da ovise o vama u vezi ključnih resursa i informacija. Preuzmite obveze radeći dodatni posao za druge.
- Osigurajte resurse za organizaciju pribavljanjem novca i drugih sredstva izvana.

<sup>26</sup> Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M. (2012); Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu, Zagreb, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, str. 248.

- Stvarajte koalicije i mreže s drugima gradeći povjerenje i poštovanje kroz susretljivost i visoku motivaciju. Uključite mnogo ljudi, čak i one koji se ne slažu s vama.
- Utječite na premise koje stoje iza procesa donošenja odluka (npr. tijek informacija, sastanci i sjednice)
- Povećajte legitimnost i prestiž svog položaja i odjela.
- Budite umjereno agresivni i asertivni, ali tihi i suptilni kada je riječ o pitanjima moći - nemojte glasno zahtijevati moć.<sup>27</sup>

### 3.6. Zaključno o pojmu moći - zašto je moć važna u organizaciji

Moć je prisutna svuda oko nas - na radnom mjestu, u obitelji, društvu te u različitim organizacijama. Svatko na neki način posjeduje moć, ali obično se različiti tipovi moći koriste na različite načine. Način na koji vođa ili menadžer koristi i provodi moć utječe direktno na dinamiku moći u organizaciji te na ponašanje njezinih članova.

Moć je ključna za organizaciju iz dva razloga: prvo, neophodna je za opstanak i razvoj organizacije s obzirom da organizacija ima mnoštvo poslova od kojih su neki važniji, a neki manje važni pa samim time zaposlenici koji obavljaju važnije poslove ujedno imaju i veću moć u organizaciji; i drugo, organizacija sama dodjeljuje moć konkretnoj osobi, bilo putem stvaranja hijerarhijskih razina (strukturna ili institucionalizirana moć) bilo podjelom rada među članovima pri čemu dolazi do specijalizacije u radu (funkcionalna moć).<sup>28</sup>

Treba naglasiti da je moć odgovorna za osiguravanje predanosti zaposlenika i usklađenosti u organizaciji, ali pri korištenju moći treba biti pažljiv jer s velikom moći dolazi i velika odgovornost. U tome osobito važnu ulogu igra vodstvo kao ključna karika u organizacijskom lancu koja pomoću utjecaja (moći) nastoji uspostaviti skladne odnose među svojim zaposlenicima, što bi u krajnjoj liniji trebalo dovesti do bolje produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika.

## 4. Konflikti (sukobi) u organizaciji

### 4.1. Teorije o sukobima

---

<sup>27</sup> Rainey G., Hall (2014); Understanding and managing public organizations – 5th Edition; USA, Jossey – Bass, str. 182.-183.

<sup>28</sup> Bank of Info - <https://bankofinfo.com/importance-of-power-in-an-organization/>, pristupljeno dana 29.7.2023.

Razna promišljanja o sukobima možemo pratiti od samih začetaka čovječanstva. Sukobi postoje još od doba pračovjeka kada su ljudi lovili životinje, živjeli nomadskim načinom života i često u plemenima gdje su se sukobljavali međusobno, kao i s drugim plemenima oko teritorija, hrane, vode i slično. Danas pojam sukoba najčešće ima negativne konotacije i veže se uz borbu, silu, moć, svađu ili ratne sukobe. Međutim, sukobi ne moraju nužno označavati nešto loše. Čak štoviše, sukobi su u brojnim situacijama poželjni i mogu biti vrlo korisni u rješavanju problema i uspostavljanju kvalitetnih odnosa među ljudima. U nastavku rada bit će pobliže objašnjen pojam sukoba, vrste sukoba i njihovi uzroci, pojam konfliktnog menadžmenta i upravljanja konfliktima.

Važan doprinos razvoju teorije koja se bavi sukobima dala su dva poznata njemačka filozofa i sociologa – Karl Marx i Friedrich Engels, sa svojim konfliktnim modelom organizacije kojim se u potpunosti zamjenjuje stari harmonični oblik organizacije. Glavna okosnica njihova proučavanja sukoba tiče se klasnih sukoba kao najtežeg i najbrutalnijeg tipa sukoba koji se uglavnom rješava nasiljem. Oni na sukob gledaju kao na glavnu pokretačku snagu razvoja nekog društva, a takvo shvaćanje smatralo se ekstremom te nije bilo osobito prihvaćeno u to vrijeme (40-ih godina 19. stoljeća).<sup>29</sup>

Početak 20. stoljeća, u kontekstu teorije organizacije, obilježen je Taylorovim znanstvenim menadžmentom i Fayolovom teorijom upravljanja u okviru klasične škole, kao i školom ljudskih odnosa na čelu s Mayoorm i njegovim Hawthorne eksperimentima. Kao reakcija (i kritika) na klasičnu školu i školu ljudskih odnosa dolazi do integracije tih dviju škola na čelu s Barnardom i Follet o čijem će doprinosu teoriji organizacije biti riječi u nastavku rada.

#### 4.1.1. Doprinos Mary Parker Follet teoriji organizacije

Možemo reći da Follet ne pripada ni jednoj teoriji te da njezini radovi imaju elemente klasične teorije, škole ljudskih odnosa, kao i teorije otvorenog sustava, ali osim toga dala je i važan doprinos teoriji organizacijskog konflikta i moći. Glavna sličnost koja povezuje klasičnu teoriju i ideje M.P. Follet tiče se problematike upravljanja organizacijama jer se neke od ideja *scientific managementa* poklapaju s njezinim idejama. Sličnost koju Follet dijeli s Taylorom tiče se pitanja izdavanja naredbi koje su, prema klasičnoj teoriji, plod znanstveno utvrđenih činjenica, a Follet smatra da te činjenice tvore koncept zakona situacije. Ono što ih

---

<sup>29</sup> Perko-Šeparović, I. (1975); Teorije organizacije, Zagreb, Školska knjiga, str. 116.

razlikuje jest stav o tome koje su osobe u organizaciji zadužene za utvrđivanje tih činjenica. Dok Taylor smatra da tu ulogu ima najviši menadžment organizacije, Follet smatra da ona pripada svim članovima. Temeljna sličnost Folletinih promišljanja o organizaciji s klasičnom školom vidljiva je u zajedničkim idejama koje dijeli s Fayolom jer oboje smatraju kako organizacija treba počivati na istim načelima.

Što se tiče veze između Follet i škole ljudskih odnosa, povezuju ih ideje o motivaciji, međusobnim odnosima članova organizacije i njihovim zadovoljstvom koji utječu na produktivnost rada. Međutim, Follet ipak ide korak dalje promatrajući organizaciju kao otvoreni sustav (za razliku od škole ljudskih odnosa) pri čemu naglašava važnost organizacijske okoline. Osim toga, Mayo i Follet se razlikuju po stavovima vezanima uz pojam sukoba u organizaciji. S jedne strane, Mayo gleda na sukobe kao izvor zla u organizaciji i naglašava važnost kooperacije, dok Follet smatra da se upravo iz sukoba može razviti uspješna kooperacija.<sup>30</sup>

Follet organizaciju vidi kao kooperativni sustav te sustav u kojemu postoji mnoštvo različitih ljudi s različitim interesima, a upravo su te različitosti glavni uzrok konflikata među njima. Naglašava važnost konstruktivnog konflikta čije rješavanje leži u integraciji, a ne kompromisu ili dominaciji, iz razloga što se integracijom dolazi do potpuno novog rješenja koje će ujediniti sukobljene strane, a u tom procesu ključnu ulogu igraju koordinacija i kontrola.<sup>31</sup>

Follet je također konstruirala pojam kružne reakcije ili kružnog ponašanja kao koncept koji pokazuje da je ponašanje dinamično i zavisno o svojoj okolini, a odnosi među ljudima bitno povezani. U tom kontekstu dala je osobit doprinos teoriji otvorenog sustava. Nedvojbeno je činjenica da ponašanje jedne osobe često utječe na ponašanje druge osobe pa tako svojim ponašanjem mijenjaju jedna druga, a samim time i okolinu. Istovremeno okolina utječe na pojedince - članove organizacije pa se djelovanje pojedinca i djelovanje okoline međusobno isprepleću.<sup>32</sup>

## 4.2. Pojam, vrste i uzroci konflikata

### 4.2.1. Pojam i vrste konflikata

---

<sup>30</sup> Puđak, M. (2017); Doprinos Mary Parker Follet teoriji organizacije i menadžmenta; Zagreb, Hrvatska i komparativna javna uprava, str. 226.-227

<sup>31</sup> Perko-Šeparović, I. (1975); Teorije organizacije, Zagreb, Školska knjiga, str. 32.

<sup>32</sup> Puđak, M. (2017); Doprinos Mary Parker Follet teoriji organizacije i menadžmenta; Zagreb, Hrvatska i komparativna javna uprava, str. 220.



Postoji mnoštvo definicija sukoba, a smatra se da su oni uglavnom povezani s vršenjem vlasti kao temeljnim uzročnikom konfliktnih situacija. Prema tome, Perko-Šeparović definira sukobe kao „svjesno suprotstavljanje ponašanja jednog aktora ili više njih, ponašanju drugog ili drugih aktora“.<sup>33</sup> Sukob se također može definirati kao „oblik sučeljavanja dviju ili više strana zbog neslaganja u pogledu cilja, želja, interesa, osjećanja ili praktičnog djelovanja“.<sup>34</sup> Ono što je zajedničko ovim dvjema definicijama jesu pojmovi suprotstavljanja i sučeljavanja koji u osnovi imaju jednako značenje.

Organizacijski sukob predstavlja nesporazum ili neslaganje koje se može dogoditi između kolega ili vođa i njegovih zaposlenika. Ovakve vrste neslaganja mogu dovesti do nedostatka kohezije i suradnje na radnom mjestu, što u krajnjem slučaju dovodi do teškoća prilikom usklađivanja pojedinačnih interesa i ciljeva s ciljevima organizacije ili tvrtke.<sup>35</sup>

Stručnjaci za organizacijske sukobe ističu da se u organizacijama javljaju različiti oblici sukoba. Sukob može postojati unutar jedne osobe (kao što naglašavaju koncepti sukoba uloga i dvosmislenosti uloga), između ljudi te unutar i između grupa i organizacijskih odjela. Perko – Šeparović učinila je temeljno razlikovanje između 3 glavna tipa sukoba, prema Marchu, Simonu i Coseru, a dijeli ih na intrapersonalni, interpersonalni i intergrupni sukob. Intrapersonalni je onaj sukob koji se odvija unutar samog pojedinca, a često se naziva i sukob uloga. Pojedinac se često nalazi u mnoštvu različitih uloga (npr. istovremeno je u ulozi majke oca, kćeri, zaposlenika ili vođe, kao i u mnoštvu drugih životnih uloga) ili se od njega očekuju različite vrste ponašanja koje su često nepovezane jedna s drugom (primjerice da vođe u isto vrijeme bude blag i autoritativan, što je teško izvedivo). Upravo zbog toga pojedinac ni sam ne zna kako se postaviti u kojoj situaciji te u njegovoj glavi dolazi do stresa i napetosti koji kulminira sukobom sa samim sobom. Drugi je interpersonalni sukob koji se označava međusobno neslaganje dviju ili više osoba, a to može biti sukob između pojedinaca te između članove neke grupe ili tima. Posljednji je intergrupni sukob koji se uglavnom odvija između različitih grupa, timova ili odjela.<sup>36</sup> Osim ove klasifikacije, postoji i jedna šira koju Sikavica navodi u svom radu, a koja sadrži šest razina konflikata (intrapersonalni, interpersonalni,

---

<sup>33</sup> Perko-Šeparović, I. (1975); Teorije organizacije, Zagreb, Školska knjiga, str. 113.

