

# Uloga vodstva u upravljanju konfliktima u organizaciji

---

**Vegar, Ante**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:388810>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

ANTE VEGAR  
ULOGA VODSTVA U UPRAVLJANJU KONFLIKTIMA U  
ORGANIZACIJI

DIPLOMSKI RAD

Dubrovnik, 2018.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

ULOGA VODSTVA U UPRAVLJANJU KONFLIKTIMA U  
ORGANIZACIJI

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Poslovno vođenje

Studij: Poslovna ekonomija

Studijski smjer: Marketing

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivona Vrdoljak Raguž

Stupanj studija: Diplomski studij

Dubrovnik, rujan 2018.

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	I
<b>SUMMARY</b> .....	II
<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Metodologija rada.....	1
1.3. Struktura rada .....	2
<b>2. TEORIJSKE ODREDNICE VODSTVA I STILOVI VODSTVA</b> .....	3
2.1. Definiranje vodstva.....	3
2.2. Tradicionalni modeli vodstva .....	6
2.2.1. Teorija osobina.....	6
2.2.2. Teorija vještina.....	7
2.2.3. Bihevioralne teorije vodstva .....	8
2.2.4. Situacijski stil vodstva .....	10
2.2.5. Integrativni model vodstva .....	13
2.3. Suvremene teorije vodstva.....	13
2.3.1. Transformacijsko vodstvo.....	13
2.3.2. Karizmatsko vodstvo .....	16
2.3.3. Vizionarsko vodstvo .....	17
2.3.4. Strategijsko vodstvo.....	18
2.3.5. Međukulturalno vodstvo .....	19
2.3.6. Virtualno vodstvo.....	21
2.3.7. Etičko vodstvo .....	22
<b>3. KONFLIKTI U ORGANIZACIJI</b> .....	23
3.1. Pojam konflikta.....	23
3.2. Vrste konflikta .....	24
3.3. Faze konflikta .....	27
3.4. Posljedice konflikta .....	31
<b>4. UZROCI KONFLIKATA U ORGANIZACIJI</b> .....	33
4.1. Uzroci na razini pojedinca .....	33
4.2. Uzroci na razini tima .....	34
4.3. Uzroci na razini organizacije.....	35

4.4. Odnos vođe prema konfliktima u organizaciji .....	36
<b>5. UPRAVLJANJE KONFLIKTOM U ORGANIZACIJI .....</b>	<b>38</b>
5.1. Interna komunikacija .....	38
5.2. Struktura konflikta .....	39
5.3. Upravljanje konfliktom.....	40
5.4. Rješavanje konflikta u organizaciji .....	42
<b>6. ULOGA VODSTVA U UPRAVLJANJU KONFLIKTIMA .....</b>	<b>43</b>
6.1. Istraživanje o ulozi vođe u navijačkoj organizaciji „Torcida“ .....	43
6.2. Istraživanje o ulozi vođe u navijačkoj organizaciji „Bad Blue Boys“ .....	48
6.3. Komparativna analiza uloge vodstva u rješavanju konfliktnih situacija u navijačkim organizacijama.....	53
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>60</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>61</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>64</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>64</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>65</b>
<b>PRILOG .....</b>	<b>66</b>

## SAŽETAK

Predmet istraživanja je uloga vodstva u upravljanju konfliktima u organizaciji. Cilj rada je prikazati utjecaj pojedinih oblika vodstva na upravljanje konfliktima u organizaciji jer značajke vodstva kroz interpersonalnu dimenziju vodstva imaju značajan utjecaj na proces razvoja i razrješenja konflikta koji može biti destruktivan ili konstruktivan. U radu su korišteni primarni i sekundarni izvori podataka. Rezultati istraživanja pokazuju da teorija vodstva evoluirala te se u suvremenim teorijama vodstva analizira utjecaj značajki vodstva na poticanje organizacijskih promjena i evoluciju vođe i tima. Navedeno usmjerenje podrazumijeva i stvaranje potrebnih socijalnih vještina i ozračja koje doprinosi konstruktivnom rješavanju konflikata. Na primjeru navijačkih organizacija „Torcida“ i „*Bad Blue Boys*“ je dokazano da su ključni čimbenici u uspješnoj ulozi vodstva u upravljanju konfliktima aktivno slušanje, otvorena komunikacija i asertivan komunikacijski stil.

**Ključne riječi:** vodstvo, konflikti, socijalne vještine, Torcida, *Bad Blue Boys*

## **SUMMARY**

The subject of research is the role of leadership in managing conflicts in the organization. The aim of the paper is to show the influence of some forms of leadership on the management of conflicts in the organization. Leadership features have a significant impact on the conflict development and resolution process that can be destructive or constructive. Primary and secondary data sources have been used in this paper. The research results show that leadership theory evolves and contemporary leadership theories emphasize the influence of leadership features in encouraging organizational changes and evolution of leader and team. It is important to create social skills and the atmosphere that contributes to constructive conflict resolution. It has been proven, in the example of fan organizations "Torcida" and "*Bad Blue Boys*", that the key factors in the successful role of leadership in conflict management are active listening, open communication and an assertive communication style.

**Key words:** Leadership, Conflicts, Social Skills, Torcida, *Bad Blue Boys*

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

U istraživanju se obrađuje uloga vodstva u upravljanju konfliktima u organizaciji. Vodstvo je važan interpersonalni čimbenik ukupnog procesa upravljanja koji ima za cilj motivirati i inspirirati sljedbenike ka ispunjenju organizacijskih ciljeva (Northouse, 2010). Učinkovitim vodstvom se na sljedbenike prenosi vizija i misija u poslovanju poduzeća te se postiže učinak internalizacije ili poistovjećivanja sljedbenika sa strateškim postulatima u poslovanju poduzeća (Vera i Crossan, 2004). Konflikti ili sukobi su prirodan proces koji nastaje u svakoj poslovnoj organizaciji uslijed različitih stajališta zaposlenika u pogledu određenih zadataka, obrazaca ponašanja, rasporeda odgovornosti i drugih organizacijskih područja (Afzalur Rahim, 2002). Vodstvo ima značajnu ulogu u uspješnom upravljanju konfliktima jer je vođa taj koji treba stvoriti prikladne uvjete i atmosferu za rješavanje konflikta. Proces rješavanja konflikta uključuje otvorenu komunikaciju, aktivno slušanje, razvoj empatije i konstruktivan pristup u rješavanju uzroka problema koji rezultira kompromisnim rješenjem.

Osnovni cilj rada je utvrditi na koji način pojedini oblici vodstva utječe na proces rješavanja konflikata u organizaciji i sugerirati kako optimalno razviti ulogu vođe upravljanje konfliktima. Iz osnovnog cilja rada proizlaze i specifični ciljevi, a to su:

- istražiti značajke pojedinih vrsta vodstva putem prikaza tradicionalnih i suvremenih teorija vodstva,
- istražiti uzroke i način upravljanja konfliktima u organizaciji,
- putem primarnog istraživanja istražiti i usporediti ulogu vodstva upravljanje konfliktima u odabranim navijačkim organizacijama - *Torcida* i *Bad Blue Boys*.

## 1.2. Metodologija rada

Prilikom provedbe istraživanja koriste se sekundarni i primarni izvori podataka. Sekundarni izvori podataka su udžbenici vezani uz organizacijsko vodstvo i upravljanje konfliktima, znanstveni i stručni članci te relevantne internetske stranice. Kao instrument za prikupljanje primarnih podataka korišten je anketni upitnik na uzorku od po N=30 pripadnika navijačkih skupina „*Torcida*“ i „*Bad Blue Boys*“. Putem anketnog upitnika se prikazuju značajke vodstva



u navijačkim organizacijama koje se uspoređuju primjenom metode komparacije. Ostale znanstveno-istraživačke metode koje se koriste u istraživanju su analiza, sinteza i deskripcija.

### **1.3. Struktura rada**

Kompozicija rada podijeljena je na 7 cjelina. U uvodnoj cjelini predstavljaju se osnovni postulati istraživanja. U drugoj cjelini obrađuju se teorijske odrednice vodstva i stilovi vodstva s osvrtom na tradicionalne i suvremene modele vodstva. Tema treće cjeline su konflikti u organizaciji, a u narednoj četvrtoj i petoj cjelini se detaljno razrađuju uzroci i način upravljanja konfliktima u organizaciji. Šesta cjelina rada je orijentirana na prikaz stilova vodstva o navijačkim organizacijama te na komparativnu analizu uloge vodstva u upravljanju konfliktima u navedenim organizacijama. Glavni rezultati istraživanja i odgovori na ciljeve istraživanja rezimiraju se u zaključku rada.

## **2. TEORIJSKE ODREDNICE VODSTVA I STILOVI VODSTVA**

U ovom poglavlju je definiran pojam vodstva kao i sastavni elementi koji utječu na iskorištavanje punih potencijala vođe sukladno strategijskom modelu vodstva. Također su analizirane značajke pojedinih izvora leaderske moći te su predstavljeni tradicionalni i suvremeni modeli vodstva.

### **2.1. Definiranje vodstva**

Vodstvo je menadžerska funkcija koja se odražava u međuljudskim odnosima vođe i sljedbenika (Marquis i Houston, 2009). Dulčić i Vrdoljak Raguž (2007) ističu da je „vodstvo menadžerska funkcija koja je izravno usmjerena na ljude i na društvenu interakciju, jednako kao i proces utjecaja na ljude, da bi mogli ostvarivati pojedinačne i zajedničke ciljeve organizacije“. Komunikacija je temelj na kojem se izgrađuje uspješno vodstvo. Vodstvo je sposobnost menadžera da utječe na ponašanje sljedbenika u određenom ciljanom smjeru, tj. u smjeru postizanja organizacijskih ciljeva. Vođa je više orijentiran na dinamiku i usredotočen je na interpersonalne odnose ljudi. Vođe nadahnjuju sljedbenike i ljudi ih žele slijediti jer ih poštuju. Dok menadžeri imaju ovlasti na temelju svojeg položaja i funkcije u organizacijama, ovlasti vođe proizlaze iz kompetencije, karizme i talenta za vođenje (Buble, 2011).

Vodstvo ima naglašenu interpersonalnu prirodu te je uspješnost vodstva uvelike uvjetovana komunikacijskim stilom vođe. Putem komunikacijskih vještina, vođa prenosi sljedbenicima informacije o misiji, viziji, ključnim vrijednostima i ciljevima tvrtke te ih inspirira na zajedničko ciljno usmjereno djelovanje. S obzirom na motivacijsku i inspirativnu ulogu, pojam uspješnog vođe se ne može u potpunosti poistovjetiti s pojmom uspješnog menadžera. Uspješan vođa razvija dinamiku tima kroz interpersonalne odnose i pozitivan utjecaj na sljedbenike putem inspiracije i nadahnuća te time postiže da ga tim slijedi jer ga poštuje ima povjerenja u svog vođu. Menadžeri se uobičajeno vode pozicijskom moći koja proizlazi iz jasno utvrđenih hijerarhijskih pozicija kako bi motivirati zaposlenike na ostvarenje ciljeva, što se bitno razlikuje od nadahnuća koje pruža istinski vođa čiji se utjecaj na ljude temelji na karizmi (Grigsby i sur., 2010).

U suvremenom poslovnom okruženju koje zahtijeva od organizacija da se usmjere na razvoj kreativnih inovativnih sposobnosti svojih zaposlenika, osobito dolazi do izražaja emocionalna

inteligencija koju posjeduje vođa, a ogleda se prvenstveno u empatiji, sposobnosti i vještini aktivnog slušanja te korištenja asertivne komunikacije pri rješavanju organizacijskih konflikata (Grigsby i sur., 2010).

Elementi koje treba posjedovati uspješan vođa u suvremenom poslovnom okruženju objašnjeni su strateškim modelom vodstva (Rupčić, 2012). Prema navedenoj autorici, vođa ostvaruje svoj potencijal zahvaljujući vizionarstvu, učinkovitom donošenju odluka, praksi uzajamnog nagrađivanja, učinkovitoj komunikaciji te na sposobnosti pozitivnog nadahnjujućeg utjecaja na ljude koji ga slijede. Sve varijable u strateškom modelu vodstva međusobno su povezane i ovisne jedna o drugoj.

Vizionarstvom se označava sposobnost sagledavanja cjelokupne situacije u kojoj se nalazi poduzeće i jasnoća ciljeva. Na temelju sagledavanja cjelokupne perspektive i situacije u kojoj se poduzeće nalazi, vođa vizionar sastavlja akcijski plan koji je usmjeren na optimalno postizanje organizacijskih ciljeva. Putem učinkovitog odlučivanja, vođa uspješno alocira ljudske i materijalne resurse te prevodi zamisli u akciju na pravovremen i ciljno usmjeren način. Praksa uzajamnosti vrlo je važna karakteristika uspješnog vođe koji razumije da se vrijednost radnog tima temelje na izgradnji uzajamnih odnosa utemeljenih na povjerenju i uzajamnoj podršci.