<sup>34</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008); Poslovno komuniciranje, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, Studio HS Internet d.o.o

<sup>35</sup> Indeed.com - <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organizational-conflict>, pristupljeno dana 10.8.2023.

<sup>36</sup> Perko-Šeparović, I. (1975); Teorije organizacije, Zagreb, Školska knjiga, str. 118.-122.

intragrupni, intergrupni, intraorganizacijski i interorganizacijski).<sup>37</sup> Osim toga, postoji klasifikacija sukoba koji se odvijaju na istoj ili različitim organizacijskim razinama. Spaho navodi Henerovu klasifikaciju sukoba koja uključuje horizontalne i okomite sukobe, sukobe linijskog osoblja (*line and staff conflicts*) i sukobe uloga. Horizontalni sukobi se javljaju između zaposlenika unutar istog odjela, tj. na istoj hijerarhijskoj razini. Ovi sukobi mogu se pojaviti iz mnogo razloga, kao što su različiti interesi/ideje vezani uz raspodjelu resursa. Do sukoba linijskog osoblja dolazi između višeg menadžmenta i zaposlenika niže razine unutar odjela ili organizacije. Sukobi uloga mogu proizaći iz nepotpunih informacija ili pogrešnog razumijevanja zadatka danog zaposleniku.<sup>38</sup>

Prema interpretaciji hrvatske psihologinje Vizek Vidović, sukobe možemo podijeliti prema različitim kriterijima kao što su uzroci, sudionici, posljedice i strategije rješavanja. Uzroci sukoba leže s jedne strane u različitim ciljevima, potrebama ili vrijednostima sukobljenih strana (npr. jedan menadžer kaže zaposleniku da je potrebno završiti određeni posao u što kraćem roku, a drugi menadžer kaže tom istom zaposleniku da je bitno odraditi taj posao kvalitetno neovisno o utrošenom vremenu), dok s druge strane postoji sukob interesa koji nastaje zbog različitih percepcija, stavova i očekivanja (npr. sukob kolega po pitanju napredovanja na radnom mjestu). Sljedeća je podjela određena prema tipu sudionika koji su uključeni u sukob pa se tako razlikuju sukobi u kojima sudjeluju pojedinci, sukobi između različitih grupa ili između organizacija. Ovisno o posljedicama koje proizvode sukobi mogu biti destruktivni ili konstruktivni. Destruktivni sukobi, za razliku od konstruktivnih, smatraju se negativnima jer ne dovode do kreativnog, zadovoljavajućeg rješenja koje će biti pogodno za sukobljene strane, a za uspješno upravljanje sukobom i njegovo rješavanje nužno je postići inovativno i kreativno rješenje kako bi se poboljšala kvaliteta rada te organizacije. Posljednji kriterij čine strategije ili stilovi rješavanja sukoba koji će biti pobliže objašnjeni kasnije u radu, a te strategije su izbjegavanje, popuštanje, dominacija, kompromis i suradnja.<sup>39</sup>

#### 4.2.2. Uzroci i učinci konflikata

---

<sup>37</sup> Sikavica, P., Novak, M. (1999); Poslovna organizacija, Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator

<sup>38</sup> Spaho, K. (2013); Organizational communication and conflict management, University of Sarajevo, Sarajevo, str. 106.

<sup>39</sup> Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M. (2012); Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu: Vizek Vidović, V.; Komunikacija u organizaciji, Zagreb, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, str. 243. – 244

Sve vrste sukoba mogu proizaći ili biti pogoršane kulturom organizacije ili podjedinice, vrijednostima, ciljevima, strukturama, zadacima i funkcijama, autoritetom i procesima vodstva te pritiscima okoline, kao i demografijom i individualnim osobnostima članova organizacije ili grupe. Razlike u moći, statusu, nagradama i resursima među ljudima i grupama mogu dovesti do osjećaja nejednakosti, ali i potreba za natjecanjem s drugima može uzrokovati sukob. Događa se ponekad da se zadaci dviju ili više grupa, kao i procesi donošenja odluka preklapaju pa i to može izazvati napetosti. Prema nekim istraživanjima, česti su slučajevi značajnih sukoba među dužnosnicima ili službenicima na visokim razinama koji se temelje na sukobima osobnog stila i ega.<sup>40</sup>

Neki od potencijalnih uzroka konflikata prikazani su na slici ispod (Slika 4.), ali to svakako nije konačna lista i moguće je pronaći mnoštvo uzroka, od kojih su neki više ili manje zastupljeni u određenoj organizaciji.

Slika 4. Potencijalni uzroci konflikata u organizaciji

Organizacijska struktura	Ograničeni resursi (npr. budžet)	Međuovisnost zadataka	Nekompatibilni ciljevi
Razlike u osobnosti	Problemi u komunikaciji	Nerazumljivi ili neostvarivi standardi, politike, pravila ili procedure	Problemi u nadležnosti (preklapanje ili dvosmislenost)
Neostvorena očekivanja	Problem statusa	Nezadovoljstvo zaposlenika	Nedostatak discipline, odgovornosti i regulacije

Izvori: Libraries (Organizational behaviour) -

<https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/chapter/10-3-causes-and-outcomes-of-conflict/>; Economics discussion.net - <https://www.economicdiscussion.net/management/conflict/causes-of-conflict-in-an-organization/31810> (prilagođeno), 17.8.2023.

<sup>40</sup> Rainey G., Hall (2014); Understanding and managing public organizations – 5th Edition; USA, Jossey – Bass, str. 396.

S obzirom da konflikti mogu poprimiti različite oblike, uzrok konflikata može proizaći iz *organizacijske strukture*. Primjerice, ako neka organizacija koristi matrični oblik strukture, imat će ugrađen sukob odlučivanja jer struktura određuje da svaki menadžer odgovara dvojici šefova. Izvor konflikata mogu biti oskudni ili *ograničeni resursi* poput novca (npr. mali budžet), vremena (npr. vremenski pritisci, rokovi) ili opreme (npr. alati, strojevi) pa se često stvara borba i natjecanje za resurse među pojedincima ili odjelima unutar organizacije. Kao jedan od uzroka navodi se i *međuvisnost zadataka*, što znači da postizanje određenog cilja zahtijeva oslanjanje na druge radi izvršenja tog zadatka. Ponekad do sukoba dolazi kada dvije strane misle da su njihovi ciljevi međusobno isključivi pa se tako unutar organizacije javljaju *nekompatibilni ciljevi* (npr. po pitanju nagrađivanja menadžera). Osim toga, jedan od uzroka konflikata su *razlike u osobnosti* kada ljudi imaju različite percepcije, stavove ili vrijednosti prema određenom problemu. Primjerice, s jedne strane postoje ljudi koji su otvoreni za učenje, stjecanje iskustva i prilagodljivi promjenama, a s druge strane su oni koji su zatvoreni, drže se naučenih obrazaca i rutina te izbjegavaju nova iskustva i promjene (mogli bismo reći da su to klasični birokrati prema Weberovu shvaćanju birokratske organizacije). Također, jedan od najčešćih uzroka pronalazimo u *komunikaciji* koja je uglavnom neadekvatna, nepravovremena ili nepotpuna<sup>41</sup> pa tu dolazi to tzv. šumova ili zapreka u komunikaciji. Problemi mogu biti razlike u statusu i moći (komunikacijski jaz na relaciji nadređeni – podređeni), biti preopterećenost informacijama (prevelika količina informacija), relevantnost (neke su informacije manje bitne, a neke više), iskrivljivanje informacija (informacija uglavnom putuje hijerarhijskim lancem odozgo prema dolje ili obrnuto pa nerijetko može doći do iskrivljivanja informacije dok ista stigne do odredišta), a uz to je povezano i filtriranje poruka pri čemu se informacija često prenosi u skraćenom obliku (što također može dovesti do iskrivljivanja) te mnogi drugi problemi vezani uz komunikaciju.<sup>42</sup>

Osim prethodno navedenih uzroka sukoba, u literaturi se mogu pronaći i mnogi drugi, kao što su nerazumljivi ili neostvarivi standardi, politike, pravila i procedure; zatim preklapanja ili dvosmislenost po pitanju nadležnosti kada granice određenog posla/zadatka nisu jasne; neostvarena očekivanja (npr. kada je zaposlenicima obećana određena nagrada ili slobodan dan za uspješno poslovanje, a vođa to obećanje ne ispuni; isto može ići i u obrnutom smjeru,

---

<sup>41</sup> Libraries (Organizational behaviour) - <https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/chapter/10-3-causes-and-outcomes-of-conflict/>, pristupljeno dana 17.8.2023.

<sup>42</sup> Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M. (2012); Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu: Vizek Vidović, V.; Komunikacija u organizaciji, Zagreb, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, str. 189. – 193.

kada primjerice šef traži od zaposlenika da se neki posao obavi na određeni način i u određenom roku, a zaposlenici to ne ispune zbog svoje nemarnosti ili drugog neopravdanog razloga). Nadalje, izvori konflikata mogu ležati u problemima statusa (npr. kada zaposlenik nije zadovoljan statusom u hijerarhiji, on postaje frustriran i lako ulazi u konflikte s drugima), u nezadovoljstvu zaposlenika (bilo da se radi o radnim uvjetima, atmosferi na poslu, privatnim problemima ili je nezadovoljan plaćom, također postaje depresivan i uglavnom svoje nezadovoljstvo pretvara u konflikt s nadređenima ili kolegama), kao i u nedostatku discipline, odgovornosti i regulacije, a takvo stanje uglavnom dovodi do nereda, kaosa i u krajnjem slučaju do sukoba u organizaciji.<sup>43</sup>

Na temelju gore navedenih uzroka sukoba možemo zaključiti da je svaka organizacija podložna sukobima te da bilo koja „iskra može rasplamsati vatru“. Drugim riječima, sve što možemo zamisliti može biti izvor sukoba, ali je bitno kako će se taj sukob odraziti na djelovanje organizacije i kakve će on posljedice proizvesti. Zato ključnu ulogu u upravljanju sukobom ima vođa organizacije koji bi trebao koliko-toliko „držati konce u svojim rukama“ i biti zadužen za to da sukob ne eskalira i da bude riješen na što bolji i sigurniji način jer u protivnom može proizvesti puno štete u organizaciji. Čak je i M.P. Follet govorila kako su sukobi neizbježni i to je zaista točno jer organizacija ne bi niti funkcionirala da ne postoje sukobi, ali važno je usmjeriti sukobe u pravom smjeru kako bi se iz njih izvuklo ono najbolje.

Za sukobe same po sebi ne možemo reći ni da su dobri ni da su loši, međutim učinci koje će oni imati na pojedinca, grupu ili organizaciju mogu biti dobri ili loši, tj. pozitivni ili negativni. S jedne strane, sukobi imaju pozitivan utjecaj jer pomažu da se određeni problem sagleda iz više kuteva, da se analiziraju alternativna rješenja te da se odabere i primijeni ono koje će u konkretnoj situaciji biti najprikladnije. Psiholozi smatraju da sukobi imaju pozitivan učinak na pojedinca jer djeluju na smanjenje napetosti i stresa. Možemo to vidjeti na bilo kojem primjeru iz života: kada smo ljuti na nekoga, ta ljutnja i napetost sve više raste dok se jednom ne rasprsne u obliku sukoba i većinom se nakon toga osjećamo bolje. Iako rijetko tko voli ulaziti u sukobe, svjesni smo da su oni neizbježni i da će u većini slučajevi dovesti do rješavanja nekih problema koje skupljamo duže vrijeme jer nakon sukoba najčešće dolazi razgovor i pomirenje jer tek kada obje strane iznesu svoje probleme, stavove i razmišljanja, moguće je sagledati cjelokupnu sliku i pokušati razumjeti i drugu stranu. Ista je situacija u radnom okruženju jer se uglavnom nakon sukoba poprave međusobni odnosi članova tima pri

---

<sup>43</sup> Economics discussion.net - <https://www.economicdiscussion.net/management/conflict/causes-of-conflict-in-an-organization/31810>, pristupljeno dana 17.8.2023.

čemu se jača povjerenje i otvorenost prema drugima. S druge strane postoje i situacije gdje sukobi, zbog nekvalitetne i neučinkovite komunikacije, proizvedu još veću napetost u organizaciji, odnosi postaju poljuljani, radna atmosfera nepovoljna, pojedinci su ljuti, agresivni, gube motivaciju za radom i pada timski duh, suradnja i energija, a samim time i organizacija pati.<sup>44</sup> Upravo zbog toga je potrebno u organizaciji graditi kulturu razumijevanja i poštovanja, ali i poticati konstruktivne konflikte jer u suprotnom sukobi mogu proizvesti velike probleme, od narušenih odnosa, preko financijskih troškova, pretjeranog gubitka vremena potrošenog na rješavanje sukoba pa sve do pada produktivnosti i općeg nezadovoljstva na radnom mjestu.

### 4.3. Upravljanje sukobima i konfliktni menadžment

Za učinkovito upravljanje sukobima poželjno je poticati (konstruktivne) sukobe od strane menadžera, za što im je potrebna jasno definirana strategija, kako sukob ne bi eskalirao i otišao u pogrešnom smjeru. Jedan od glavnih načina upravljanja konfliktom koji se navodi u literaturi tiče se *promjene strukture* ukoliko je struktura temeljni uzrok destruktivnog konflikta. Ako postoji sukob između članova tima, najjednostavnije rješenje može biti *promjena sastava tima*, razdvajanjem ljudi s različitim osobnostima, stavovima i vrijednostima. Međutim, u nekim situacijama nije moguće zamijeniti nekog člana zbog toga što su njegove sposobnosti i znanje nužni radi uspješnog obavljanja određenog zadatka pa je potrebno sukobe rješavati na drugačiji način. Jedan od tih načina može biti *stvaranje zajedničke protivničke sile* ili usmjeravanje pažnje na „zajedničkog neprijatelja“, a to primjerice može biti neka konkurentska tvrtka pri čemu se članovi tima ujedanjuju i djeluju zajedno kako bi poboljšali učinkovitost svoje tvrtke ili organizacije. Osim toga, ponekad se grupni sukobi mogu riješiti *vladavinom većinom*. To znači da će članovi tima ili grupe glasati, a „pobjednička ideja“, tj. ona s najviše glasova, bit će ona koja se provodi. U tom slučaju bitno je da se postupak glasanja i izbora provede pravedno i pošteno kako ne bi dolazilo do dodatnih trzavica i problema. Posljednji i najefikasniji, ali ujedno i najzahtjevniji način rješavanja sukoba jest rješavanje problema zbog kojega je sukob izbio. Kod ovog pristupa,

---

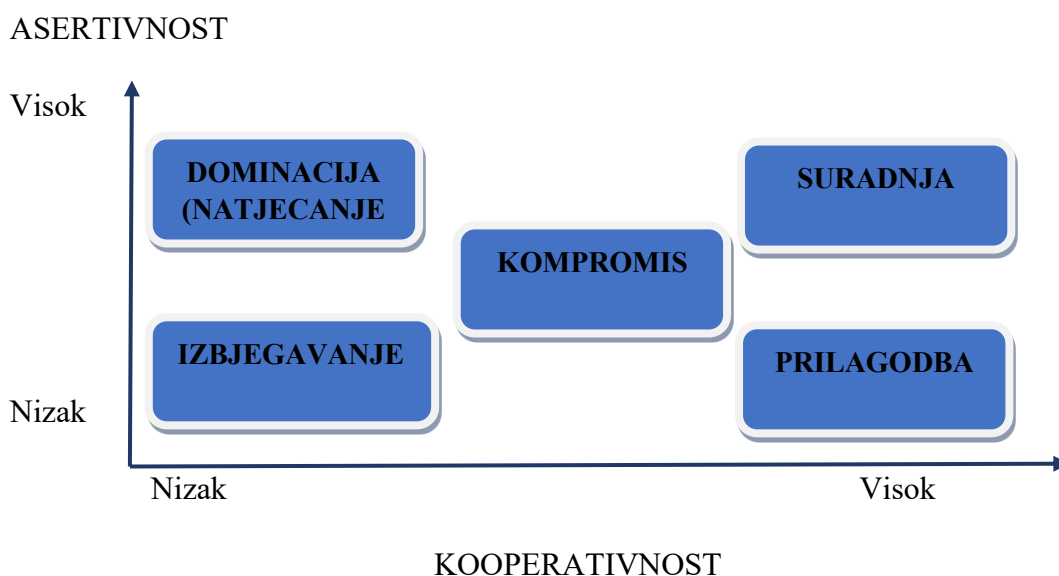
<sup>44</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008); Poslovno komuniciranje, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, Studio HS Internet d.o.o, str. 54.

bitno je da se sve strane (pojedinaac i grupa u cjelini) usredotoče na srž problema, a ne jedni na druge, na način da prebacuju odgovornost i krive jedni druge.<sup>45</sup>

Konfliktni menadžment odnosi se na učinkovito rješavanje sukoba i nesuglasica pomoću određenih strategija, stilova i metoda. Tako primjerice Gross razlikuje sljedećih pet strategija: izbjegavanje sukoba i mrtvu točku kao dvije strategije gdje se ne mogu uvažiti interesi ni jedne ni druge strane (drugim riječima, ne postoji „pobjednik“); zatim strategija pobjeda – poraz gdje jedna strana uvijek pobjeđuje; kompromis - označava situaciju u kojoj obje strane u isto vrijeme i dobivaju i gube; te integracija gdje su interesi svih strana zadovoljeni bez da itko od njih žrtvuje svoje interese. S druge strane, Pusić razlikuje tri glavne strategije rješavanja sukoba, a to su: dominacija kod koje jedna strana uvijek podređuje svoje interese drugoj strani, reorijentacija, što znači da se izvorni interesi jedne od strana zamjenjuju drugima te kompromis kod kojega se samo djelomično ostvaruju interesi svih strana.

Najprihvaćeniji model rješavanja sukoba dao je Thomas – Kilmann, razlikujući pet stilova u rješavanju sukoba (Slika 5.), ovisno o stupnju uključenosti pojedinca u konflikt (kooperativnost) te sposobnosti izražavanja vlastitih misli i interesa (asertivnost). Cilj kooperativnosti je zadovoljenje i ostvarenje ciljeva drugih, dok je cilj asertivnosti zadovoljenje vlastitih ciljeva i interesa.<sup>46</sup>

Slika 5. Stilovi rješavanja sukoba prema Thomas-Kilmann, 1976.



<sup>45</sup> Libraries (Organizational behaviour) - <https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/chapter/10-3-causes-and-outcomes-of-conflict/>, pristupljeno dana 17.8.2023.

<sup>46</sup> CX.hr - <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/suradnicki-pristup-rjesavanju-sukoba-1/>, pristupljeno dana 17.8.2023

Izvor: CX.hr - <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/suradnicki-pristup-rjesavanju-sukoba-1/>, 17.8.2023.

Prema gore navedenoj slici možemo zaključiti kako stil izbjegavanja ima nisku razinu kooperativnosti te nisku razinu asertivnosti. To znači da je *izbjegavanje* stil u kojemu sukobljene strane ignoriraju postojeći sukob, na način da se povlače ili odustaju od njega. U toj situaciji sukob nema nikakav ishod – ni jedna ni druga strana nisu ostvarile svoje ciljeve ili interese, a osobe će se radije povući nego izraziti otvoreno neslaganje. Ovakav stil rješavanja sukoba pogodan je za trivijalne, beznačajne probleme te daje sukobljenim stranama vremena za promišljanje i prikupljanje dodatnih informacija, međutim ukoliko se koristi kada je riječ o bitnim i velikim problemima, može doći do narušavanja međusobnih odnosa u organizaciji te manjka zainteresiranosti, produktivnosti i osobnog razvoja. *Stil popuštanja ili prilagodbe* ima visoku razinu kooperativnosti i nisku razinu asertivnosti. Drugim riječima, osoba će učiniti sve kako bi udovoljila drugoj strani, zanemarujući vlastite potrebe i interese, a razlog takvom pristupu uglavnom leži u tome što takve te osobe žele što prije i na što pristojniji i bezbolniji način riješiti neki problem jer smatraju da bi bilo kakva napetost mogla narušiti odnose i položaj tima ili organizacije. *Dominacija, natjecanje ili konfrontacija* jest oblik rješavanja sukoba na način da jedna strana stavlja svoje potrebe i interese ispred potreba drugih korištenjem vlastite moći pri čemu nameće svoje ideje i ciljeve, često na agresivan i nasrtljiv način. Takav stil rješavanja sukoba pogodan je kada je potrebno donijeti brzu i efikasnu odluku, ali općenito djeluje nepovoljno na odnose u organizaciji, radnu atmosferu i radne rezultate jer ljudi uglavnom ne vole slušati tuđe naredbe i zapovijedi, osobito kad se radi o timskim zadacima. *Suradnja* podrazumijeva međusobno uvažavanje interesa i potreba obje strane (visoka razina asertivnosti) pri čemu se nastoji otvorenom komunikacijom i dogovorom zajednički riješiti problem (visoka razina kooperativnosti). Suradnja se smatra najprikladnijim i najučinkovitijim stilom rješavanja sukoba jer je usmjeren na pronalaženje najboljeg rješenja kojim će biti zadovoljeni svi interesi. Ovakav oblik rješavanja sukoba odlikuju empatija, iskrenost, razumijevanje, dobre komunikacijske vještine, strpljenje i otvorenost. Između svih navedenih stilova nalazi se *kompromis* kao neka „zlatna sredina“, sa srednjim stupnjem asertivnosti i kooperativnosti. To znači da je kompromis stil kod kojega se obje strane nečega „odriču“ i ničiji interesi nisu u potpunosti zadovoljeni. Kompromis je pogodan za donošenje brzih rješenja kod kojih se nastoje ostvariti temeljni ciljevi, na način da se sporazumom postigne uspješno upravljanje sukobom, međutim kod kompromisa postoji opasnost da će



jedna strana dati više nego što je dobila zauzvrat, pri čemu se otvara mogućnost za nove sukobe i napetosti u organizaciji.<sup>47</sup>