Uspješan vođa prepoznaje kvalitete svoga tima i nagrađuje ih; jednako tako prepoznaje slabosti u kvaliteti tima iznalazi konstruktivna rješenja za eliminaciju negativnih utjecaja prepoznatih slabosti. Kroz uzajamnu podršku, razumijevanje, toleranciju i povjerenje gradi se participativna organizacijska kultura koja je snažno društveno „ljepilo” organizacije i doprinosi osjećaju povezanosti pripadnosti zaposlenika. Da bi vođa uspješno pretvorio ciljeve u akciju, treba imati razvijene interpersonalne vještine koje se ogledaju u učinkovitoj pisanoj i usmenoj te verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji. Važna značajka u komunikaciji uspješnih vođa je sposobnost uvjeravanja ili persuazije sljedbenika koja proizlazi iz autentičnosti i iskrenosti vođe, a ne iz težnje za manipulacijom (Takala, 2005). Povezivanjem pojedinih elemenata i strateškog modela vodstva dobiva se sinergijski učinak koji rezultira inspirativnim vodstvom utemeljenim na povjerenju.

Analizirajući domenu vodstva, Gotal (2013) ističe da je vodstvo proces koji se temelji na interakciji između vođe i sljedbenika te situacije u kojoj se poduzeće nalazi. Kombinacija

navedena tri čimbenika značajno utječe na odabir stila vodstva. Koji će se stil vodstva odabrati ovisi o tipu karaktera vođe i sljedbenika, njihovim vrijednostima, stavovima i uvjerenjima, pozicijama i iskustvu. Značajke vezane uz povezanost unutar grupe također uvjetuju odabir stila vodstva. Konkretna situacija u kojoj se nalazi poduzeće je uvjetovana prirodom zadatka, životnom fazom u kojoj se poduzeće nalazi, organizacijskom kulturom te uvjetima u makro i mikrookruženju poduzeća (Gotal, 2013).

Vrlo važno pitanje o definiranju vodstva je analiza izvora moći uspješnog vođe. Gotal (2013) naglašava da postoji više izvora leaderske moći, a to su moć uzora ili karizmatička moć, moć pozicije ili zakona koja je povezana s hijerarhijski postavljenim autoritetom, moć nagrade i prisile vođe te moć stručnosti koja proizlazi iz specijaliziranih znanja i vještina vođe.

Moć zakona usko je povezana sa moći nagrade ili prisile jer osoba koja je na nadređenoj hijerarhijskoj poziciji u poduzeću na temelju pozicija koje posjeduje ima mogućnost utjecaj na zaposlenike kroz politiku nagrade, odnosno kazne. Vođa koji se koristi kaznom kao motivacijom sljedbenika na ostvarenje ciljeva ne temelji svoj odnos na povjerenju u sljedbenike, a jednako tako nema povjerenja ni u vlastite persuazijske i inspiracijske sposobnosti pa ostvaruje ciljevi uz pomoć vanjskih sredstava (nagrada, kazna). Pozicijska moć proizlazi iz hijerarhijskog položaja u organizaciji. Ovaj izvor moći obično se prihvaća bez pitanja, ali ljudi ne reagiraju pozitivno na ovu vrstu moći. Moć i snaga položaja ili zakona vrlo je povezana s birokratskim organizacijama koje naglašavaju važnost pravila, standarda i procedura (Stokes i Clegg, 2012). Moć položaja ili pozicijska moć obično nije dobro prihvaćena od strane sljedbenika jer ne dopušta mogućnost interakcije i izražavanja kritičkog stava prema vođama u organizacijama. Opisana vrsta moći prikladna je za organizacije u mehanističkom okruženju i ne daje uspješne rezultate u suvremenom i dinamičnom poslovnom okruženju na koje utječu stalne promjene.

Moć uzora ili moć karizme je izvor moći koje proizlazi iz osobnih značajki vođe, odnosno njegove prirode. Ono što čini karizmu je istinsko vjerovanje ciljeve koje je potrebno postići, iskrena posvećenost ciljevima i vizionarstvo koje spontano nadahnjuje i inspirira te sljedbenici na intuitivnoj razini vjeruju u svog vođu i poštuju ga zbog autentičnosti koju posjeduje, a ne zbog hijerarhijske pozicije na koje postavljen. Karizmatični vođe istinski vjeruju u svoju svrhu i ne prisiljavaju svoje podređene, oni ih inspiriraju. Ova vrsta lidera obično ima značajan motivacijski i pokretački kapacitet koji se gradi na zdravim temeljima

povjerenja. Takvi vođe znaju razviti osjećaj vrijednosti svojim sljedbenicima i istaknuti vrijednost zadaća do te mjere da se sljedbenici osjećaju smislenima. Karizmatični vođe vode ljude svojim primjerom. To je ključni preduvjet izgradnje povjerenja sljedbenika. Karizmatični vođe ponašaju ujedno propituju svaku vrstu dogme i *statusa quo* u organizaciji utječući tako na kreiranje pozitivnih organizacijskih promjena. Međusobno povjerenje između karizmatičnih vođa i njihovih sljedbenika često se nagrađuje postizanjem bolje organizacijske izvedbe (Ehrhart i Klein, 2001).

Specijalizirana znanja i vještina predstavljaju važan izvor leaderske moći, posebice u uvjetima ekonomije znanja u kojoj je upravo intelektualni kapital temeljni resurs za izgradnju konkurentske prednosti poduzeća. Kada vođa posjeduje specijalizirana znanja i vještine, on ulijeva sigurnost i povjerenje. Sljedbenici prihvaćaju i poštuju njegov autoritet i žele ga slijediti (bez vanjske prisile ili nagrade) te spremno prihvaćaju njegove savjete.

Dinamične i turbulentne okolnosti u suvremenom poslovnom okruženju nameću potrebu za razvojem participativne organizacijske kulture u kojoj vlada kritički duh i mogućnost nesmetanog izražavanja vlastitih prijedloga, mišljenja i stavova. Na taj se način potiče kreativno divergentno mišljenje koje usmjerava tim ka podizanju razine inovativnosti u donesenim rješenjima, a time se ujedno pozitivno doprinosi konkurentskej poziciji organizacije na tržištu. Iz tog razloga je u organizacijama koje posluju u dinamičnom okruženju vrlo važno inspirirati sljedbenike vodstvom utemeljenim na karizmi ili specijaliziranim znanjima i vještinama kao izvorima moći.

## **2.2. Tradicionalni modeli vodstva**

Prikaz tradicionalnih modela vodstva uključuje opis značajki teorije osobina, teorije vještina, bihevioralne teorije, kontingencijske (situacijske) teorije kao i prikaz integralnog pristupa vodstvu.

### **2.2.1. Teorija osobina**

Teorija osobina jedna od prvih teorija o prirodi vodstva koja se počela razvijati još u antičko doba, odnosno vrijeme vrlo naprednih antičkih civilizacija Grčke i Rima. U tom se razdoblju

razvilo stajalište da je kapacitet za vodstvo, inspiraciju i motivaciju sljedbenika urođen i svojstven samo velikim ljudima, odnosno velikim osobnostima. Stogdill (1948, prema Northouse, 2018) je dao značajan obol razvoju teorije osobina opisujući uspješnog vođe kroz:

- “fizičke osobine (kao što su energija, pojava i visina),
- osobine inteligencije i sposobnosti i osobnosti (kao što su prilagodljivost, agresivnost, entuzijizam i samopouzdanje),
- osobine povezane sa zadatkom (kao što su žudnja za postignućem, upornost i inicijativa),
- socijalne značajke (kao što su spremnost na suradnju, vještine ophođenja s ljudima te administrativne sposobnosti).”

Gotal (2013) navodi da “Stogdill dovodi u pitanje univerzalnost osobina vođa. Prema njemu prosječan se pojedinac u ulozi vođe razlikuje od prosječnog člana skupine u inteligenciji, pripravnosti, uvidu, odgovornosti, inicijativi, ustrajnosti, samopouzdanju i društvenosti. Ipak, samo posjedovanje određenih osobina ne jamči da će osoba postati vođa, već osobine koje vođa posjeduje moraju biti važne u situaciji u kojoj vođa djeluje.” Danas je ovaj pristup vodstvu modificiran jer je poznato da na osobnost čovjeka ne utječe samo genetika, već i okolnosti u kojima se nalazi kao i sposobnost kontinuiranog učenja i razvijanja socijalnih interpersonalnih vještina na kojima se temelji uspješno vodstvo (Northouse, 2018).

### 2.2.2. Teorija vještina

Teorija vještina je jedna od tradicionalnih teorija vodstva koju je još 1955. godine razvio Robert Katz (Northouse, 2018). Na temelju empirijskog istraživanja Katz je identificirao tri ključna područja vještina uspješnih vođa, a to su tehničke vještine vezane uz područje kojim vođa rukovodi, interpersonalne vještine vezane uz komunikaciju sa sljedbenicima i konceptualne vještine vezane uz viziju u glavnim područjima organizacijskog poslovanja. Danas je teorija vještina modificirana putem identifikacije i prilagodbe suvremenim uvjetima u okruženju. Mumford (2000) je identificirao važnost vještina rješavanja problema (*engl. problem solving skills*) te vještina društvenog prosuđivanja kao temeljnih leaderskih vještina i znanja koja se koriste s ciljem uspješne organizacije podataka. Osobine vođe, razina izvedbe i iskustvo su također varijable koje značajno utječu na učinkovitost vođe prema rezultatima Mumfordova istraživanja.

### 2.2.3. Bihevioralne teorije vodstva

Bihevioralne teorije vodstva su utemeljene na stilu ponašanja vođe. S obzirom na stil ponašanja vođe, razvila su se tri klasična bihevioristička stila vodstva, a to su autokratski, demokratski i *laissez-faire* stil vodstva (Karlić i Hadelan, 2011).

Autokratsko vodstvo se zasniva na strogoj kontroli rada zaposlenika pri čemu se koriste jednosmjerni oblici komunikacije koji zanemaruju stavove, mišljenja i prijedloge zaposlenika. Premda se autokratski stil vodstva odlikuje iznimnim usmjerenjem isključivo na zadatke te se u ostvarivanju utjecaja na zaposlenike koristi moć nagrade ili prisile (kazne), ponekad ova razina kontrole može biti korisna u određenim situacijama, a to se posebno odnosi na krizne situacije u kojima se korektivne mjere trebaju poduzeti brzo i efikasno. Kada je priroda zadatka takva da je nužna jasna struktura i podjela odgovornosti i uloga, poželjno je primjenjivati autokratski stil vodstva jer se na taj način povećava učinkovitost ima. Autokratsko vodstvo, međutim, nema dobar učinak na radnu atmosferu i ispunjavanje potreba zaposlenika jer vođa samostalno i bez konzultacija s timom donosi odluke što može stvoriti osjećaj da su znanja i vještine zaposlenika neprepoznate od strane vođe. Jednosmjernom komunikacijom na razini autokratski vođa-sljedbenik se zanemaruje potreba za razvojem grupne dinamike u poslovanju te se kao posljedica takvog stava razvija niska razina motiviranosti kod zaposlenika (Ružić, 2013).

Demokratski vođe su vođe koji su osim na zadatak usmjereni i na razvoj komunikacije sa svojim suradnicima. Demokratski vođe, za razliku od autoritarnih nemaju toliko izraženu potrebu za moći koliko je u njih izražena potreba za harmonijom i suradnjom. Oni vode skupinu i aktivno sudjeluju u njezinom radu. Cilj im je motivirati članove skupine i uključiti ih u donošenje odluka, uvažavaju nove ideje, a odgovornost se dijeli zajednički. Osobito je pogodan demokratski stil vodstva za rješavanje konfliktnih situacija, a cilj mu je razviti atmosferu povjerenja i solidarnosti (Ružić, 2013).

*Laissez-faire* vođa je vođa koji svoju funkciju shvaća nonšalantno tako da donošenje odluka i postavljanje ciljeva ostavlja članovima tima. Ne usmjerava posao te ne utječe na njega, minimalno je zainteresiran za zajednički rad i sudjelovanje u raspravama. Njegova funkcija svodi se tek na pribavljanje informacija i sredstava za rad ostalim članovima tima. Suprotno

pasivnom stavu prema zadacima, važno mu je razviti dobre međuljudske odnose. No, u svakom je odnosu pa tako i poslovnom važno poznavati granice jer inače dolazi do anarhije, a u laissez-faire tipu vodstva granice su labavo postavljene i uloga vođe im nije toliko bitna. Rezultat ovog tipa vođenja je da su motivacija i zanimanje za posao niski, kao i radni moral (Ružić, 2013).

Bihevioralni stilovi vodstva utemeljeni na klasifikaciji vođa s obzirom na stil ponašanja nastali su kao rezultat opsežnih istraživanja provedenih na Sveučilištu u državi Ohio (SAD). Prilikom provedbe istraživanja korišten je LBDQ upitnik o bihevioralnim značajkama vođe (Arnold i sur. (2000)). Na temelju rezultata navedenog istraživanja identificirana su dva distinktivna bihevioralna stila kojeg vođe primjenjuju u svakodnevnom poslovanju, a to su orijentacija na izvršenje zadataka i orijentacija na razvoj međuljudskih odnosa (Gotal, 2013).