Ključ za uspješno upravljanje sukobima je izabrati odgovarajući stil za svaku konkretnu situaciju. Primjerice, stilovi izbjegavanja i prilagodbe pogodni su kada je riječ o nekim manje bitnim problemima, dok je za kritičnije i značajnije sporove potreban asertivniji pristup kao što je natjecanje ili dominacija. Međutim, bilo bi najbolje u što većem broju slučajeva koristiti suradnički pristup jer se samo suradnjom i zajedničkom akcijom mogu riješiti problemi iz korijena. Kod odabira stila rješavanja konflikata, bitno je voditi računa o nekoliko bitnih stvari. Prvenstveno je važno na vrijeme prepoznati problem i pristupiti njegovu rješavanju, sakupiti potrebne informacije, ostati smiren, staložen i objektivan te otvoren za komunikaciju.

#### 4.3.1. Zašto su moć i vodstvo važni u upravljanju konfliktima?

Istraživanja sugeriraju da, osim razlika temeljenih na sadržaju, sve vrste moći imaju zajedničku glavnu karakteristiku, a to je "ovisnost". Bez obzira na specifične izvore moći razina ovisnosti između pojedinaca omogućuje pojavu moći. Prema tome, što je pojedinac manje ovisan o drugome, to je moćniji, a što je više ovisan, to je nemoćniji. O kojoj god vrsti moći se radilo, ona bi trebala utjecati na smjer sukoba i proces upravljanja sukobom na isti način. Važan razlog zašto je moć tako odlučujući čimbenik upravljanja sukobom je taj što moć usmjerava volju ljudi da traže informacije o svom partneru. Prikupljanje informacija uključuje ispitivanje nečijeg partnera i "traženje informacija" kako bi se testirala nečija uvjerenja i pretpostavke i kao takvo je ključno za upravljanje sukobom. Važno je naglasiti da pitanja mogu biti dijagnostička ili sugestivna. Dijagnostička pitanja imaju za cilj pružiti dokaze za ili protiv nečijih uvjerenja ili pretpostavki, dok sugestivna pitanja imaju svrhu dati odgovore koji potvrđuju nečija uvjerenja ili pretpostavke, bez obzira na to jesu li ta uvjerenja i pretpostavke valjani ili ne. Posljedično, dijagnostička pitanja omogućuju pregovaračima da bolje razumiju svoje partnere i njihove želje od sugestivnih pitanja. Konačno, posjedovanje moći, bez obzira na izvore moći, čini da ljudi izgledaju čvršće u procesima upravljanja sukobima, imuniji na tuđe emocije i više usredotočeni na ciljeve iz osobnog interesa.<sup>48</sup>

U poglavlju o moći, govorili smo o odnosima moći u organizaciji te smo zaključili da postoje ljudi koji imaju veću moć u odnosu na druge (npr. vođa nad svojim podređenima). Društveni odnosi obilježeni su nejednakošću i neravnopravnošću te ćemo se i sami često naći

---

<sup>47</sup> Ramiro.hr – Baza znanja - <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/stilovi-upravljanja-konfliktima>, pristupljeno dana 18.8.2023.

<sup>48</sup> Fousiani, K. (2020): Power Asymmetry, Negotiations and Conflict Management in Organizations, IntechOpen, str. 4-5.

u situaciji kada posjedujemo moć nad nekim (npr. kao roditelj svom djetetu), ali i u situaciji u kojoj netko ima moć nad nama (npr. šef) pa upravo zbog toga dolazi do tzv. asimetrije moći. Stoga je bitno naglasiti da je upravo moć zadužena za određivanje načina komuniciranja među ljudima, kao i donošenja odluka te rješavanja sukoba u organizaciji.

Vrlo je važno pitanje: „Kada nositelji moći (vođe) vide svoju moć kao odgovornost ili priliku i kako različite percepcije moći utječu na upravljanje sukobom?“. Neka od novijih istraživanja pokazuju da vođe gledaju na moć kao na odgovornost kada je njihova moć stabilna i sigurna, dok se s druge strane ponašaju oportunistički kada je njihova moć nestabilna i kada se boje da bi je mogli izgubiti. Prema tome, istraživanja u području vodstva sugeriraju da kada su vođe ugrožene mogućnošću gubitka moći, što ide zajedno s gubitkom pristupa vrijednim resursima, oni negativno reagiraju na mogući gubitak. Na sličan način, istraživanja u području upravljanja sukobima otkrila su da vođe pokazuju više brige za potrebe svojih partnera s niskom razinom moći kada njihova moć nije ugrožena.<sup>49</sup>

U radu su navedene neke od temeljnih osobina koje bi trebao posjedovati uspješan vođa, a koje su, između ostaloga, bitne i za upravljanje sukobima u organizaciji. Ključno je da vođa aktivno sluša potrebe svojih podređenih, da im omogući davanje povratne informacije, da gradi povjerenje, potiče konstruktivne konflikte i učinkovitu komunikaciju te da svakoga tretira s poštovanjem. Konfliktni menadžment u najvećoj mjeri i jest zadaća i odgovornost vođe jer predstavlja vještinu koju bi vođe trebale znati i moći primijeniti kada je to potrebno kako bi se stvorilo produktivno i kvalitetno radno okruženje.

Moć pokreće svijet na mnoštvo različitih načina i većina društvenih odnosa temelji se na posjedovanju moći. Ona omogućuje ljudima da nametnu svoju volju drugima i kao takva određuje stavove ljudima prema sukobima, ali i način kako će se konkretni sukob riješiti. Stoga moć treba koristiti pažljivo, umjereno i s dozom opreza jer u bilo kojem trenutku može postati opasna i štetna za organizaciju.

#### 4.4. Utjecaj organizacijske okoline i koordinacije na konflikte u organizaciji

Dva su osobito važna čimbenika koja utječu na odnose moći i konflikte u organizacijama (osobito upravnim organizacijama kojima se bavimo u praktičnom dijelu radu), a to su okolina organizacije i koordinacija. U ovome poglavlju ukratko će biti objašnjeni navedeni pojmovi, kao i njihovo značenje u kontekstu moći i sukoba u organizaciji.

---

<sup>49</sup> Ibid, str. 6.-7.

Brojni autori, organizaciju (točnije sustav) vide kao jedinicu koja s okolinom razmjenjuje razne informacije, energiju i materiju te smatraju da nije moguće razumjeti organizaciju i odnose unutar nje, bez razumijevanja i uvažavanja okoline organizacije. U tome ključnu ulogu ima teorija otvorenog sustava koja ukazuje na važnost ljudskog djelovanja unutar organizacije te povezanost s njezinom okolinom. Drugim riječima, djelovanje ljudi unutar nekog sustava neodvojivo je od djelovanja okoline i obrnuto.<sup>50</sup> Okolinu čini sve ono što se nalazi izvan organizacije, a može imati utjecaj na nju. Organizacija, radi vlastitog opstanka, mora biti otvorena prema okolini jer bez nje ne bi mogla postojati. To je osobito važno za upravne organizacije koje se nalaze pod najvećim pritiscima i ograničenjima okoline, a najčešće se radi o pravnim normama, politici, kulturi, društvenim vrijednostima, tehnologiji i mnogim drugima. Teoretičari smatraju kako uspješnost upravnih organizacija ovisi o njihovoj sposobnosti prilagodbe na karakteristike različitih tipova organizacijske okoline. Prema tome, Koprić razlikuje tri područja okoline organizacije, a to su upravni sustav, politički sustav te društvena okolina (građani), dok se u suvremeno doba govori i o međunarodnoj okolini zbog značajnog utjecaja na upravne organizacije, osobito u kontekstu Europske Unije. Upravni sustav često se definira kao „sustav ljudske suradnje čiji su elementi upravne organizacije“. Kroz povijest upravni se sustav širio, od početnih nekoliko klasičnih upravnih resora, do današnjih suvremenih resora koje je ponekad teško i nabrojati. Kako su se mijenjale društvene, geografske, političke, ekonomske i druge okolnosti, tako se i uprava morala prilagođavati tim promjenama, čime su njezine funkcije postale mnogobrojne i vrlo složene u odnosu na klasične resorne funkcije. Od prijašnje centralizirane uprave, ona je postala vrlo fragmentirana, osobito pod utjecajem novog javnog menadžmenta i agencifikacije te danas obavlja mnoštvo različitih poslova.<sup>51</sup> Možda je upravo to jedan od razloga što se nije uspjela prilagoditi svim tim promjenama pa nerijetko „kaska“ u razvoju, zbog čega se i dan danas govori da je uprava spora i birokratizirana. Zasižno takvo viđenje upravnog sustava u javnosti djeluje na upravne službenike poražavajuće i frustrirajuće, što može rezultirati manjkom zadovoljstva na poslu, padom radne produktivnosti, a samim time i narušenošću odnosa unutar upravnih organizacija i posljedično do napetosti i konflikata. Netko može pomisliti: „Kad već svi smatraju da smo mi službenici lijeni, spori, korumpirani i birokratizirani, zašto bih se uopće trudio/trudila dokazati im drugačije?“. Nije rijedak slučaj

---

<sup>50</sup> Koprić, I. (1999); *Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama*; Zagreb, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 21. – 23.

<sup>51</sup> Giljević, T. (2015); *Okolina upravne organizacije*; *Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku*, str. 227. – 228.

da službenici jednostavno izgube volju i motivaciju upravo zbog takvih predrasuda te im se odlazak na posao svodi samo na naviku i izvor prihoda. Takvo razmišljanje ne može donijeti ništa dobro organizaciji, stoga je potrebno kolektivno mijenjanje svijesti društva, razbijanje predrasuda, ali i stvaranje kulture otvorenosti i transparentnosti od strane uprave.

Uz upravni sustav, veže se i drugo područje okoline, a to je politički sustav. Iako se ta dva sustava često smatraju jednim zajedničkim pa se govori o političko – upravnom sustavu, trebalo bi ih promatrati odvojeno. Politički sustav definira se kao „društveni podsustav odgovoran za proizvodnju kolektivno obvezujućih odluka“, a uprava je zadužena za izvršavanje tih odluka.<sup>52</sup> S jedne strane uprava se može promatrati isključivo kao izvršni aparat parlamentarnog tijela koje implementira političke odluke, dok se s druge strane može promatrati i kao sukreator javnih politika zbog toga što političari u sve većoj mjeri ovise o stručnosti i prijedlozima javnih službenika. Povećanjem opsega djelatnosti političkog sustava, točnije ekspanzijom javnih politika u suvremeno doba, rastu i zahtjevi prema javnoj upravi koja se na neki način našla u jezgri političkih događaja i odluka. Zbog povećanja obuhvata javnih politika raste i broj upravnih organizacija i agencija koje postaju ovisne o pregovaranju i suradnji s drugim akterima, kao što su privatni i civilni sektor, nevladine udruge, profesionalna udruženja, mediji, građani i dr.<sup>53</sup>

To nas dovodi do trećeg područja okoline koju čine građani, tj. oni na koje se političke i druge odluke u najvećoj mjeri i odnose. Povijesno gledajući, njihova je važnost enormno narasla (od uloge podanika pa sve do suradnika uprave), a u novije vrijeme osobito se ističe njihova važnost kroz sudjelovanje u brojnim panelima građana, javnim konzultacijama i raspravama, ali i sudjelovanje u izbornom procesu pri čemu oni direktno oblikuju politički sustav. Čak i međunarodna okolina, kao novije područje okoline, igra veliku ulogu u promicanju građanskih prava i sudjelovanja građana u političkom životu zajednice. Osim toga međunarodna okolina (osobito Europska Unija) promiče načela dobrog upravljanja, kao što su otvorenost, transparentnost, odgovornost, participacija, koherentnost i učinkovitost.<sup>54</sup> Međutim u praksi se često susrećemo s problemima povezanim s javnim sektorom i javnim upravljanjem. Javna uprava često ne ispunjava očekivanja građana zbog svoje netransparentnosti, nedovoljne količine točnih i pravodobnih informacija za građane, kao i

---

<sup>52</sup> Ibid, 229.

<sup>53</sup> Petak, Z. (2008.): Javne politike i problemi modernog upravljanja, Zagreb, Hrvatska i komparativna javna uprava, god. 8., br. 2, str. 444. – 445.

<sup>54</sup> Giljević, T. (2015); Okolina upravne organizacije; Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku, str. 230. – 231.

zbog kompleksnosti, nepreglednosti, a nerijetko i fragmentiranosti javnog sektora. U takvom okruženju građani se teško snalaze, često su frustrirani i nepovjerljivi prema službenicima i političkim dužnosnicima te je upravo zbog toga teško ostvariti čvrstu vezu između uprave i građana te osigurati njihovo sudjelovanje u političkom i upravnom životu, što posljedično dovodi do izravnih ili neizravnih konflikata (npr. verbalni napadi na službenike, slanje prijetećih poruka, mailova, neprirodnih primjedbi, pritužbi i slično). Takve probleme nije moguće riješiti preko noći, ali postoje određeni mehanizmi kojima se može suzbijati takve konfliktne situacije ili ih barem smanjiti na najmanju moguću mjeru. Važno je jačanje otvorenosti i transparentnosti uprave, stvaranje političke nezavisnosti od medija koji su u najvećoj mjeri zaduženi za oblikovanje javnog mnijenja, zatim stvaranje prijateljske atmosfere, slušanje i uvažavanje potreba i interesa građana, osiguravanje djelotvorne pravne zaštite, ali s druge strane i promicanje važnosti kulture, poštovanja i razumijevanja od strane građana prema ljudima koji jednostavno rade svoj posao najbolje što znaju i mogu.<sup>55</sup>

#### 4.4.1. Utjecaj koordinacije na konflikte u organizaciji

Koordinacija se definira kao „usklađivanje i prilagođavanje odluka i djelovanja više aktera radi postizanja ciljeva koji se ne mogu postići djelovanjem samo jednog aktera“. Postoji nekoliko podjela koordinacije prema različitim kriterijima, kao što su subjekti, smjer, sadržaj i način odlučivanja, opseg i druge, ali za potrebe ovoga rada zadržat ćemo se na podjeli prema subjektima pa prema tome razlikujemo političku i upravnu koordinaciju. Politička koordinacija zadatak je političkih tijela (parlamenta i vlade) te je usmjerena na interesna politička pitanja, dok upravnu koordinaciju obavljaju upravne organizacije i tijela koja su više usmjerena na tehnička, stručna pitanja. Giljević navodi kako je politička koordinacija *de facto* mehanizam upravljanja i regulacije konflikata te se pri rješavanju konflikata uglavnom koristi političkim sredstvima, osobito strategijom dominacije, ali i kompromisom i reorijentacijom. S druge strane upravna koordinacija u većoj je mjeri usmjerena na planiranje i provođenje postojećih odluka i mjera upotrebom dostupnih resursa, sa svrhom povezivanja različitih djelatnosti, čineći tako podlogu za provođenje političke koordinacije.<sup>56</sup>

Uloga javne uprave u kontekstu koordinacije je dvostruka jer su s jedne strane upravne organizacije zadužene za provođenje javnih politika i predstavljaju važan dio političkog

---

<sup>55</sup> Koprić, I. (2006.): Građani kao partneri: Informiranje, konzultiranje i participiranje javnosti u kreiranju provedbene politike, Zagreb, Hrvatska i komparativna javna uprava, god. 6., br. 1., str. 259.

<sup>56</sup> Giljević, T. (2017.): Koordinativni kapacitet Vlade Republike Hrvatske: aktualno stanje i preporuke za poboljšanje, Zagreb, Fondacija Centar za javno pravo, str. 1. - 2.

sustava, dok s druge strane trebaju slušati i predstavljati interese i preferencije građana i društva u cjelini. Prema tome uprava ima izrazito važnu ulogu u formulaciji i implementaciji javnih politika, čime aktivno pridonosi nepristranosti, cjelovitosti, točnosti, koordinaciji, kao i smanjenju i rješavanju nesuglasica i napetosti jer predstavljaju poveznicu između građana i politike.<sup>57</sup> Iz svega navedenoga vidimo da odgovornost uprave nije mala kada se radi o održavanju stabilnih odnosa i općenito državne vlasti jer djeluje kao medijator između društvenih i političkih interesa, nastojeći usmjeravati djelovanja više aktera s ciljem postizanja zajedničkih ciljeva. Upravo zbog toga uspješna koordinacija igra tako važnu ulogu u upravljanju i oblikovanju javnih politika.

## 5. Istraživanje

### 5.1. Hipoteza rada

S obzirom da su neki od glavnih pojmova u radu vezani uz moć i konflikte u organizaciji, kao i vodstvo, komunikaciju i suradnju, hipotezu nije moguće postaviti bez navedenih pojmova. Hipoteza rada glasi: „Postoji pozitivna korelacija između suradnje i komunikacije te učinkovitog vodstva, korištenja moći i upravljanja konfliktima u organizaciji koji omogućuju cjelokupni rast i razvoj organizacije“.

Kako bismo provjerili ispravnost ove hipoteze, proveli smo istraživanje o percepciji moći, vodstva i konflikata u upravnim organizacijama na području Sisačko – moslavačke županije. Metodologija, svrha i rezultati istraživanja bit će predstavljeni u nastavku rada, a poveznica na anketni upitnik koji je poslan ispitanicima nalazi se pod popisom literature.

### 5.2. Svrha, predmet i metodologija istraživanja

Svrha istraživanja bila je ispitati stavove čelnika upravnih organizacija o utjecaju konflikata na odnose u organizaciji te na obavljanje zadataka, zatim njihovu percepciju moći i vodstva u organizaciji, kao i o uzrocima konflikata, načinima njihova rješavanja te ulozi moći i vodstva na upravljanje konfliktima i cjelokupno funkcioniranje organizacije. U sklopu istraživanja sastavljen je anketni upitnik koji je poslan na službene e-mail adrese ispitanika, a bio je dostupan od 20. kolovoza do 1. rujna 2023. godine. Anketa je bila anonimna te je

---

<sup>57</sup> Đurman, P., Musa, A. (2013); Problemi koordinacije u javnoj upravi: natrag prema hijerarhiji?, Zagreb, Anali hrvatskog politološkog društva, str. 117. – 118.

poslana svim predstavnicima općina i gradova na području Sisačko – moslavačke županije (općinskim načelnicima i gradonačelnicima), od toga 7 gradova (Sisak, Petrinja, Novska, Hrvatska Kostajnica, Kutina, Glina i Popovača) i 12 općina (Donji Kukuruzari, Dvor, Gvozd, Hrvatska Dubica, Jasenovac, Lekenik, Lipovljani, Majur, Martinska Ves, Sunja, Topusko i Velika Ludina).

Anketni upitnik sastoji se od tri dijela: u prvom dijelu ispituju se opće informacije (spol, dob, stupanj obrazovanja, godine radnog staža te zadovoljstvo radnim mjestom), u drugome dijelu ispituju se stavovi o pitanju moći i vodstva u organizaciji, kao što su važnost i percepcija moći, uloga vodstva, mišljenje ispitanika o čimbenicima uspješnog upravljanja i osobinama vođe, a posljednji dio ankete posvećen je pitanjima upravljanja konfliktima, npr. stavovi o uzrocima konflikata, njihovim učincima na odnose i obavljanje zadataka te načinima rješavanja i prijedlozima za poboljšanje cjelokupnog upravljanja. Rezultati su analizirani statističkom metodom (u postotku) na temelju odgovora koji su pohranjeni na Google obrascu.

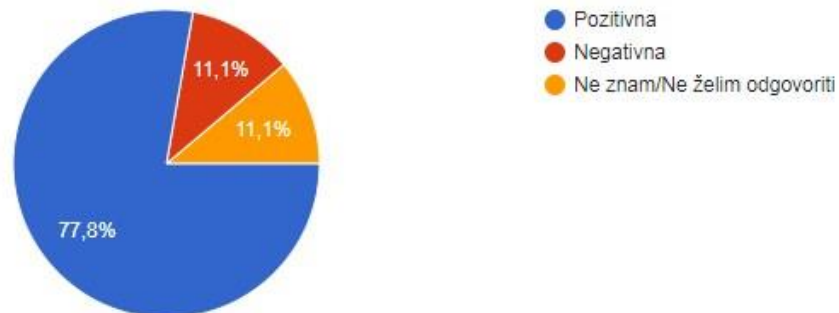
### 5.3. Rezultati istraživanja

Anketa je provedena na uzorku koji se sastojao od 19 ispitanika, a anketu je ispunilo 9 od 19 ispitanika (47,36%), od čega 33,3% čine muškarci, a 66,7% čine žene. Osim toga 55,6% ispitanika čine osobe u dobi 25 – 35 godina, 33,3% ispitanika čine osobe u dobi 35 – 50 godina, a 11,1% u dobi 18 – 25 godina. Prema stupnju obrazovanja 44,4% čine ispitanici sa srednjom stručnom spremom, 22,2 % čine ispitanici s višom stručnom spremom (prvostupnici), 22,2% čine osobe s visokom stručnom spremom (magistri) te 11,1% ispitanici sa završenim poslijediplomskim studijem. Prema godinama radnog staža u trenutnoj organizaciji, njih 44,4% odgovorilo je da je zaposleno 6 – 9 godina, njih 22,2% zaposleno je 3 – 6 godina, isti postotak vrijedi i za one koji su zaposleni 1 – 3 godine, dok je njih 11,1% zaposleno više od 9 godina u svojoj organizaciji. Na pitanje o zadovoljstvu s trenutnim zaposlenjem na skali 1 – 5 njih 55,6% odgovorilo je da su zadovoljni poslom (ocjena 4), 33,3% ispitanika nije niti zadovoljno niti nezadovoljno (ocjena 3), dok je njih 11,1% izrazito zadovoljno (ocjena 5).