Vođe koji su orijentirani na ispunjavanje zadataka prilagođavaju svoje ponašanje pravilima i procedurama sukladno uspostavljenoj organizacijskoj strukturi poduzeća te su snažno usmjereni na kontrolu izvršenja zadatka. Za razliku od vođa koji su usmjereni (isključivo) na ispunjavanje zadataka, vođe usmjereni na razvoj međuljudskih odnosa osiguravaju motivaciju sljedbenika kroz prepoznavanje i zadovoljavanje njihovih potreba i izgradnju uravnoteženih međuljudskih odnosa. To ne znači da vođe usmjerene na međuljudske odnose nisu usmjereni na realizaciju ciljeva, samo se koriste zadovoljavanjem potreba, a ne kontrolom kao sredstvom za motivaciju sljedbenika.

Jedna od klasifikacija vodstva utemeljena na ponašanju vođe je i Likertova klasifikacija stilova vodstva na (Dulčić i Vrdoljak Raguž, 2007):

- Ekstremno-autoritativni stil vodstva koji se odlikuje nepovjerenjem menadžera prema sljedbenicima. Nepovjerenje je razlog zbog kojeg se koristi autokratski stil utemeljen na kontroli i kazni zaposlenika, dok je obostrana komunikacija i otvorenost na minimalnoj razini,
- Benevolentno-autokratski stil se ogleda u većoj zastupljenosti nagrada kao motivacijskog alata i u višem stupnju povjerenja u odnosu na ekstremno autoritativni stil vodstva. Vođa je zainteresiran za razmjenu mišljenja, ideja i stajališta sa sljedbenicima, ali teži zadržavanju kontrole nad konačnom odlukom u skladu s postavkama organizacijske strukture i hijerarhijske pozicije poduzeća,



- Konzultativni stil vodstva karakterizira visok stupanj povjerenja između vođe i njegovih sljedbenika koji aktivno i participativno sudjeluju u donošenju odluka i procesima planiranja,
- Participativno-demokratski stil vodstva se smatra najotvorenijim u smislu stupnja interaktivne komunikacije između vođe i sljedbenika te je osobit naglasak ovog stila odlučivanja na ulozi kreativnosti i inovacija u podizanju ukupnih organizacijskih performansi, a njeguje se višesmjerni i otvoreni komunikacijski stil.

U bihevioralnim modelima vodstva se naglašava učinak ponašanja menadžera na performanse sljedbenika, a time posljedično i na organizacijske performanse u cjelini.

#### 2.2.4. Situacijski stil vodstva

Situacijski stil vodstva polazi od teze da ne postoji jedan univerzalni i optimalni stil vodstva, već je stil vodstva potrebno prilagoditi situaciji koju je potrebno riješiti. Situacijski ili kontingencijski model vodstva razvio je Fiedler 1960.-ih godina (Northouse, 2018). Učinkovitost vođe je, prema Fiedlerovom modelu, uvjetovana sposobnošću vođe za učinkovitom procjenom situacije i sposobnošću prilagodbe situaciji. Fiedlerov model situacijskog vodstva utemeljen je na dvije ključne dimenzije, a to su stil vodstva i situacijske značajke (Northouse, 2018).

Kako bi vođa procijenio stil vodstva koji primjenjuje, Fiedler je razvio upitnik za mjerenje stila vodstva ili LPC (*engl. Least-Preferred Co-Worker*) ljestvicu. Ljestvica se primjenjuje na način da vođa iskazuje stavove o osobi s kojom mu nije užitak raditi. Ukoliko unatoč toj činjenici ostvari visok stupanj bodova na ljestvici, radi se o vođi orijentiranom na izgradnju uspješnih međuljudskih odnosa. U suprotnom se radi o vođi koji preferira i primjenjuje stil vodstva utemeljen (isključivo) na rješavanju zadataka.

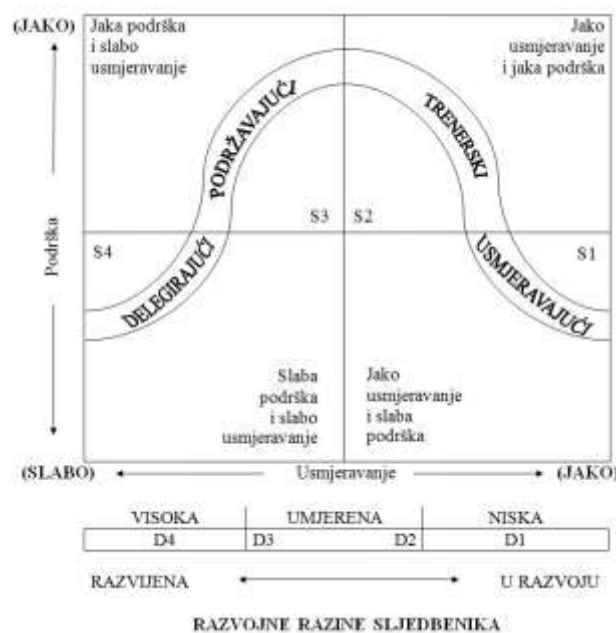
U situacijskom modelu vodstva ne postoji preferirani stil vodstva, već se prednosti određenog tipa vodstva iskorištavaju sukladno obilježjima situacije s kojim se vođa i sljedbenici suočavaju. Vođe orijentirani na ispunjenje zadataka se lako organiziraju i brzo završavaju projekte, dok su vođe orijentirani na izgradnju međuljudskih odnosa vrlo uspješni u rješavanju konflikata i u procesu donošenja vrlo složenih poslovnih odluka (Gotal, 2013).

Drugi aspekt u situacijskom modelu vodstva je povoljnost situacije koja se ogleda u odnosu između vođe i sljedbenika, prirodi i strukturi organizacijskih zadataka te u pozicijskoj moći

vođe. Ako između vođe i sljedbenika postoji uzajamno povjerenje, vođa se nalazi u povoljnoj situaciji. Priroda i struktura zadatka uvelike uvjetuju stil vodstva. Kada su zadaci jasni i strukturirani, poželjno je koristiti stil vodstva usmjeren na zadatak, a kada se radi o nestrukturiranim zadacima potrebno je primjenjivati stil vodstva usmjeren na razvoj međuljudskih odnosa jer se do rješenja dolazi putem dijaloga i konsenzusa (Northouse, 2018).

Gotal (2013) u opisu situacijskog modela vodstva navodi da je stil vodstva uvjetovan i razvojnom razinom sljedbenika koja može biti niska, umjerena i visoka te je ovisno o razvojnoj razini sljedbenika potrebno prilagoditi stupanj podrške kojeg vođa treba upućivati sljedbenicima. Razvojna razina sljedbenika „predstavlja stupanj u kojem podređeni imaju razvijene sposobnosti i spremnost potrebnu za obavljanje određenog zadatka ili aktivnosti“ (Gotal, 2013). Krivulja stilova situacijskog vodstva uvjetovana razvojnom razinom sljedbenika prikazana je na slici 1.

**Slika 1. Krivulja stilova situacijskog vodstva sukladno razvojnoj razini sljedbenika**



Izvor: Gotal (2013)

Slika 1 pokazuje da se situacijski stilovi vodstva s obzirom na razvojnu razinu sljedbenika mogu podijeliti na delegirajući, podržavajući, trenerski i usmjeravajući stil (Gotal, 2013).

U usmjeravajućem stilu vodstva (S1), razvojna razina sljedbenika je niska. Iz tog je razloga ključno da se uloge i zadaci precizno strukturiraju uz konkretne upute i smjernice. S obzirom na činjenicu da sljedbenici ne raspolažu potrebnim znanjima i vještinama za participativno

odlučivanje, komunikacija je jednosmjerna i kreće se od vođe prema sljedbeniku, a orijentacija vođe je pretežno na ispunjenju zadataka, dok je aspekt međuljudskih odnosa u drugom planu kod usmjeravajućeg stila vodstva (Ružić, 2013). Usmjeravajući stil vodstva odlikuje se jakim usmjeravanjem i slabom podrškom.

Trenerski stil vodstva (S2) prikladan je za zaposlenike koji se nalaze na umjerenj razvojnoj razini te im je osim davanja jasnih uputa što i kako učiniti, važno objasniti i razlog zbog kojeg je ispunjenje određene zadaće važno. Iako vođa samostalno donosi odluke, provjerava sa sljedbenicima jesu li razumjeli donesene odluke čime ujedno otvara mogućnost za početak razvoja dvosmjerne komunikacije. Cilj trenerskog stila vodstva je, unatoč umjerenj razvojnoj razini sljedbenika, potaknuti razvoj timskog rada i davanja prijedloga od strane članova tima (Ružić, 2013). Stoga se trenerski stil vodstva odlikuje jakim usmjeravanjem i jakim podrškom.

Podržavajući stil vodstva (S3) se također primjenjuje kod sljedbenika koji se nalaze na umjerenj razvojnoj razini. Vođa sljedbenicima dodjeljuje zadatke, ali ih potiče na samostalno preuzimanje odgovornosti za ispunjenje istih. Kroz razvoj otvorene dvosmjerne komunikacije, vođa osnažuje sljedbenike imajući na umu zadovoljavanje potrebe za sigurnošću i samopouzdanjem na radnom mjestu. Uz uključivanje u donošenje odluka, vođa se koristi i poticanjem samostalnog odlučivanja kao alatom u procesu izgradnje povjerenja (Ružić, 2013). Podržavajući stil vodstva se odlikuje slabim usmjeravanjem i jakim podrškom te se stoga ovaj stil može ocijeniti vrlo učinkovitim sa stajališta razvoja participativne organizacijske kulture.

Delegirajući situacijski stil vodstva (S4) je potrebno koristiti u situacijama kada je razvojna razina sljedbenika visoka te se sljedbenicima pruža jaka podrška vođe, ali su dovoljno samostalni i iskusni da im nije potrebno intenzivno usmjeravanje, već su sposobnosti samostalno izvršavati zadatke. Vođa je odgovoran za osiguranje potrebnih resursa zaposlenicima, a razina izvedbe sljedbenika se obično ocjenjuje isključivo na temelju konačnog rezultata (Ružić, 2013).

Situacijski model vodstva s obzirom na razvojnu razinu sljedbenika vrlo je učinkovit za primjenu prilikom procesa razvoja i obuke zaposlenika jer slijedi krivulju učenja zaposlenika i prilagođava se stupnju znanja, vještina i sposobnosti članova tima.

### 2.2.5. Integrativni model vodstva

Premda je u dosadašnjim znanstvenim i stručnim raspravama fokus bio na klasifikacijski stilova vodstva s obzirom na različitosti i oprečnosti, integrativna teorija vodstva razvila je tendenciju konsolidiranja značajki pojedinih oprečnih stilova vodstva u novom, holističkom stilu vodstvo koje se naziva integrativno vodstvo. Integracijsko vodstvo tvrdi da svi stilovi vodstva imaju značajne prednosti i nedostatke, pa stoga treba izbjegavati ekskluzivan pristup prilikom odabira stila vodstva u organizaciji. Drugim riječima, preporučuje se kombinirati značajke različitih stilova kontekstu integrativnog vodstva.

Sa stajališta integrativnih vođa, svaki stil vodstva jednako je važan na svim razinama organizacije. Naglasak integrativnog vodstva je na usvajanju transformacijskog i karizmatškog stila vođenja. Cilj integrativnog vodstva je osigurati stanje koje bi se moglo nazvati nadahnujućim. Integrativnim vodstvom se naglašava značaj transformacije iz sadašnjosti u željeno stanje u budućnosti (ostvarenje vizije). Navedenim pristupom vodstvu se želi postići mentalni sklad koji uključuje svjesno i nesvjesno, emocionalno i racionalno. Područje integrativnog vodstva ujedno je povezano s performansama, provedbom strategije i primjene temeljnih vrijednosti u organizaciji. Sukladno načelima integrativnog vodstva, važno je koristiti značajke stila vodstva usmjerenog na zadatke kako bi uspješno implementirala i slijedila pravila i postupci, dok se stil usmjeren na razvoj međuljudskih odnosa koristi za razvoj participativne organizacijske kulture. Integrativni stil vodstva temelji se na tezi da se optimalni stil vodstva u organizaciji može postići kombiniranjem različitih stilova vodstva.

## 2.3. Suvremene teorije vodstva

U sklopu suvremenih teorija vodstva prikazuju se značajke transformacijskog vodstva, karizmatškog i vizionarskog vodstva, strategijskog, međukulturalnog, virtualnog i etičkog vodstva.

### 2.3.1. Transformacijsko vodstvo

Transformacijsko vodstvo je suvremeni model vodstva kojeg je izvorno razvio James McGregor Burns s ciljem usmjerenja na postizanje visoke razine motivacije i inspiracije kroz interakciju između transformacijskog vođe i njegovih sljedbenika. Caldwell i sur. (2012)

definiraju transformacijsko vodstvo kao “etično utemeljeni model vodstva koji integrira posvećenost organizacijskim vrijednostima i ishodima optimizirajući dugoročne interese ključnih dionika i društva te poštujući moralne vrijednosti organizacije i njezinih dionika.” Moral, povjerenje, suradnja, otvorena komunikacija i razmjena ideja te kontinuirano napredovanje i evolucija ključna su načela koja se koriste u transformacijskom vodstvu.