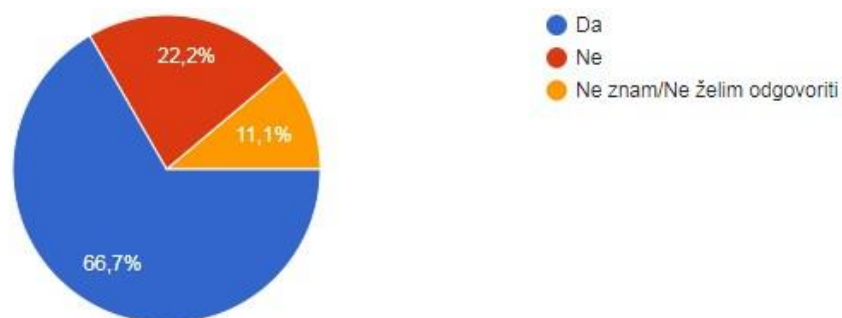
Kao što je i navedeno, drugi dio ankete sastoji se od pitanja kojima se nastoje ispitati stavovi o pitanjima moći i vodstva u organizaciji. Prvo pitanje odnose se na percepciju moći u organizaciji, točnije smatraju li ispitanici da je moć pozitivna ili negativna organizacijska

varijabla (Slika 6.), a drugo pitanje odnosi se na stav ispitanika o tome je li moć važna komponenta u upravljanju organizacijom (Slika 7.)

Slika 6. Prikaz odgovora na pitanje o percepciji moći u organizaciji



Slika 7. Prikaz odgovora na pitanje o važnosti moći u upravljanju organizacijom



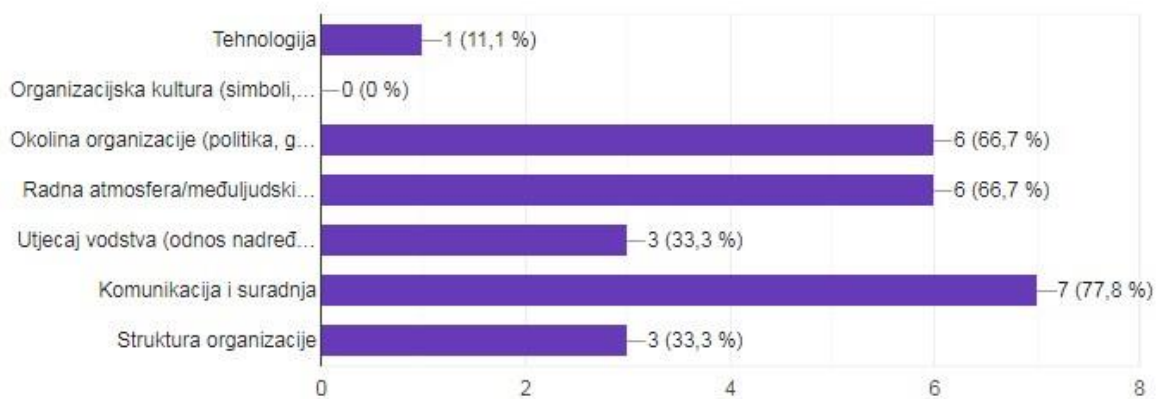
Izvor: Autorica rada

Iz ovih grafičkih prikaza vidljivo je da najveći broj ispitanika smatra da je moć pozitivna organizacijska varijabla (77,8%) te da predstavlja važnu komponentu u upravljanju organizacijom (66,7%). Njih 11,1% smatra da je moć negativna varijabla, a isti je postotak i onih koji ne znaju ili ne žele odgovoriti na pitanje. Također 22,2% ispitanika moć vidi kao nevažnu komponentu, a 11,1% ne zna ili ne želi dati odgovor.

Sljedeća grupa pitanja odnosi se na čimbenike uspješnog upravljanja te na osobine i karakteristike uspješnog vođe gdje su ispitanici trebali odabrati tri glavna čimbenika koja smatraju najvažnijima za uspješno upravljanje te tri glavne osobine i tri glavne sposobnosti ili vještine uspješnog vođe (Slika 8, Slika 9 i Slika 10).



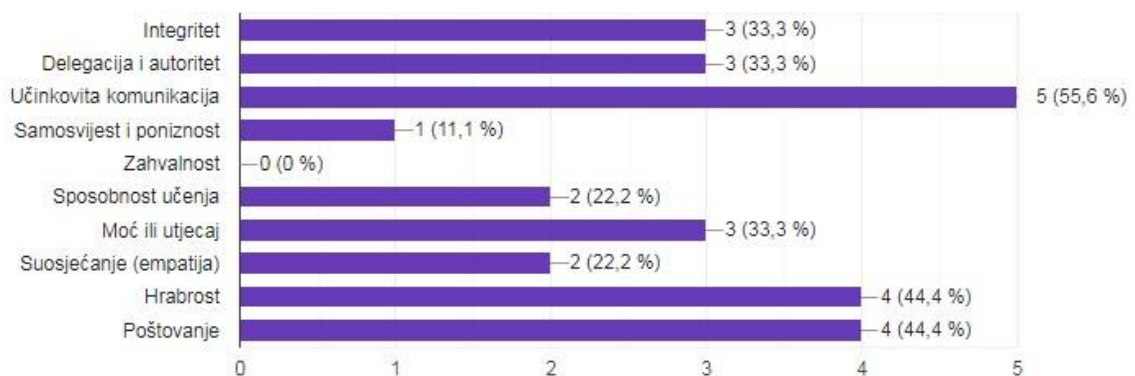
Slika 8. Prikaz odgovora na pitanje o čimbenicima uspješnog upravljanja



Izvor: Autorica rada

Iz ovoga prikaza možemo zaključiti da je najveći broj ispitanika (77,8%) naveo komunikaciju i suradnju kao glavne čimbenike uspješnog upravljanja. Nešto manji postotak ispitanika (66,7% za svaki čimbenik) naveo je okolinu organizacije te radnu atmosferu/međuljudske odnose kao glavne čimbenike, dok su utjecaj vodstva i struktura organizacije označeni od strane 33,3% ispitanika za svaki od njih. Najmanji je postotak ispitanika označio organizacijsku tehnologiju (11,1%), a organizacijsku kulturu nitko od ispitanika nije uvrstio u popis od 3 ključna čimbenika za uspješno upravljanje.

Slika 9. Prikaz odgovora na pitanje o temeljnim osobinama uspješnog vođe

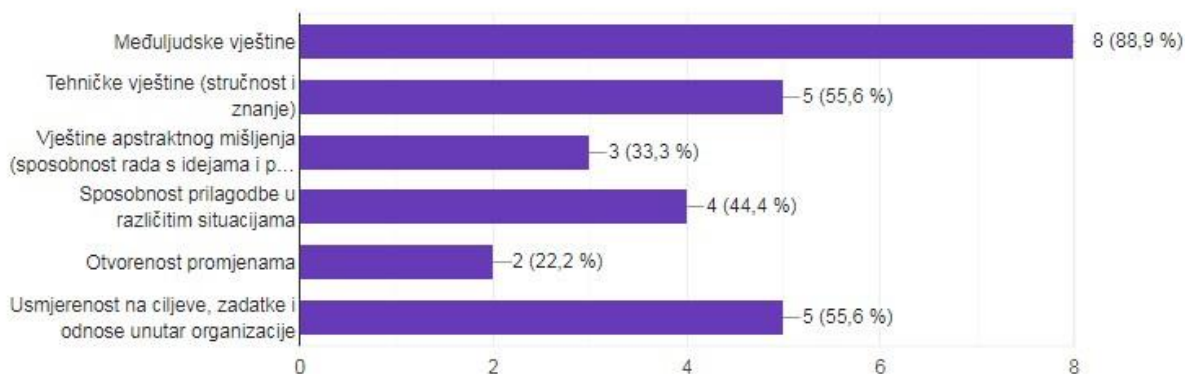


Izvor: Autorica rada

Prema gore prikazanom grafičkom prikazu vidljivo je da je većina ispitanika (55,6%) označila učinkovitu komunikaciju kao jednu od glavnih osobina uspješnog vođe, a iza komunikacije slijede hrabrost i poštovanje s 44,4%, integritet, delegacija i moć s 33,3% te nešto manji

postotak za sposobnost učenja i empatiju (22,2%), dok zahvalnost nitko od ispitanika nije naveo kao glavnu osobinu.

Slika 10. Prikaz odgovora na pitanje o sposobnostima i vještinama vođe



Izvor: Autorica rada

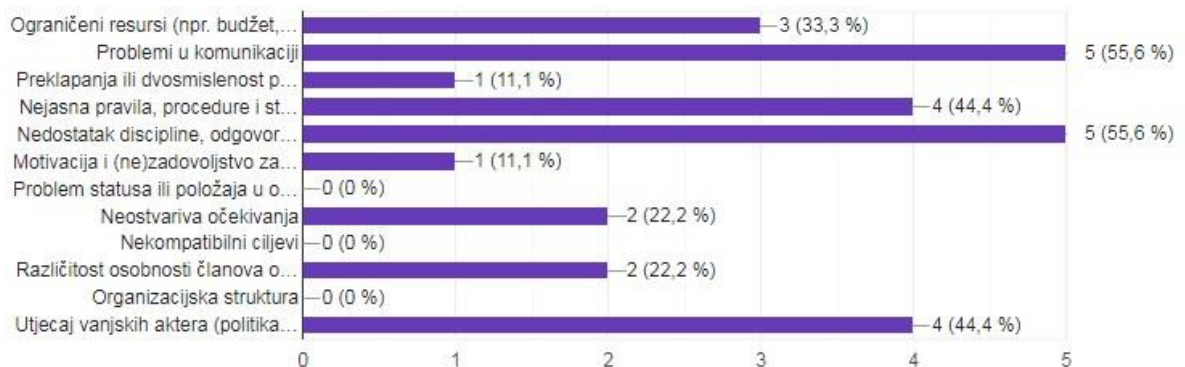
Iz navedenog je vidljivo da su ispitanici kao jednu od temeljnih vještina i sposobnosti uspješnog vođe međuljudske vještine (88,9%), a slijede ih tehničke vještine i usmjerenost na ciljeve, zadatke i odnose (55,6%), zatim sposobnost prilagodbe (44,4%) te vještine apstraktnog mišljenja (33,3%) i otvorenost promjenama (22,2%).

Osim navedenih pitanja, ispitanicima je postavljeno pitanje smatraju li da su oni dobri vođe u svojoj organizaciji odnosno smatraju li da imaju dobrog vođu na čelu organizacije, na što je 66,7% njih odgovorilo s „Da“, 22,2% je odgovorilo s „Ne“, a 11,1% ne zna ili ne želi odgovoriti na pitanje. Na pitanje slažu li se s tvrdnjom da su uspješni vođe vješti komunikatori te da komunikacija predstavlja jednu od temeljnih funkcija svake organizacije svi ispitanici odgovorili su potvrdno.

Posljednja grupa pitanja odnosila se na stavove o konfliktima i upravljanju konfliktima u organizaciji. Prvo pitanje o tome jesu li konflikti poželjni ili nisu poželjni 66,7% ispitanika odgovorio je da su poželjni, a 33,3% da su nepoželjni. Nakon toga postavljeno je pitanje o percepciji konflikata, na što je najveći broj ispitanika (44,4%) odgovorio da su konflikti sredstvo rješavanja problema, drugih 33,3% konflikte vidi kao potencijalnu priliku za rast i razvoj, dok njih 22,2% vidi konflikte kao izvor problema.

Sljedeće pitanje odnosilo se na percepciju o uzrocima konflikata u organizaciji, kao što je prikazano na slici 11.

Slika 11. Prikaz odgovora na pitanje o uzrocima konflikata u organizaciji



Izvor: Autorica rada

Iz navedenoga možemo zaključiti da najveći broj ispitanika (55,6%) vidi probleme u komunikaciji glavnim uzrokom problema, dok nitko od ispitanika nije odgovorio da uzroci leže u organizacijskoj strukturi, nekompatibilnim ciljevima ili statusu u organizaciji.

Na pitanje o tome na koji način pristupaju rješavanju konflikata u organizaciji, 55,6% ispitanika odgovorilo je da su uvijek spremni na dogovor i suradnju, 22,2% ih je odgovorilo da koriste stil izbjegavanja ili povlačenja te je 22,2% odgovorilo da nastoje ostvariti svoje interese ako smatraju da su u pravu (stil dominacije). Na pitanja o utjecaju konflikata na odnose u organizaciji te na obavljanje zadataka i ostvarivanje ciljeva najveći broj odgovorio je da nemaju niti pozitivan niti negativan utjecaj.

Ispitanicima je postavljeno pitanje jesu li nedavno u svojoj organizaciji sudjelovali u konfliktu na bilo koji način ili su bili zaduženi za upravljanje konfliktom te kako su ga riješili, a njihovi odgovori prikazani su na slici 12.

Slika 12. Prikaz odgovora na pitanje o sudjelovanju u konfliktu



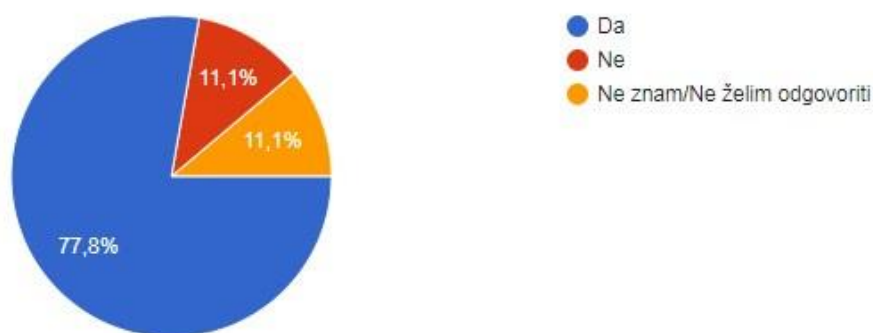
Izvor: Autorica rada

Najveći broj ispitanika (44,4%) odgovorio je da je riješio problem suradnjom s drugom stranom, 22% njih je pobijedio i ostvario svoje interese, 11,1% ispitanika se trudio izbjeći konflikt, a isti postotak vrijedi i za osobe koje se nisu miješale u konflikt te one koje uopće nisu imale konflikt.

Prema navedenom istraživanju, na pitanje o tome jesu li konflikti češći među kolegama, u radu sa strankama ili između podređenih i nadređenih, najveći broj ispitanika (55,6%) odgovorio je da su konflikti najčešći između vođe i zaposlenika (podređeni – nadređeni), njih 33,3% odgovorilo je da su češći u radu sa strankama, a 11,1% da su češći među kolegama. Ispitanicima je također postavljeno nekoliko tvrdnji, od kojih se najznačajnijom čini tvrdnja da su za uspješno funkcioniranje organizacije i rješavanje konflikata od ključne važnosti suradnja i komunikacija, kao i uvažavanje doprinosa svakog člana organizacije. S tom tvrdnjom složila se većina ispitanika, čak 88,9%, a 11,1% nije se složilo.

Osim toga, ispitanicima su postavljena pitanja o povezanosti javne uprave i politike, pri čemu 77,8% njih smatra da su uprava i politika međusobno isprepletene i neodvojive, 11,1% smatra da one nisu međusobno povezano te 11,1% ne zna/ne želi odgovoriti (Slika 13.)

Slika 13. Prikaz odgovora na pitanje o povezanosti javne uprave i politike

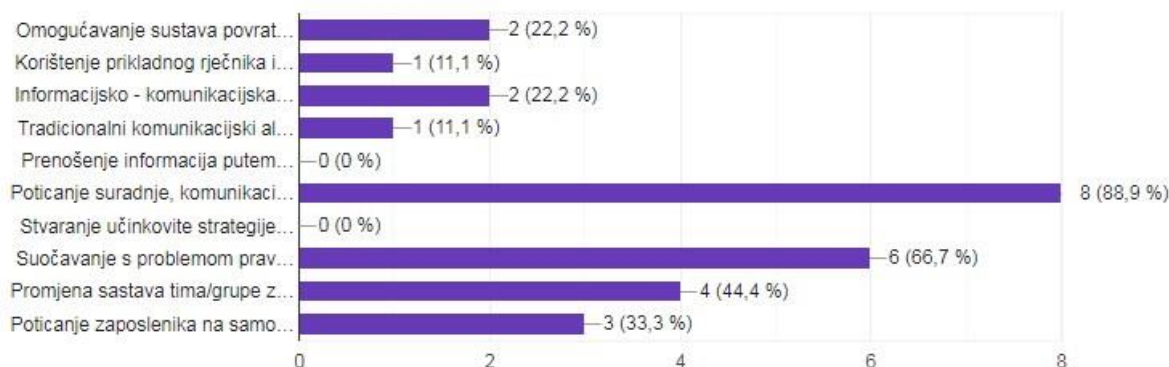


Izvor: Autorica rada

Osim navedenoga, ispitanici su na pitanje je li javna uprava sukreator javnih politika ili djeluje samo kao izvršni organ koji implementira političke odluke, davali podijeljene odgovore: 44,4% smatra da je javna uprava sukreator, a 44,4% da izvršava političke odluke, dok 11,1% nije dalo odgovor na to pitanje. Sljedeće je pitanje bilo u kojoj mjeri (od 1 do 5) vanjski akteri, kao što su mediji, građani, civilna društva, profesionalna udruženja, nevladine udruge i sl., utječu na oblikovanje javnih politika i djelovanje uprave, na što je najveći dio ispitanika (55,6%) odgovorio da djelomično utječu. Posljednje pitanje u anketnom upitniku

odnosilo se na prijedloge za postizanje bolje komunikacije i učinkovitijeg upravljanja konfliktima, a rezultati su prikazani na slici ispod (Slika 14.).

Slika 14. Prikaz odgovora o prijedlozima za poboljšanje komunikacije i upravljanja konfliktima



Izvor: Autorica rada

Iz ovog prikaza vidljivo je da najveći broj ispitanika (88,9%) smatra kako je za uspješno upravljanje konfliktima ključno poticati suradnju, komunikaciju i timski duh. Također je važno suočavanje s problemom pravovremeno i pristupanje njegovu rješavanju kao i promjena sastava tima, dok se prenošenje informacija putem posrednika i stvaranje učinkovite strategije rješavanja sukoba ne nalaze na listi prioriteta naših ispitanika.

Na temelju ovoga istraživanja možemo zaključiti kako većina ispitanika smatra moć, suradnju i komunikaciju ključnim komponentama upravljanja konfliktima, kao i upravljanja uopće. Iz rezultata istraživanja vidljivo je da je hipoteza rada ispunjena te da su ispitanici svjesni kako uspješna organizacija ovisi o dobrim osobinama vođe, pravilnom korištenju moći te o važnosti stvaranja timskog duha, kooperacije i poticanju efikasne i kvalitetne komunikacije. Nepobitna je činjenica i da su upravne organizacije neodvojive od svoje okoline te ih je nemoguće promatrati kao *sui generis* organ. S time se slaže i većina ispitanika ovoga istraživanja koje upravu vidi kao organ koji je u direktnoj vezi s politikom te drugim akterima izvan upravnih organizacija (npr. javnost, mediji, civilno društvo) jer su svi oni ključni za rad i funkcioniranje organizacije. Dok politički akteri, u suradnji s upravnim organizacijama, formuliraju javne politike, postoje i vanjski akteri kao što su primjerice građani koji sudjeluju u oblikovanju politika i implementaciji političkih i upravnih odluka, a istovremeno su oni ti na kojih se sve odluke tiču i na koje se izravno primjenjuju. Međutim, postoji jedno od temeljnih ograničenja ovoga istraživanja, a to je činjenica da je istraživanje

provedeno samo među političkim dužnosnicima, a ne i među službenicima i ostalim zaposlenicima anketiranih općina i gradova. To je glavni razlog zašto bi se ovo istraživanje trebalo promatrati s osobitim oprezom te bi ga se trebalo proširiti nekim dodatnim istraživanjima provedenima na većem broju ispitanika svih hijerarhijskih razina unutar organizacije. Razlog tomu su različiti i često oprečni stavovi zaposlenika različitih razina po pitanjima moći, vodstva i upravljanja konfliktima. U teorijskom dijelu rada govorili smo o tome da je kontrola neizvjesnosti, a samim time i veća količina moći, rezervirana za vodstvo organizacije pa stoga ne iznenađuje činjenica da su ispitanici uglavnom stava kako je moć pozitivna organizacijska varijabla te da predstavlja važnu komponentu upravljanja. Kada bismo pak ispitali stavove službenika i zaposlenika na nižim hijerarhijskim razinama o tome na koji način percipiraju moć odgovori bi se zacijelo razlikovali te bi imali drugačije mišljenje o istom pitanju zbog toga što rijetko tko voli da se njime „upravlja“ i da netko vrši utjecaj na njega. Kao dodatno ograničenje ovoga istraživanja mogli bismo navesti i činjenicu da su svi ispitanici politički dužnosnici te da su njihovi stavovi više političke prirode pa je i to jedan od razloga zbog kojega bi se stavovi službenika (koji nisu politički izabrani) razlikovali od stavova dužnosnika.