Transformacijsko vodstvo obično se definira na temelju komparacije sa transakcijskim stilom vodstva pa tako Legčević i Taučer (2014) naglašavaju se da se transakcijsko vodstvo temelji na odnosu i transakciji postojećih subjekata ili objekata, a transformacijsko vodstvo je usmjereno na transformaciju subjekata i objekata u entitet u nastajanju. Usporedbom značajki transakcijskog i transformacijskog vodstva se spoznaje da se transakcijskim vodstvom zadržava usmjerenje na ispunjenje postojećih organizacijskih procedura i standarda, a time i na zadržavanje *statusa quo*, dok se transformacijskim vodstvom osigurava organizacijska evolucija, a time i prilagodljivost promjenama u okruženju. Ipak, navedena dva suvremena modela vodstva nisu međusobno isključiva pa je tako Bass „zaključio da se transakcijsko vodstvo, najčešće kombinira sa transformacijskim vodstvom i da samo na taj način vođa može ostvarivati uspješne poslovne rezultate“ (Dulčić, Vrdoljak Raguž, 2007). Kombinacijom transakcijskog i transformacijskog vodstva je moguće ostvariti uravnotežen odnos između orijentacije na zadatke i kontrolu te strukturiranost u organizaciji uz istodobno usmjeravanje na razvoj međuljudskih odnosa i organizacijsku evoluciju.

Inspirativni i motivacijski utjecaj transformacijskog vodstva postiže se kroz usmjerenje na razvoj dvostrane i otvorene komunikacije u kojoj se slobodno razmjenjuju ideje, mišljenja i prijedlozi bez opterećenja potencijalnim kritikama ili strahom od pogreške koji suzbija kreativnost i inovativnost radnog tima. Suradničkim pristupom i međusobnim razumijevanjem transformacijski vođa se sustavno orijentira na izgradnju zajedničkih vrijednosti unutar tima te na istinsku posvećenost postizanju organizacijskih ciljeva. Putem transformacijskog vodstva, sljedbenici internaliziraju temeljnu organizacijsku filozofiju i vrijednosti (Caldwell i sur., 2012).

Avolio i Bass (2002) su razvili niz načela koje transformacijski vođe trebaju slijediti. Da bi primjena transformacijskog stila vodstva bila uspješna, nužno je razvijati atmosferu povjerenja, ali i izazova. To znači da transformacijski vođa treba kontinuirano upućivati intelektualne poticaje svojim sljedbenicima s ciljem unapređenja kreativnosti i inovacijskih sposobnosti tima. Poticaj na divergentno ili kreativno mišljenje razvija odmak od načela o

kojem postoji samo jedno ispravno rješenje te se učinkovito budi znatiželja usmjerena na istraživanje novih načina rješavanja problema pritom razvijajući krivulju iskustvenog učenja kod vođe i sljedbenika.

Avolio i Bass (2002) u svojem modelu također naglašavaju potrebu sa individualnim pristupom svakom pojedinom članu tima od strane transformacijskog vođe. Individualni pristup ima vrlo važnu ulogu u razumijevanju pojedinačnih potreba i težnji kao i stvaranju međuljudskih odnosa utemeljenih na načelu razumijevanja, povjerenja i obostranog zadovoljstva. Putem individualnog pristupa svakom zaposleniku, transformacijski vođa stvara ključne preduvjete slobodno izražavanje mišljenja, ideja i prijedloga kao i za prepoznavanje jedinstvenih značajki i kvaliteta svakog člana tima.

Inspiracija i nadahnuće naglašeni su kao temeljni motivacijski alati transformacijskog vođe i u modelu Avolia i Bassa (2012). Transformacijski vođa treba biti autentičan i samopouzdan te iskren, odnosno istinski vjerovati u organizacijske ciljeve kako bi ih svojom osobnom snagom utjecao na sljedbenike potičući u njima strast i želju za ostvarenjem ciljeva. Prethodno citirani autori navode da moć transformacijskog vođe proizlazi iz njegove karizme ili osobnih značajki te stoga transformacijski vođa temelji svoj utjecaj na uzoru i primjeru sljedbenicima. Sljedbenici ga iznimno poštuju i prirodno slijede zbog povjerenja i poštovanja koje prema njemu osjećaju.

Uloga transformacijskog vodstva postaje osobito važna i istaknuta u uvjetima brzih organizacijskih promjena kada prihvaćanje *statusa quo* može značiti kontinuirano opadanje konkurentskih prednosti organizacije. Transformacijski vođe ne zadržavaju *status quo*, već postižu organizacijsku evoluciju jer ne koriste stara rješenja u procesu rješavanja novih vrsta problema karakterističnih za dinamičnu i promjenjivu okolinu. Oni ujedno imaju povjerenje u sebe i svoje namjere kao i ustrajnost u pretvaranju zamisli u svrsishodne akcije. Transformativni vođe postaju sve značajnija nematerijalna imovina poduzeća u uvjetima kada je konkurentska prednost poduzeća ovisna o kreativnosti i inovativnosti zaposlenika. To su vođe koji svojim inspirativnim djelovanjem potiču razvoj ljudskog kapitala (znanja, sposobnosti i vještina zaposlenika) kao i razvoj relacijskog kapitala jer značajno podižu razinu osjećaja pripadnosti, povjerenja i odanosti zaposlenika organizaciji u kojoj su zaposleni (Caldwell i sur., 2012). U okvir transformacijskog vodstva su integrirani brojni drugi modeli

suvremenog vodstva kao što su karizmatičko, vizionarsko i etičko vodstvo (Legčević i Taučer, 2014).

### 2.3.2. Karizmatičko vodstvo

Karizmatičko vodstvo koje proizlazi iz osobne moći ili moći utemeljene na uzoru sastavnica je transformacijskog vodstva, ali se u teorijski raspravama poima i kao samostalni suvremeni model vodstva. Dulčić i Vrdoljak Raguž (2007) ističu da je „Max Weber prvi predstavio koncept karizme, koji se pojavio u vrijeme radikalnih promjena legalizacije u društvima i organizacijama (Weber, 1922., 1947., 1968.), iz kojeg se poslije razvilo karizmatičko vodstvo.“ Weberov koncept karizmatičkog vodstva je dalje razvijan i usavršavan od strane Burnsa, Avolia i Bassa (Dulčić i Vrdoljak Raguž, 2007).

Brčić i Vuković (2008) ističu da karizmatički vođe imaju visok stupanj samopouzdanja i vrlo razvijene socijalne i komunikacijske vještine na kojima temelje svoj utjecaj. Teorija karizmatičkog vodstva naglašava ulogu organizacijskih vrijednosti kojima se smanjuje vjerojatnost oportunističkog i licemjernog ponašanja te se vođa i sljedbenici usmjeravaju na postizanje kontinuiranog organizacijskog razvoja i napretka (Brčić i Vuković, 2008).

Osobne vrijednosti na kojima karizmatički vođe temelje svoj utjecaj su svakako uvjerljiva komunikacija, šarm i sigurnost u vlastite odluke te posvećenost vođenju primjerom. Oni se koriste poštovanjem drugih ljudi da bi ostvarili utjecaj i poticali željene oblike ponašanja. Karizmatički vođa nije manipulativan, već etičan u svojim namjerama čime stječe istinsko povjerenje članova tima. Osim što imaju jasnu viziju kako ostvariti ciljeve, karizmatički vođe su zbog vrlo razvijenih socijalnih i komunikacijskih vještina izuzetno vješti u artikuliranju ciljeva i načina njihova postizanja te kroz dvosmjernu komunikaciju osiguravaju da svaki član tima jasno i nedvosmisleno prepozna svoju ulogu i preuzme dio odgovornosti za cjelokupne ciljeve tima. Utjecaj karizmatičkog vođe ogleda se u njegovoj sposobnosti da u sljedbenicima probudi entuzijazam.

Hrabrost da ne slijedi utabani put također je važna značajka karizmatičkog vođe. Ovaj tip vođe se ne vodi rutinskim zadacima i procedurama, već je izuzetno motiviran težnjom za unaprjeđenjem učinkovitosti u poslovanju i stoga iznalazi nova rješenja na prepoznate organizacijske probleme. Njegova sklonost prepoznavanju prilika i njihovu uspješnom realiziranju može se usporediti s poduzetnički orijentiranim razmišljanjem koje podrazumijeva samoinicijativu i razumno preuzimanje rizika s ciljem unaprjeđenja. Značajan

broj sljedbenika poštuje karizmatičke vođe upravo zbog nekonvencionalnog, ali konstruktivno usmjerenog načina razmišljanja. Radni timovi pod vodstvom karizmatičkih vođa uobičajeno imaju iznimno visok integritet kao i visok stupanj povezanosti među članovima koji djeluju kao učinkovita i iznimno složna skupina povezana participativnom organizacijskom kulturom (Barbuto, 2005).

### 2.3.3. Vizionarsko vodstvo

Vizionarsko, kao i karizmatičko vodstvo, ima značajne poveznice s transformacijskim stilom vodstva koje je po svojoj prirodi usmjereno na organizacijsku evoluciju. Vizionarsko vodstvo ima brojne poveznice s razvojem discipline strateškog menadžmenta koji se temelji na definiranju jasne vizije i misije u poslovanju poduzeća (Westley i Mintzberg, 1989). Vizionarski usmjereni vođa sposoban je anticipirati promjene i pravodobno odgovoriti na njih te je snažno usmjeren na razvoj inovacijskih sposobnosti u poduzeću.

Povezanost vizionarski orijentiranog vođe s načelima strateškog menadžmenta ogleda se u mogućnosti uspješne dijagnostike poslovanja poduzeća. Kako bi povećao učinkovitost donošenja odluka vezanih za budućnost, vizionarski usmjereni vođa se koristi dijagnostičkim alatima s ciljem ocjene postojećeg stanja u poduzeću i analize uspješnih i neuspješnih strategija. Dijagnostički pristup poslovanju olakšava vizionarskom vođi uspješnu anticipaciju budućih poslovnih događanja i proces pripreme na promjene. Navedeni pristup ujedno omogućava vizionarski orijentiranom vođi da gradi viziju na temelju konkretne situacije u kojoj se poduzeće nalazi kao polazišta.

Druga važna značajka vizionarskog vođe je posjedovanje snažne inovacijske perspektive. Inovacijska perspektiva se stvara sagledavanjem problema s kojima se organizacija susreće, a koji mogu biti proizvodne, uslužne ili procesne prirode te primjena strategije modifikacije proizvoda, usluga ili poslovnih procesa kako bi se postigla optimizacija poslovanja. Kada se inovativni pristup usvaja kontinuirano, ali se realizira kroz modifikaciju postojećeg stanja, riječ je o inkrementalnim inovacijama (Morić Milovanović i sur., 2017).

Međutim, značajke vizionarskih vođa se ne ogledaju toliko u sposobnosti inkrementalnih, već u sposobnosti poticanja radikalnih inovacija koje se odlikuju potpunim napuštanjem starih sustava i uvođenjem novih. Radikalne inovacije još se nazivaju i disruptivnim inovacijama koje uništavaju staro, da bi stvorile novo (Stanković i sur., 2011).



Upravo vizionarski vođe imaju hrabrost i sposobnost za pokretanje disruptivnih inovacija jer to znači usvajanje pionirske kulture i kretanje potpuno novim, neutabanim putovima organizacijskog razvoja. Jedan od primjera vizionarski usmjerenog vođe je Steve Jobs, vlasnik i osnivač Apple-a. Tellis (2006) se bavio odnosom između vizionarskog vodstva i disruptivnih inovacija zaključujući da je vizionarski vođa spreman na usvajanje promjena i kanibaliziranje postojeće imovine kako bi korisnicima pružio nove tehnologije te proizvodna i uslužna rješenja. Ključne osobine svakog vizionarski orijentiranog vođe su, prema Tellisu (2006): organizacijske kompetencije, strateška orijentacija, orijentacija prema klijentima i spremnost na kanibalizaciju. Vizionarski vođa svojom kulturom i načinom razmišljanja stvara nove i neočekivane prilike za razvoj konkurentske prednosti poduzeća. Njegov uspjeh često proizlazi iz sposobnosti prihvaćanja eventualnog neuspjeha (Srića, 2015).

#### 2.3.4. Stratejsko vodstvo

Usvajanje strateške orijentacije predstavlja temelj uspješnog planiranja i dostizanja organizacijskih ciljeva u poduzeću. Detaljna analiza postojeće situacije predstavlja temelj uspješnog strateškog vodstva koje se temelji na prepoznavanju snaga i slabosti iz unutarnjeg okruženja te na prepoznavanju prilika i prijetnji iz vanjskog okruženja. Strateški usmjereni vođa postavlja ciljeve i donosi strategije kojima se maksimiziraju snage i prilike, a minimiziraju slabosti i prijetnje (Gonan Božac, 2008).