## 6. Zaključak

Koncepti moći i vodstva dva su neodvojiva koncepta. Nerijetko se govori o tome da pojedinac može provoditi i koristiti moć bez da bude u poziciji vođe, obrnuta situacija nije moguća jer vođa ne može biti to što jest bez da posjeduje određenu vrstu moći. Utjecaj koji vođe imaju na svoje podređene može biti od velike koristi jer im pomaže uspostaviti stabilne međusobne odnose te poticati suradnju i graditi povjerenje, ali i održati stabilnost svog položaja i integritet. Glavne se uloge vođe da usmjerava i nadzire cjelokupni rad i obavljanje zadataka kako bi se ostvarili temeljni ciljevi organizacije, da kreira promjene, bude fleksibilan, prilagodljiv i da ostvaruje rezultate preko svojih podređenih (i skupa s njima). Kako bi to postigao vođa treba posjedovati određene osobine kao što su učinkovita komunikacija, moć, poštovanje, hrabrost i druge, a također su mu potrebne i određene vještine i sposobnosti, među kojima su najvažnije međuljudske vještine, tehničko znanje i usmjerenost na ciljeve i zadatke svoje organizacije. Biti uspješan i kvalitetan vođa nije jednostavno, ali svatko može postati dobar vođa ako se zaista trudi te je otvoren promjenama i učenju.

Uloga vođe također se ogleda i u upravljanju konfliktima, međutim trebalo bi biti ugrađeno u svijest svakog pojedinca da je upravljanje i rješavanje konflikata kolektivna odgovornost koju snosi svaki pojedini član organizacije. Vođa ima osobito važnu ulogu u upravljanju konfliktima jer on svojim utjecajem može utjecati na ponašanje pojedinaca te graditi i promicati kulturu poštovanja, kooperacije, ali i poticati konstruktivne konflikte koji mogu učiniti korjenite promjene u odnosima organizacije. Konflikte mogu biti pozitivni i negativni, iako se često gledaju na negativan način zbog posljedica koje proizvode. Rekli smo da je organizacija kooperativni sustav u kojemu članovi rade na ostvarivanju određenih ciljeva i zadataka, međutim ponekad zbog različitih interesa i osobnosti ljudi dolaze u konflikte. Kako bi se konflikti rješavali pravovremeno i učinkovito potrebno je stvoriti strategiju njihova rješavanja, biti usmjeren na rješavanje korijena određenog problema, na vrijeme uvidjeti učinke koje sukob može donijeti i raditi na tome da se on riješi na najbolji i najbezbolniji način. Ključnu ulogu u upravljanju i oblikovanju javnih politika ima i koordinacija te utjecaj organizacijske okoline. Koordinacija omogućuje održavanje stabilnih odnosa te služi kao posrednik između društvene i političke okoline na način da usmjerava i usklađuje djelovanje različitih aktera, u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva i ispunjavanja zadataka.

Na temelju istraživanja provedenog u sklopu ovoga rada, došli smo do zaključka da su za uspješno djelovanje organizacije od izrazite važnosti kooperacija, dobri međuljudski odnosi, koordinacija i korištenje komunikacijskih alata. Da bi se osigurali svi ti čimbenici, potrebno je na čelu organizacije imati uspješnog i kvalitetnog rukovoditelja koji će upravljati organizacijom stručno i profesionalno, koji će dodijeljenu moć koristiti pažljivo i pametno i koji će predstavljati organizaciju kojoj je na čelu, stvarajući ugodnu radnu atmosferu, povoljne radne uvjete i koji će u krajnjoj liniji biti sposoban nositi se sa svim problemima i poteškoćama koji se u radu pojave. Njegova je dužnost da održava stabilnost sustava, da uspostavlja kvalitetan komunikacijski kanal sa svojim podređenima, da sluša njihove potrebe i potiče kooperaciju te da istodobno bude medijator između političke, upravne i društvene okoline. S obzirom da postignuća velikih i uspješnih vođa uglavnom proizlaze iz posjedovanja određenih sposobnosti, vještina i osobina, bitno je da vođa ima dobro osmišljenu strategiju djelovanja, da je otvoren proširivanju znanja i sposobnosti te ispravljanju pogrešaka. Ukoliko vođa ne ostavlja dobar dojam, ne posjeduje određene kvalitete i ne razumije svoje sljedbenike, vrlo je vjerojatno da neće biti dovoljno uspješan te da ni sljedbenici neće razumjeti njega u potpunosti pri čemu se otvara širok prostor za razne oblike nesuglasica i konflikata. Ukoliko se rješavanju konflikata ne pristupi pravodobno i razumno, njihovi učinci mogu biti pogubni čak i za izrazito snažnu i stabilnu organizaciju. Izvrsne vještine vođe u upravljanju sukobima stvaraju korisne poslovne rezultate jer tretiraju sve uključene strane s poštovanjem i pravednošću pa tako razumijevanje konfliktnog menadžmenta može biti od velike koristi za rješavanje problema i prije nego što dođe do konfliktne situacije, ali i za efikasno rješavanje postojećih sukoba.



## Literatura

### Knjige:

1. Koprić, I. (1999); *Struktura i komuniciranje u upravnim organizacijama*; Zagreb, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
2. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008); *Poslovno komuniciranje*, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, Studio HS Internet d.o.o
3. Puđak, M. (2017); *Doprinos Mary Parker Follet teoriji organizacije i menadžmenta*; Zagreb, Hrvatska i komparativna javna uprava
4. Perko-Šeparović, I. (1975); *Teorije organizacije*, Zagreb, Školska knjiga
5. Rainey G., Hall (2014); *Understanding and managing public organizations – 5th Edition*; USA, Jossey - Bass
6. Sikavica, P., Novak, M. (1999); *Poslovna organizacija*, Treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator
7. Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M. (2012); *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Zagreb, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet

### Publikacije i stručni (znanstveni) radovi:

1. Đurman, P., Musa, A. (2013); *Problemi koordinacije u javnoj upravi: natrag prema hijerarhiji?*, Zagreb, Anali hrvatskog politološkog društva
2. Fousiani, K. (2020); *Power Asymmetry, Negotiations and Conflict Management in Organizations*, IntechOpen
3. Giljević, T. (2017.); *Koordinativni kapacitet Vlade Republike Hrvatske: aktualno stanje i preporuke za poboljšanje*, Zagreb, Fondacija Centar za javno pravo
4. Giljević, T. (2015); *Okolina upravne organizacije*; *Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku*
5. Gotal, M. (2013); *Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama*, Sveučilište u Varaždinu, Varaždin, Tehnički glasnik
6. Koprić, I. (2006.); *Građani kao partneri: Informiranje, konzultiranje i participiranje javnosti u kreiranju provedbene politike*, Zagreb, Hrvatska i komparativna javna uprava, god. 6., br. 1

7. Kovach, M. (2020); Leader Influence: A Research Review of French & Raven's (1959) Power Dynamics, The Journal of Values-Based Leadership
8. Lebow, R.N. (2017); Max Weber and International Relations: Guzzini, S., Max Weber's Power; Cambridge, Cambridge University Press
9. Petak, Z. (2008.): Javne politike i problemi modernog upravljanja, Zagreb, Hrvatska i komparativna javna uprava
10. Spaho, K. (2013); Organizational communication and conflict management, University of Sarajevo, Sarajevo

Web:

1. Bank of info – Organizational behaviour - <https://bankofinfo.com/importance-of-power-in-an-organization/>
2. Center for Creative Leadership - <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/>
3. Dovney.com - <https://dovney.com/models-of-effective-communication-in-organizations>
4. Ebrary.net - [https://ebrary.net/3044/management/types\\_negotiation\\_organizations#265](https://ebrary.net/3044/management/types_negotiation_organizations#265)
5. eCampus Ontario - <https://ecampusontario.pressbooks.pub/educationleadershipmanagement/chapter/10-2-organizational-communication/>
6. Economics discussion.net - <https://www.economicsdiscussion.net/management/conflict/causes-of-conflict-in-an-organization/31810>
7. HotPMO - <https://www.hotpmo.com/management-models/webbers-tripartite-classification-of-authority/>
8. Leaders League - <https://www.leadersleague.com/en/news/leadership-vs-power-two-contradictory-systems-of-governance>
9. Libraries (Organizational behaviour) - <https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/chapter/10-3-causes-and-outcomes-of-conflict/>

Popis slika:

1. Slika 1.: Osobine uspješnog vođe - Center for Creative Leadership (prilagođeno) - <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/>
2. Slika 2.: Obrasci (smjerovi) organizacijske komunikacije - Smith, C., Babich, C., Lubrick, M.; Leadership and Management in Learning Organizations, eCampus Ontario - <https://ecampusontario.pressbooks.pub/educationleadershipmanagement/chapter/10-2-organizational-communication/>
3. Slika 3.: Prikaz komunikacijskih alata za postizanje učinkovite komunikacije u organizaciji - Dovney.com - <https://dovney.com/models-of-effective-communication-in-organizations>, (prilagođeno prema Bennet, M.)
4. Slika 4.: Potencijalni uzroci konflikata u organizaciji - Libraries (Organizational behaviour) - <https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/chapter/10-3-causes-and-outcomes-of-conflict/>; Economics discussion.net - <https://www.economicdiscussion.net/management/conflict/causes-of-conflict-in-an-organization/31810> (prilagođeno)
5. Slika 5.: Stilovi rješavanja sukoba prema Thomas-Kilmann, 1976. - CX.hr - <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/suradnicki-pristup-rjesavanju-sukoba-1/>
6. Slika 6. Prikaz odgovora na pitanje o percepciji moći u organizaciji
7. Slika 7. Prikaz odgovora na pitanje o važnosti moći u upravljanju organizacijom
8. Slika 8. Prikaz odgovora na pitanje o čimbenicima uspješnog upravljanja
9. Slika 9. Prikaz odgovora na pitanje o temeljnim osobinama uspješnog vođe
10. Slika 10. Prikaz odgovora na pitanje o sposobnostima i vještinama vođe
11. Slika 11. Prikaz odgovora na pitanje o uzrocima konflikata u organizaciji
12. Slika 12. Prikaz odgovora na pitanje o sudjelovanju u konfliktu
13. Slika 13. Prikaz odgovora na pitanje o povezanosti javne uprave i politike
14. Slika 14. Prikaz odgovora o prijedlozima za poboljšanje komunikacije i upravljanja konfliktima

Prilozi:

1. Anketni upitnik o pitanjima moći, vodstva i konflikata u organizaciji - <https://forms.gle/SFswx4eY9Ld3MmDN7>