Strateški pristup analizi okoline povećava sposobnost anticipacije i pripreme na promjene u okolini, a to je iznimno važno u suvremenom okruženju u kojem su promjene brze i dinamične. Na temelju sustava ranog upozorenja, strateški orijentirani vođe pravodobno upravljaju potencijalnim rizicima izbjegavajući eskalacije krize u poduzeću. Strateški vođe su spremni na preispitivanje *statusa quo* u organizaciji te potiču sagledavanje postojeće situacije iz različitih perspektiva da bi se postiglo optimalno djelovanje. Stoga su temeljne odlike strateškog vođe analitičnost, strpljenje, hrabrost i otvoreni um (Bojal i Hooijberg, 2000).

S analitičke pozicije, strateški orijentirani vođe interpretiraju pojedine događaje u poduzeću s ciljem definiranja uzročno-posljedične veze te točne i pravodobne interpretacije informacija iz okruženja koje su vrlo složene, a često i proturječne. Interpretacija je korak koji dovodi strateškog vođu do istinskog razumijevanja situacije te time, u konačnici, do brzog, preciznog i točnog donošenja odluka koje su usmjerene na ostvarenje organizacijskih ciljeva.

Unaprjeđenje konkurentne prednosti poduzeća od strane strateških vođa provodi se putem orijentacije na kontinuirano organizacijsko učenje. Organizacijsko učenje se promiče kroz razvoj kulture istraživanja i konstruktivne usmjerenosti na rješavanje problema. Usmjerenost na organizacijsko učenje ujedno podrazumijeva razvoj kulture u kojoj se uči iz pogreški.

### 2.3.5. Međukulturalno vodstvo

Dominantni trend koji obilježava svjetsko gospodarstvo 21. stoljeća je globalizacija i liberalizacija tržišta. U tim okolnostima, poduzeća ne smiju biti ograničena na poslovanje unutar granica nacionalne države, već je od osobitog značaja za uspjeh poslovanja suradnja na međunarodnoj razini. Globalizacija jednim dijelom uzrokuje sve veću standardizaciju poslovnih običaja i poslovne kulture jer se diljem svijeta prihvaćaju „amerikanizirani“ oblici poslovne kulture, no globalno društvo mora biti i iznimno tolerantno te uvažavati specifičnosti nacionalnih kultura i njihov utjecaj na oblikovanje poslovne kulture određene zemlje. Ova je potreba osobito izražena u multinacionalnim korporacijama koje djeluju u heterogenom kulturnom okruženju.

Nacionalne kulture imaju velik utjecaj na ukupnu uspješnost globalnog poslovanja. Kulturni rituali su standardizirani obredi koji se ponavljaju u određenim prilikama. Kulturni simboli predstavljaju ideje i koncepte, a prenose često kompleksne i komplicirane ideje i poruke (Jeknić, 2006). Nacionalna kultura ima jači utjecaj na zaposlene negoli kultura njihove organizacije pa svaki međukulturalni vođa mora razumjeti okolnosti i kulturne specifičnosti u međunarodnom okruženju.

Specifičnost međukulturalnog vodstva uvjetovana je različitim kulturološkim i jezičnim nasljeđem. Postoji pet faktora važnih za razlikovanje kultura koji se mogu mjeriti kroz indekse, a istražio ih je danski znanstvenik Hofstede. To su (Hofstede, 1983., prema Jeknić, 2006): distribucija moći (PDI), individualistički ili kolektivistički orijentirana zajednica (IDV), osjećaj za uređenost i red (UAI), modeli međusobnog komuniciranja povezani s odnosom među spolovima (MAS) i orijentiranost ka dugoročnoj ili kratkoročnoj dobiti (LTO).

Indeks distribucije moći ili PDI (Hofstede, 1983., prema Jeknić, 2006) pokazuje kako moć u društvu na razini jedne države, kao i na globalnoj razini nije jednako raspoređena, a veći

indeks distribucije moći imaju države koje se nalaze na vrhu društvene ljestvice jer posjeduju resurse, gospodarsku snagu, strateški geopolitički utjecaj ili drugi adut na temelju kojeg stječu nadmoć pred drugim državama. Ovaj indeks proučava upravo u kojem stupnju će populacija i institucije na nižoj ljestvici očekivati, prihvaćati i prepoznati distribuciju moći. Predstavlja nejednakost definiranu s dna društvene ljestvice ka vrhu. Indeks distribucije moći najviši je u arapskim zemljama, Ekvadoru, Maleziji, Filipinima, tj. državama gdje se niži slojevi smatraju izrazito nejednakim u pogledu distribucije moći. U razvijenijim zemljama, indeks distribucije moći je manji s obzirom na činjenicu da su to društva koja promoviraju egalitarizam ili jednakost. Uloga međukulturalnog vođe je promovirati kulturu egalitarizma ili ravnopravnosti u multikulturalnom timu.

Individualističke kulture su definirane odvajanjem od odnosa i zajednice. Pojedinac vidi sebe kao relativno nezavisnog od drugih. Kolektivističke kulture ističu važnost odnosa, uloga i statusa u društvenom sustavu. Upravo iz dimenzije individualizma i kolektivismizma proizlazi osnovna razlika u društvenim strukturama istočnih i zapadnih društava te istočnih i zapadnih kultura. U zapadnjačkim kulturama se promovira orijentacija na zadatak i konačni rezultat (transakcijsko vodstvo), a u istočnjačkim se promovira kolektivismizam i participativno odlučivanje (transformacijsko vodstvo). U multikulturalnim timovima je važna ravnoteža između primjene pojedinih stilova vodstva s ciljem dostizanja punog potencijala svakog člana tima.

Pojedina društva međusobno se razlikuju u stupnju sposobnosti nošenja s nesigurnošću i nepredviđenim situacijama što je uvjetovano brojnim čimbenicima poput povijesnog, tradicijskog ili religijskog naslijeđa. Zemlje u kojima prevladava temperamentna nacionalna kultura, npr. zemlje Latinske Amerike, Portugal ili zemlje s kolektivističkom kulturom (npr. Japan) snažnije reagiraju na nesigurnost jer je u tim zemljama planiranje osnovna značajka djelovanja na razini pojedinca i kolektiva. Skandinavske zemlje, Kina, te zemlje Pacifika i Dalekog istoka imaju visoku razinu tolerancije na nepredviđena događanja ili visok UAI indeks (Jeknić, 2006). Multikulturalni vođe trebaju se koristiti postupnom prilagodbom na promjene kada vode članove iz zemalja s kolektivističkim kulturama, a radikalniji pristup promjenama je preporučljiv u vođenju članova tima iz zemalja s visokim UAI indeksom.

Multikulturalni vođe svakako trebaju promicati ravnopravnost među spolovima, ali i uvažiti kulturne običaje pri ophođenju sa ženama koji su razvijeni u određenim društvima, primjerice na Bliskom istoku. Multikulturalni vođe svakako trebaju promicati dugoročnu dobit u

komunikaciji i radu s pripadnicima kolektivističkih kultura, dok su pripadnici individualističkih kultura više usmjereni na kratkoročnu dobit i stvaranje površnih poslovnih odnosa.

Srž kulture čine vrijednosti pojedinog društva, a u različitim su kulturama različite vrijednosti, gledišta, mišljenja, ponašanja pa se tako i multikulturalno vođenje mora prilagoditi određenoj kulturnoj sredini.

### 2.3.6. Virtualno vodstvo

Razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije s posebnim naglaskom na Internet značajno mijenja prirodu poslovanja jer su zaposlenici sve manje ovisni o fizičkoj (geografskoj) lokaciji kao uvjetu za zapošljavanje. Razvoj poslovnih procesa koji su utemeljeni na *online* računalnim platformama omogućuje razvoj geografski disperziranih timova koji rade na zajedničkim projektima koristeći se Internetom kao informacijskom i komunikacijskom poveznicom. Kao osobitu prednost virtualnih timova, Caulat (2012) ističe snažnu prednost u akviziciji zaposlenika s najboljim znanjima, vještinama i sposobnostima neovisno o njihovoj geografskoj lokaciji.

Promjena prirode poslovanja zahtijeva prilagodbu vještina vođe virtualnom okruženju. U upravljanju virtualnim timom, vođa ne smije zanemariti tradicionalne elemente vođenja, ali ih realizira na drugačiji način koristeći se informacijsko-komunikacijskim sučeljem. U virtualnim timovima je osobito važna komunikacijsko-koordinacijska uloga vođe, posebice iz razloga što su geografski udaljeni te im je osobni kontakt onemogućen. Fokusirano i jasno usmjeravanje i pružanje podrške predstavlja izazov u virtualnim timovima. Komunikacijska pravila trebaju biti jasno uspostavljena prije nego tim započne s radom u virtualnom okruženju (Caulat, 2012).

Razvoj povjerenja može predstavljati poseban izazov za virtualne vođe jer nedostaje neformalne komunikacije među članovima tima. Iz tog je razloga osobito značajno ulaganje vođe u poticanje otvorene i iskrene komunikacije te u pružanje povratnih informacija. Dostupnost članovima tima od strane virtualnog vođe važan je preduvjet za uspostavu povjerenja. Podjela zadataka treba biti jasna i vođa mora osigurati da svaki član tima razumije zadatke koji su mu dodijeljeni te rokove u kojima ih je potrebno ispuniti. Pružanje podrške i

osnaživanje zaposlenika temeljna je komponenta koja stvara osjećaj pripadnosti među članovima virtualnog tima (Caulat, 2012).

### 2.3.7. Etičko vodstvo

Etičnost je važno načelo suvremenog vodstva koje se ogleda u usvajanju moralnih, fer i poštenih vrijednosti u poslovanju i međuljudskim odnosima. Bez etičnosti ili odnosa utemeljenih na moralu i poštenju, nije moguće razviti odnose povjerenja među članovima tima. Načela etičkog vodstva je potrebno implementirati u sve modele vodstva.

Etički vođa je osoba koja primjerom pokazuje koja je etička načela ponašanja ključno slijediti te pritom ukazuje na ispravnost ili pogrešnost određenih odluka. Pridržavanjem etičkih načela u poslovanju se razvija uzajamni odnos poštovanja i zagovara se otvorena komunikacija sa svim korporativnim dionicima u cilju zadovoljavanja potreba svih zainteresiranih strana. Razvoj etičkog modela vodstva stekao je osobitu pažnju u vrijeme velikih korporativnih financijskih skandala, poput skandala u Enronu kada je dokazano da nezakonito, neetično i manipulativno ponašanje ključnih ljudi u kompaniji ima značajan negativan utjecaj na povjerenje zaposlenika u kompaniju te na reputaciju koju kompanija posjeduje u širem društvenom okruženju (Mihelić i sur., 2010).

Etička načela vođenja osobito su naglašena u suvremenom korporativnom okruženju u kojem se sve više dolazi do spoznaje da korporacijski ciljevi trebaju, osim na profit, biti usmjereni na udovoljavanje širim društvenim ciljevima. Stoga se etičko vodstvo provodi s ciljem učinkovite realizacije strategije razvoja društvene odgovornosti kompanija. Na taj način se ujedno uspješno upravlja potencijalnim reputacijskim rizicima koji se mogu izravno negativno odraziti na financijsku vrijednost poduzeća (Mihelić i sur., 2010).

### **3. KONFLIKTI U ORGANIZACIJI**

Konflikt se može definirati kao stanje neravnoteže u međuljudskim odnosima između pojedinaca ili određenih grupacija. To stanje ravnoteže nastaje kao posljedica percipiranih ili stvarnih oprečnih interesa i potreba sudionika konflikta (Whetten i Cameron, 2011).

#### **3.1. Pojam konflikta**

Jambreka i Penić (2008) definiraju „konflikt ili sukob kao proces socijalne interakcije i socijalnu situaciju, gdje interesi i aktivnosti sudionika (pojedinaca ili grupa) prividno ili stvarno blokiraju i onemogućuju ostvarenje ciljeva druge strane“ (Jambreka, Penić, 2008). U osnovi konflikta se nalazi nemogućnost realizacije ciljeva, potreba i interesa pojedinih strana koje su ovisne jedna o drugoj i trebaju jedna drugu. Da nema odnosa uzajamnosti i međusobno uvjetovane realizacije i ciljeva, ne bi bilo ni temelja za nastanak konfliktnih situacija.

U organizacijskom okruženju, konflikt se smatra opozicijom standardnim mehanizmima donošenja odluka uslijed nezadovoljstva istima. Šire poimanje konflikta u organizacijskom okruženju polazi od toga da je konflikt dinamičan proces koji uključuje značajke organizacijskog ponašanja. Konfliktno organizacijsko ponašanje je ponašanje u kojem su ciljevi jednog sudionika do određene mjere oprečni ciljevima druge ili drugih strana uključenih u konflikt. Poimanje konflikta kao dinamičnog procesa u koji su uključene strane s oprečnim interesima sukladno je definiciji konflikta Jambreka i Penić (2008). Razine organizacije koje mogu biti obuhvaćene konfliktom se značajno razlikuju; od konflikta na razini pojedinca do konflikta na intergrupnoj razini unutar organizacije. Još šire poimanje konflikta obuhvaća i interorganizacijske konflikte. Može se zaključiti da je u srži konflikta nekompatibilnost između potreba, ciljeva i interesa različitih sudionika u konfliktu kao dinamičnom socijalnom procesu.

### 3.2. Vrste konflikta

Brojni su kriteriji za podjelu organizacijskih konflikata, a u organizacijskoj teorije se najčešće koriste kriteriji podjele s obzirom na predmet konflikta koji može biti afektivne ili kognitivne prirode te podjela konflikta s obzirom na broj uključenih sudionika na intrapersonalne i interpersonalne te intragrupne ili intergrupne konflikte. Vrlo važan kriterij za podjelu konflikata u organizaciji s obzirom na odabrani predmet istraživanja je razina na kojoj konflikt nastaje, a koja može biti horizontalna, vertikalna ili dijagonalna. Organizacijski konflikti mogu izazvati različite posljedice te se s obzirom na taj kriterij konflikti dijele na funkcionalne i konstruktivne i disfunkcionalne ili destruktivne konflikte (Sikavica, 2011). Svaki konflikt prolazi kroz različite faze i razine dok ne dosegne određenu vrstu posljedice, ovisno o tome na koji se način upravlja konfliktom (Podrug i Gauta, 2013).

Afektivni konflikti su konflikti koji su vezani uz međuljudske odnose u organizacijama i koji se mogu klasificirati kao konflikti na osobnoj razini, a uzrokovani su negativnim emotivnim ozračjem između određenih zaposlenika ili radnih grupa. Afektivni konflikt koji sadrži osobnu emocionalnu pozadinu može imati vrlo destruktivne posljedice jer zaposlenici percipiraju da su razlike među njima nepremostive. Takve vrste konflikata mogu se odraziti na značajno umanjenje organizacijskih performansi te smanjiti produktivnost u izvedbi radnih zadataka (Sikavica, 2011). Osobni konflikti često nastaju uslijed neprihvatanja međusobnih razlika. Zaposlenici uključeni u osobne konflikte na afektivnoj razini nisu skloni poimanju da su za konflikt odgovorni svi uključeni sudionici, već percipiraju da je druga osoba izvor konflikta. Takva percepcija pretvara konflikt u natjecanje u kojem svaka strana uključena u konflikt želi pobijediti, a isključuje se mogućnost iznalaženja zajedničkih kompromisnih rješenja. Za svaki konflikt postoji mogućnost konstruktivnog i destruktivnog rješenja, a konstruktivno upravljanje i razrješenje afektivnog konflikta moguće je postići ukoliko obje strane prihvate vlastitu odgovornost za nastali konflikt.

Kognitivni konflikti koji nastaju kao rezultat orijentacije na organizacijske zadatke znatno su povoljniji u organizacijskom poslovanju i treba ih poticati jer različiti pristupi, perspektive i mišljenja doprinose razvoju konstruktivne rasprave i iskustvenog učenja, a time se razvija i potencijal za donošenje novih rješenja koja mogu značajno doprinijeti organizacijskoj uspješnosti. U kognitivnim konfliktima zaposlenici se fokusiraju na zadaće i to im je poticaj za pokretanje rasprave koja rezultira novim kreativnim rješenjima. Iako se strane uključene u konflikt ne slažu u stajalištima i mogu strastveno braniti svoja rješenja, kroz dvostranu

komunikaciju i aktivno slušanje, uobičajeno dolaze do optimalnog rješenja. Kognitivni konflikti u organizacijama su daleko poželjniji od afektivnih, a moguće ih je konstruktivno razriješiti ukoliko sudionici poimaju drugo mišljenje kao vrijednu alternativu, a ne kao prijetnju i ukoliko im je cilj poboljšanje stanja u organizaciji, a ne pobjeda nad drugom stranom u procesu razmjene argumenata (Whetten i Cameron, 2011).

S obzirom na broj sudionika u konfliktu, isti se dijele na intrapersonalne ili konflikte unutar osobe, interpersonalne konflikte ili konflikte među pojedinim zaposlenicima u organizaciji te na intragrupne konflikte među pojedinim članovima grupe i intergrupne konflikte među članovima različitih grupa (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2014).

Intrapersonalni konflikt razvija se unutar osobe te ne uključuje više strana. Konflikti unutar pojedinca rezultat su nezadovoljenih potreba, a mogu biti i odraz vrijednosti te stavova osobe. Uspješno rješavanje unutarnjeg konflikta zahtijeva visoku razinu emocionalne zrelosti osobe. Kada se zaposlenik uspješno suočava s unutarnjim konfliktima iznalazeći konstruktivna rješenja, razvija emocionalnu stabilnost i snagu te znatno smanjuje vjerojatnost ulaska interpersonalne konflikte uslijed vlastite frustracije.

S druge strane, zaposlenik koji ne posjeduje adekvatnu razinu emocionalne zrelosti, nema ni sposobnosti učinkovitog upravljanja unutarnjim konfliktima što se u međuljudskim odnosima manifestira u vidu neugodne osobnosti koja je sklona ulasku u interpersonalne konflikte (Žugaj i sur., 2011). Iz tog je razloga važno da se u proces organizacijskog cjeloživotnog učenja uključi i orijentacija na samorazvoj kojem je cilj postizanje optimalne razine emocionalne zrelosti kao i podizanje praga tolerancije na frustraciju koja je izazvana unutarnjim konfliktom.

Interpersonalni konflikt kao konflikt između dva zaposlenika u organizaciji predstavlja najučestaliju vrstu konflikta koja nastaje u organizacijskoj sredini. Navedena vrsta konflikta nastaje uslijed potrebe za suradnjom među zaposlenicima i zbog međusobne ovisnosti prilikom izrade organizacijskih zadataka. Kada su zaposlenici suočeni s ograničenim resursima i rokovima ili na drugi način ovisni jedan o drugome, može se razviti konflikt jer su vrijednosti i ciljevi jednog zaposlenika različiti od vrijednosti i ciljeva druge strane uključene u konfliktnu situaciju. Različite vrijednosti i ciljevi dovode do konflikta ukoliko nije razvijen odnos tolerancije i poštovanja prema vrijednostima ciljevima i potrebama druge osobe. U takvim situacijama zaposlenici omalovažavaju međusobne vrijednosti čime konflikt dobiva osobnu notu.



Kada su interpersonalni konflikti u organizaciji blage i latentne naravi, nema ugrožavajući učinak na zaposlenike i organizacijski uspjeh u cjelini, a u suprotnom može doći do destruktivne putanje razvoja konflikta i njegove eskalacije. Kako bi se doprinijelo uspješnom rješavanju interpersonalnih organizacijskih konflikata, važno je kontinuirano ulaganje u razvoj socijalnih, komunikacijskih i pregovaračkih vještina zaposlenika koje su preduvjet za uspješno iznalaženje uravnoteženih i kompromisnih rješenja (Rijavec i Miljković, 2002).

Intragrupni konflikt nastaje između pojedinaca koji su članovi iste radne skupine ili tima. Učinak i ishod intragrupnih konflikata značajno je uvjetovan prirodom i predmetom konflikta. Tako je unutar radnih timova poželjno neslaganje u pogledu izvedbe organizacijskih zadataka jer kognitivni konflikti mogu unaprijediti mogućnost kritičkog mišljenja i povećati učinkovitost donošenja konačnih odluka. Međutim, afektivni intragrupni konflikti mogu destruktivno utjecati na dinamiku razvoja tima te je nužna meditacijska ili posrednička uloga vođe tima u sprečavanju eskalacije afektivnih konflikata i njihovog uspješnom rješavanju (Rijavec i Miljković, 2002).

Kada se organizacijski konflikt razvije između dviju ili više različitih skupina zaposlenika, riječ je o intergrupnom ili međugrupnom konfliktu koji je po svojim značajkama i uzrocima nastanka istovjetan interpersonalnim konfliktima. Neformalne ili formalne skupine zaposlenika s različitim vrijednostima i ciljevima ulaze u konflikt ukoliko ne uvažavaju međusobne potrebe i razlike te osobito ukoliko se međusobno omalovažavaju. Takav pristup otežava pregovaranje kojim se dolazi do učinkovitih rješenja za obje strane. Konflikti između pojedinih skupina u organizaciji mogu značajno unaprijediti lojalnosti i pripadnosti pojedinca skupini ili timu, ali su takvi konflikti nepoželjni u kontekstu organizacije kao cjeline jer često dovode do kros-funkcijskih barijera koje ometaju procesno orijentirano poslovanje organizacije, a time mogu potkopati temelje za razvoj konkurentskih prednosti organizacije u dinamičnom suvremenom okruženju (Sikavica, 2011).

S obzirom na razinu na kojoj konflikti nastaju, mogu se razlikovati vertikalni, horizontalni i dijagonalni konflikti (Sikavica, 2011). Iz navedene se podjele zaključuje da je nastanak konflikta vezan uz kanale formalne organizacijske komunikacije, iako konflikt može nastati i kao rezultat spontano razvijene neformalne komunikacije u organizaciji. Spaho (2013, prema Hannon, 2010) dijeli sukobe s obzirom na prirodu formalne organizacijske komunikacije i hijerarhije na sljedeći način:

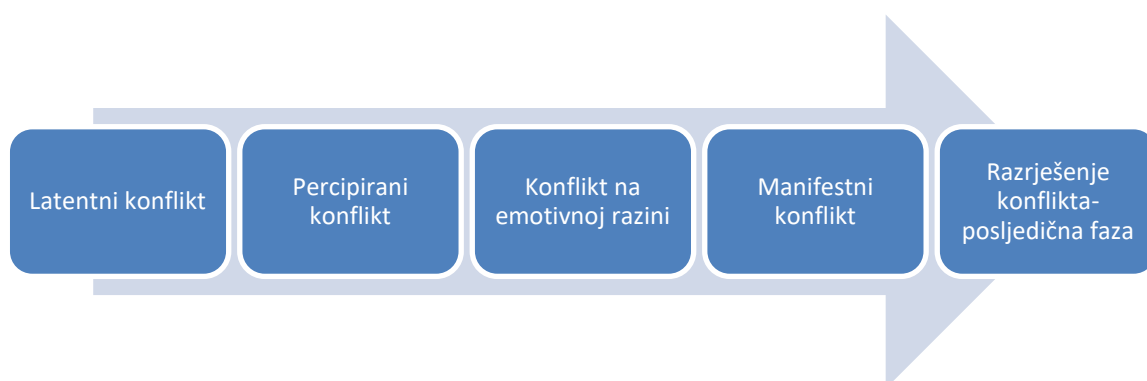
- Vertikalni sukobi se javljaju jer vođa zaposleniku daje detaljne upute i smjernice o njegovim zadacima i pokušava „mikro-upravljati“ radom zaposlenika, iako bi trebao pustiti zaposlenika da obavlja svoj posao. Ova vrsta sukoba postoji u organizacijama u kojima je prisutan visok stupanj formalnosti u organizacijskoj strukturi;
- Vodoravni sukobi se javljaju između zaposlenika na istoj hijerarhijskoj razini. Ti sukobi nastaju iz mnogih razloga, poput različitih interesa i ideja vezanih uz raspodjelu resursa;
- Sukobi uloga mogu proizaći iz nepotpunog ili pogrešnog razumijevanja zadatka koji se dodjeljuje određenom zaposleniku.

Osobito važna podjela organizacijskih konflikata je podjela s obzirom na posljedice koje konflikt izaziva. Konflikt s pozitivnim posljedicama naziva se konstruktivnim ili funkcionalnim konfliktom, dok se konflikt s negativnim posljedicama naziva destruktivnim ili disfunkcionalnim konfliktom (Sikavica, 2011). Posljedice konflikta detaljnije su obrađene u poglavlju 3.5.

### 3.3. Faze konflikta

Iz pojmovnog određenja konflikta se zaključuje da se radi o dinamičnom društvenom procesu koji ima svoje razvojne faze. U ovom podpoglavlju je predstavljena dinamika razvoja konflikta, odnosno faze konflikta prema Pondy-u (1967) i prema Robbinsu (1993). Pondy (1967, prema Gonan Božac i Angeleski, 2008) je razvio model dinamike razvoja konflikta koji je vrlo koristan u razumijevanju prirode i stupnja eskalacije konflikta. Pondy je identificirao pet uobičajenih stupnjeva dinamike razvoja konflikta koji su prikazani na slici 2.

**Slika 2. Dinamika razvoja konflikta prema Pondy (1967)**



Izvor: obrada autora prema Gonan-Božac i Angeleski (2008)

Latentna faza konflikta je faza u kojoj nastaju čimbenici za potencijalan razvoj konflikta u budućem razdoblju. Ti su čimbenici natjecanje za oskudne resurse, težnja za autonomijom, divergentnost ciljeva i sukob uloga (Pondy, 1967; Gonan-Božac i Angeleski, 2008). Faza latentnog konflikta još se naziva i fazom nestabilnog mira.

Percipirani konflikti mogu ponekad nastati čak i ako ne postoje uvjeti za nastanak latentnog konflikta. Percipirani konflikt nastaje ukoliko jedna osoba ili skupina osoba procijeni da bi netko drugi mogao narušavati ili ometati postizanje njezinih ciljeva. Takav sukob može se riješiti poboljšanjem komunikacije između skupina uključenih u percipirani konflikt.

Konflikt na emotivnoj razini nastaje kada se sukob ne percipira, nego se zapravo osjeća i prepoznaje. Uzroci za nastanak konflikta na emotivnoj razini mogu biti različiti, a obično su uvjetovani neadekvatnim ulaganjem u individualni rast, organizacijskim pritiscima ili osobnim kriznim situacijama. Posljedica emotivnog doživljaja konflikta je osjećaj tjeskobe koji motivira pojedinca na djelovanje s ciljem razrješenja konflikta u cilju ponovnog postizanja unutarnje ravnoteže.

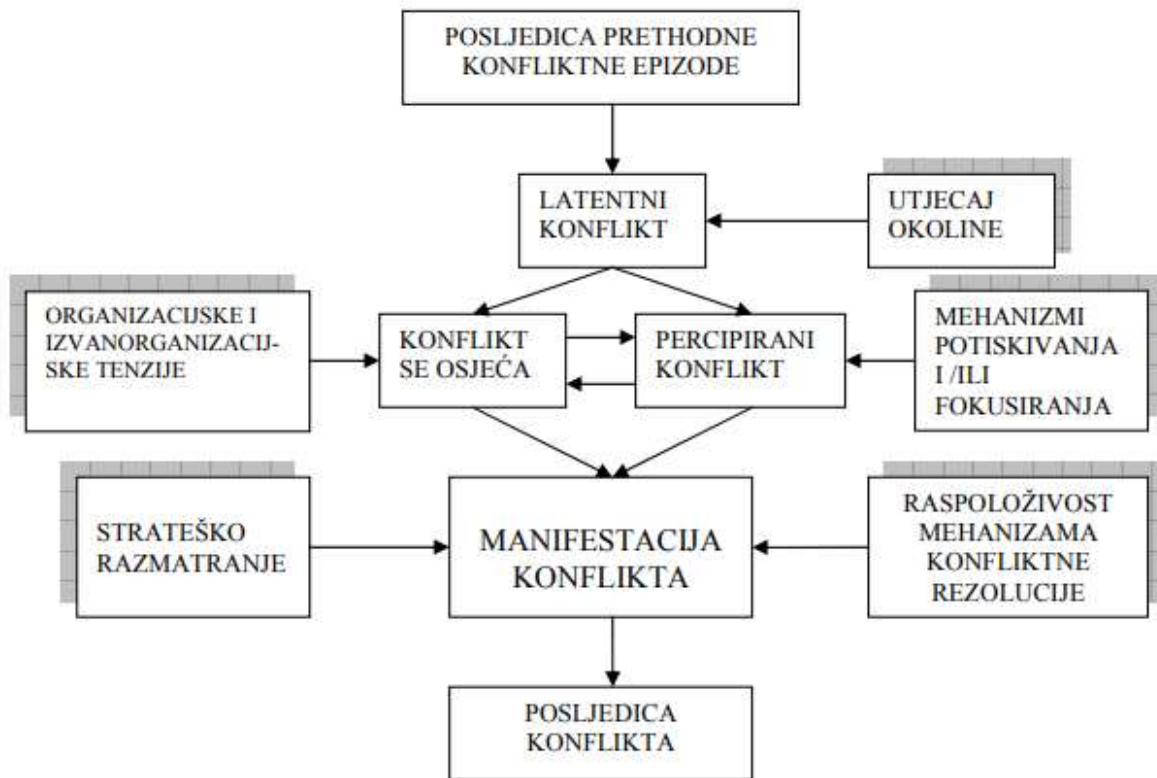
Konflikti mogu i ne moraju proći kroz fazu izravne manifestacije, a to ovisi o bihevioralnim značajkama osoba ili skupina uključenih u konflikt. U manifestnoj fazi konflikta na površinu izlazi cjelokupna paleta emotivnih doživljaja konflikta, od otvorene agresije i sabotaze, do potpune apatije ili povlačenja. Najekstremniji oblik manifestiranja konflikta je nasilno rješavanje konfliktnih situacija, no takav je oblik manifestacije konflikta vrlo rijetko zastupljen u konfliktima na organizacijskoj razini.

Završna faza organizacijskog konflikta može imati pozitivne ili negativne posljedice za organizaciju, ovisno o tome kako je sukob riješen. Ako je sukob riješen na zadovoljstvo svih sudionika, može se postaviti osnova za daljnju suradnju kako bi se u budućnosti otvoreno raspravljalo o eventualnim konfliktima u latentnoj fazi i kako bi se te konflikte uspješno i pravovremeno razriješilo. S druge strane, ako je sukob samo potisnut, a nije riješen na obostrano zadovoljstvo, latentni uvjeti sukoba mogu se pogoršati i eksplodirati u ozbiljnijem obliku sve dok se ne uklone. Razrješenje sukoba je uvjetovano rezultatom primjenjenog stila rješavanja organizacijskih konflikata

Gonan-Božac i Angeleski (2008) ističu da je u Pondyevom modelu dinamike razvoja konflikta detaljno objašnjen utjecaj unutarnjih (osobnih) i vanjskih (organizacijskih)

čimbenika na proces razvoja organizacijskih konflikata. Utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika na dinamiku razvoja konflikta prikazan je na slici 3. Dinamika konfliktne epizode.

**Slika 3. Dinamika konfliktne epizode**



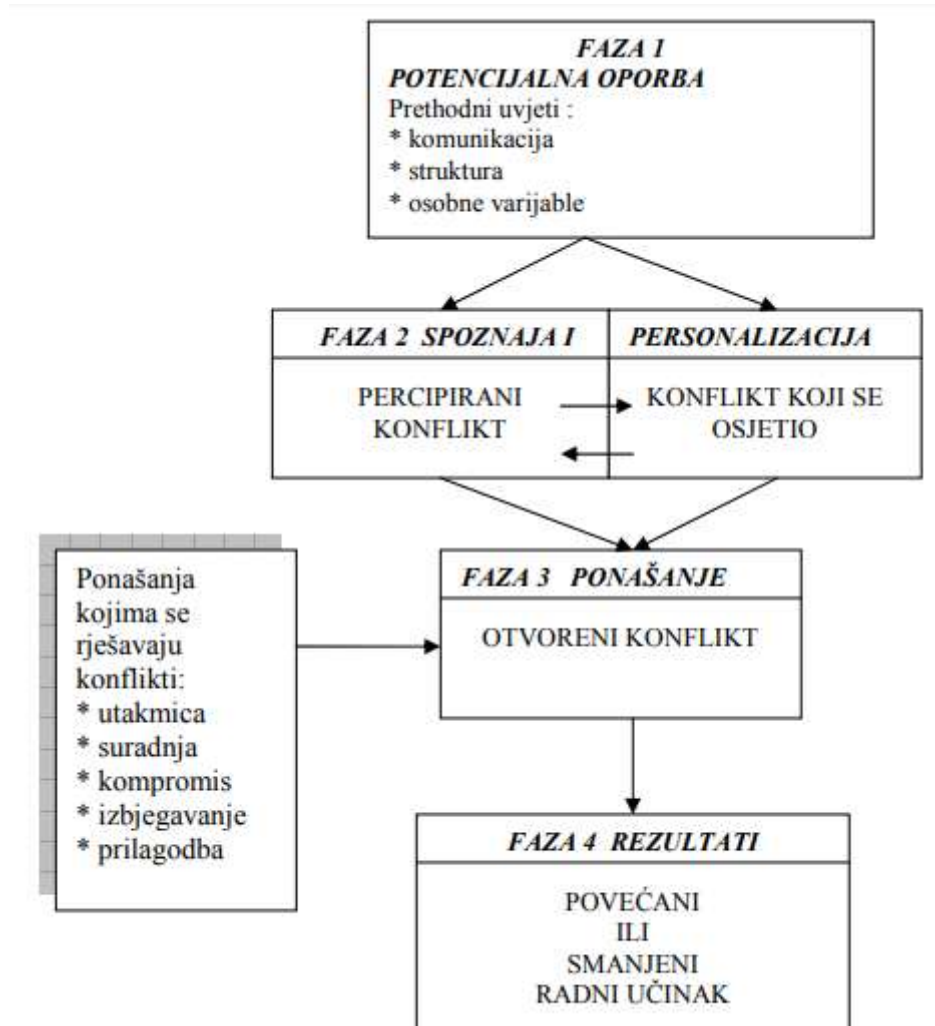
Izvor: Gonan-Božac i Angeleski (2008, prema Pondy, 1967)

Uzimajući u obzir organizacijski kontinuitet, latentni konflikt nastaje pod utjecajem organizacijske okoline ili već spomenutih nedostatnih resursa, divergentnih ciljeva ili težnje za samostalnošću, ali se latentni konflikt može formirati i na osnovu utjecaja prethodne konfliktne epizode. U fazi percipiranog konflikta važnu ulogu imaju osobni mehanizmi reakcije na konflikt kod sudionika koji se može koristiti mehanizmom fokusiranja ili potiskivanja konflikta. Tjeskoba i tenzija su temeljne značajke konflikta na osjećajnoj razini. Uspješno razrješavanje manifestne faze konflikta ovisi o učinkovitosti strateškog razmatranja kao i o raspoloživosti mehanizama konfliktne rezolucije. Svi navedeni čimbenici sinergijski utječu na posljedice koje izaziva konfliktna situacija.

Kombinirajući Pondyevu i Thomasovu klasifikaciju pojedinih razvojnih faza organizacijskih konflikata prema kojoj se konflikt razvoja kroz faze frustracije, konceptualizacije ponašanja, reakcije suprotne strane i posljedičnu fazu, Robbins (1993) je razvio sinergijski model kojim

interpretira dinamiku razvoja organizacijskih konflikata u kontekstu utjecaja na organizacijsku izvedbu (slika 4).

**Slika 4. Proces konflikta prema Robbinsu (1993)**



Izvor: Gonan-Božac i Angeleski (2008, prema Pondy, 1967)

U prvoj fazi razvoja konflikta nastaju uvjeti za potencijalnu borbu koji su uvjetovani organizacijskom strukturom, komunikacijom i osobnim varijablama sudionika konflikta. Robbins u drugoj fazi razvoja konflikta objedinjuje fazu spoznaje ili percepcije konflikta i emotivnu fazu tijekom koje se konfliktna situacija personalizira i rezultira tjeskobom i tenzijom. Na temelju spoznajnih i emotivnih elemenata razvoja u drugoj fazi razvoja konflikta, razvija se određeno ponašanje kojim se manifestira konfliktna situacija. Sudionici konflikta mogu se odlučiti na rješavanje konflikata utakmicom ili natjecanjem, suradnjom, kompromisom, izbjegavanjem ili prilagodbom (Gonan-Božac i Angeleski, 2008). U četvrtoj fazi kao posljedičnoj fazi konflikta se analizira utjecaj konflikta na organizacijsku izvedbu.

### 3.4. Posljedice konflikta

Konflikti mogu imati pozitivne i negativne posljedice koje se odražavaju na sudionike konflikta i na organizacijsku izvedbu. Destruktivni konflikti nastaju u situacijama kada sudionici nisu spremni na suradnju i pregovaranje, već se koriste agresivnom ili pasivnom reakcijom na nastali konflikt te time stvaraju barijeru za uspješno rješavanje nastale situacije. Kada se konfliktna situacija destruktivno odrazi na motivaciju, zadovoljstvo i razinu izvedbe članova tima koji su sudionici konflikta ili promatrači posljedica konfliktna situacije, nužna je intervencija vođe tima koji ulogom posrednika ili medijatora treba potaknuti sudionike konflikta na međusobno uvažavanje, toleranciju i iskazivanje vlastitih potreba bez ugrožavanja potreba drugog da bi se postiglo kompromisno i zadovoljavajuće rješenje za sve uključene strane (Rijavec i Miljković, 2002).

Destruktivni konflikti se uobičajeno negativno odražavaju na organizacijske performanse jer smanjuju motivaciju, moral i stupanj zadovoljstva svih zaposlenika koji su izravno ili neizravno uključeni u konfliktnu situaciju. Međutim, postoji i paradoksalna pojava produktivnih, a destruktivnih konflikata koji imaju pozitivan utjecaj na organizacijsku izvedbu, a negativan na društvenu okolinu organizacije i zadovoljstvo zaposlenika međuljudskim odnosima. Ayoko i sur. (2002) su istraživali prirodu produktivnih, a destruktivnih konflikata u kulturno heterogenim radnim timovima. Destruktivni konflikti stvaraju atmosferu prijetnje i nepovjerenja. U takvoj atmosferi se svaki član tima osjeća profesionalno ugroženim te jača svoj natjecateljski duh pri borbi za oskudne resurse kako bi osigurao sigurnost radnog mjesta što se odražava na povećanje organizacijske izvedbe kroz izoliranje članova tima i razvoj mentaliteta pobjednika i gubitnika. Iako se na ovaj način kratkoročno mogu povećati organizacijske performanse, društvena priroda čovjeka koju obilježava potreba za pripadnošću i povjerenjem u dugoročnom razdoblju uzrokuje visoke fluktuacije zaposlenika u organizacijama koje ne anuliraju negativne utjecaje produktivnih, a destruktivnih konflikata. Produktivni, a destruktivni konflikti na dugoročnoj razini stvaraju svakoj tvrtki nepotrebne materijalne i nematerijalne troškove. Materijalni troškovi konflikta mjere se u tisućama kuna sudskih tužbi, sabotazi, krađama, bolovanjima te čestim promjenama zaposleničke strukture. Nematerijalni troškovi teže su mjerljivi a kreću se od nepotrebnog stresa, nezdrave radne okoline, gubljenja vremena na rješavanje sukoba umjesto na produktivno stvaranje.

Konstruktivni konflikti imaju pozitivne posljedice i sa stajališta razvoja sinergije tima i sa stajališta organizacijske izvedbe. Konstruktivno razrješenje konflikta uobičajeno se vezuje za kognitivne konflikte u organizaciji, dok je afektivnim konfliktima znatno teže upravljati i rjeđe generiraju konstruktivna rješenja. Pozitivna, funkcionalna i konstruktivna rješenja organizacijskih konflikata nastaju kao posljedica otvorene komunikacije i razmjene mišljenja među članovima tima kojom se potiče postizanje zadovoljavajućeg rješenja za sve zainteresirane strane. U takvim je konfliktima cilj svih članova doprinijeti organizacijskoj učinkovitosti pa se ujedno unaprjeđuje razina izvedbe. Suština konstruktivnih organizacijskih konflikata je u tome da se ciljevi pojedinih zaposlenika ili skupina mogu sadržajno razlikovati, ali konačni cilj i interes im je isti, a to je doprinos rješenju organizacijskih problema (Northouse, 2018).

Rijavec i Miljković (2002) ističu da se konstruktivno rješavanje konflikata ogleda u:

- poboljšanoj kvaliteti donesenih odluka,
- poticanju kreativnosti i inovacije,
- povećanju interesa i radoznalosti u grupi,
- konfliktu kao sredstvu za smanjenje napetosti i u
- mogućnosti bolje prilagodbe promjenama.

Konstruktivno rješavanje organizacijskih konflikata doprinosi kvaliteti odlučivanja jer se prilikom donošenja odluka uzimaju u obzir različite perspektive, mišljenja i stajališta. Kroz mogućnost sagledavanja određene situacije iz različitih kutova, razvijaju se potencijali za promjenu ustaljenog načina razmišljanja, a time i za razvoj kreativnog mišljenja koje često rezultira inovacijama u poslovanju. Konstruktivni konflikti izlažu grupu različitosti mišljenja i stajališta i time potiču prirodnu znatiželju čovjeka te urođenu osobinu iskustvenog učenja. Znatiželja se može slobodno razvijati jer nakon konstruktivnog rješenja ne postoji atmosfera nepovjerenja u timu te je konflikt eliminirao eventualne napetosti među članovima. Sam konflikt znači izlazak iz *statusa quo* i ulazak u područje promjena. Nakon konstruktivnog rješenja konflikta, članovi tima su sposobni iskustveno uvidjeti dobrobiti promjena što ih čini dodatno fleksibilnima i prilagodljivima.

## **4. UZROCI KONFLIKATA U ORGANIZACIJI**

U ovom poglavlju rada definirani su uzroci konflikata u organizaciji koji mogu nastati na razini pojedinca, timova ili organizacije u cjelini. Također se analizira odnos vođe prema konfliktima u organizaciji.

### **4.1. Uzroci na razini pojedinca**

Uzroci konflikata na razini pojedinca proizlaze iz prethodno opisanih značajki intrapersonalnih konflikata koji nastaju kao rezultat nesigurnosti pojedinca u akcije koje je potrebno poduzeti kako bi se uspješno zadovoljili osobni i organizacijski ciljevi. Konflikt na razini pojedinca u poslovnom okruženju može biti odraz nezadovoljstva poslom ili određenom trenutnom situacijom koja se odvija u organizacijskom okruženju, a pojedinac nije siguran na koji način odgovoriti na izazove s kojima se susreće (Rijavec i Miljković, 2002).

Kada konflikti nastaju na razini pojedinca, često nije ni potreban vanjski okidač koji će pokrenuti konfliktnu situaciju, već pojedinac preispituje jesu li odluke koje donosi sukladno njegovim potrebama, osjećajima, stavovima i ambicijama vezanim uz profesionalni život. Intrapersonalni konflikt kao rezultat nezadovoljenih potreba pojedinca može nastati ukoliko se pojedinac osjeća podcijenjenim, ukoliko ne osjeća strast prema poslu kojeg obavlja te razmišlja o premještanju ili ukoliko smatra da mu posao ne dozvoljava dovoljno vremena za uspješnu organizaciju osobnih ciljeva u privatnom životu.

Način pristupa intrapersonalnom konfliktu na razini pojedinca ovisi o tome koliko se u organizaciji njeguje otvoreni komunikacijski stil te o tome koliko pojedinac vjeruje ostalim članovima tima i vođi tima. U atmosferi otvorenosti i povjerenja, svaki zaposlenik se osjeća slobodnim podijeliti svoje sumnje i nezadovoljstva s vođom i članovima tima te se na taj način otvara prostor za donošenje zajedničkih prijedloga iznalaženje zadovoljavajućih rješenja. U suprotnom slučaju, kada ne postoji atmosfera otvorene komunikacije i međusobnog povjerenja, intrapersonalni konflikt se mogu dugoročno negativno odražavati na motivaciju i produktivnost zaposlenika te posljedično dovesti do napuštanja organizacije (Spaho, 2013). Visoka fluktuacija zaposlenika svakako negativno utječe na koheziju i dinamiku razvoja radnik skupina i timova.



## 4.2. Uzroci na razini tima

Uzroci konflikata na razini tima su interpersonalne prirode jer svaki tim karakterizira odnos međuovisnosti između njegovih članova. U svim odnosima u kojima postoji međusobna ovisnost, bilo po pitanju izvedbe zadataka ili po pitanju međuljudskih odnosa, prirodno je da se s vremena na vrijeme razviju interpersonalni konflikti. Kako je prethodno opisano u klasifikaciji vrsta konflikata, interpersonalni konflikti na razini radnog tima mogu biti kognitivne i afektivne prirode (Gonan-Božac i Angeleski, 2008).

Konflikti kognitivne prirode vrlo su pozitivni i sam vođa tima ih treba poticati kako bi se raspravom članovi tima upoznali s različitim perspektivama i potencijalnim načinima rješavanja problema s kojim su suočeni te kako bi se u konačnici potaklo iskustveno organizacijsko učenje koje je temelj uspješnog djelovanja kreativnih i inovativnih timova. Kognitivni konflikt je u svojoj suštini konflikt ideja te u njemu ne postoji osobna dimenzija koja bi mogla utjecati na razvoj osjećaja ugroženosti kod pojedinih članova tima. Dapače, različitost mišljenja i ideja uobičajeno stvara vrlo inspirativnu okolinu u kojoj svaki pojedinac teži dati originalan doprinos i argumentirati svoje ideje na zadovoljstvo svih članova. Za konflikte kognitivne prirode je značajno da se mogu razviti samo u uvjetima kada vođa primjenjuje demokratski stil odlučivanja i kada je usmjerena transformacijsko vodstvo u kojem teži postići organizacijska evolucija i izbjeći *status quo* (Spaho, 2013). U radnim skupinama u kojima prevladava autoritativan stil vodstva nije moguće uspješno upravljati kognitivnim konfliktima jer se članovima tima ne dozvoljava upućivanje povratnih informacija i otvorena rasprava, već se očekuje poslušnost i slaganje sa odlukom vođe. Baš takav stil vodstva koji ne osnažuje zaposlenika može biti jedan od ključnih organizacijskih čimbenika za razvoj intrapersonalnih konflikata i razvoj osjećaja izoliranosti i nepripadnosti timu (Rijavec i Miljković, 2002).

Afektivni konflikti među članovima radnog tima znatno su ozbiljniji te je teže uspješno upravljati takvim konfliktima zato što se razvijaju na emocionalnoj razini koja je uvijek osobna. Obojenost konflikta emocijama ujedno otežava realno sagledavanje situacije jer emocije značajno utječu na percepciju uzroka konflikta. Konflikt ove vrste nikako se ne smije poticati, te se ne smije zanemariti njegovo postojanje jer se ignoriranjem i izbjegavanjem, afektivni i emocijama nabijeni konflikt vrlo brzo može dovesti u fazu eskalacije, odnosno manifestnog konflikta. Vođa tima koji prepozna postojanje afektivnog konflikta među

članovima tima treba se postaviti nepristrano kao medijator koji stvara plodno tlo za uspješno rješavanje konflikta. To znači da je njegova uloga spriječiti razvoj odnosa ja dobivam/ ti gubiš ili konkurencije među članovima tima kroz poticanje aktivnog slušanja da se dođe do srži problema, kroz poticanje prepoznavanja dobrih i loših strana kod članova tima koji se nalaze u opoziciji te kroz poticanje pronalaska suradničkog ili kompromisnog rješenja koje može zadovoljiti potrebe strana uključenih u konflikt. U slučajevima eskalacije afektivnog konflikta u kojem strane nisu spremne na nikakav oblik suradnje, poželjno je razdvajanje članova u različite timove kako se opterećenje konfliktom ne bi dugoročno negativno odrazilo na produktivnost sukobljenih članova, a posljedično i ostalih članova tima.

### **4.3. Uzroci na razini organizacije**

Uzroci konflikta mogu nastati i na razini organizacije kao cjeline. Prva vrsta konflikta na razini organizacije kao cjeline je konflikt koji nastaje kao rezultat percipirane različitosti u ciljevima koje je potrebno postići. Ove vrste konflikata osobito su prisutna u mehanicističkim organizacijama poput funkcijske i divizijske organizacijske strukture (Sikavica, 2011) jer je u tim organizacijama specijalizacija poslova vrlo uska, a organizacijska komunikacija nije dovoljno integrativna te se pojedini odjeli i funkcije počinju odnositi konkurentski jedan prema drugom u borbi za oskudne resurse. Ironično je što se pritom zaboravlja da su pojedini odjeli zapravo povezani jednakim strateškim ciljevima i da kros-funkcijski sukobi otežavaju postizanje zajedničkih ciljeva. Unapređenje u području organizacijske komunikacije i koordinacije kroz uvođenje kros-funkcijskih i procesno orijentiranih timova je vrlo učinkovito rješenje za sukobe na razini organizacije koji su posljedica različitih percepcija ciljeva od strane voditelja pojedinih poslovnih funkcija i odjela.

Prethodno opisani uzrok konflikta na razini organizacije vezuje se uz interno okruženje organizacije, međutim konflikt na organizacijskoj razini može nastati pod utjecajem promjena u vanjskom okruženju. Tada organizacija djeluje zajednički, a usmjerena je na ostvarenje organizacijskih ciljeva u situacijama gdje je suočena sa zaoštrenom konkurentskom borbom ili drugom vrstom prepreka u mikrookruženju u kojem posluje. Načini za razrješavanje interorganizacijskih konflikata mogu se pronaći u skupini alata strateškog menadžmenta ili pravnih alata poput medijacije, arbitraže ili pokretanja sudskih sporova s ciljem zaštite organizacijskih interesa (Ury i Fisher, 1981).

#### **4.4. Odnos vođe prema konfliktima u organizaciji**

Vođa svakako ima značajnu ulogu u upravljanju i rješavanju konfliktima na organizacijskoj razini. Koliko će njegova uloga u upravljanju konfliktima biti uspješna, ovisi o odnosu koji je razvio sa članovima svog tima. Ako se odnos između vođe i članova tima temelji na nagradi i kazni kao izvanjskim poticajnim sredstvima za postizanje željenih ciljeva, uloga vođe u rješavanje konflikata ne može biti značajna jer članovi tima nemaju razvijeno povjerenje prema vođi niti ga istinski poštuju. Razlog tome je pozicija, a ne karizma kao izvor moći vođe (Sikavica, 2011). Vođe koji temelje moć na poziciji nisu ni usmjereni na prepoznavanje ranih signala konflikta pa je u njihovoj prirodi zatumljavanje, a ne istinsko razrješenje nastalih sukoba.

Vođa koji nije usmjeren samo na zadatke, već mu je u cilju i razvoj podržavajućih odnosa utemeljenih na povjerenju na temelju svoje karizme, iskrenosti i prije svega njegovanja otvorene komunikacije ima značajne potencijale u uspješnom rješavanju konflikta. On će poticanjem konstruktivne rasprave doprinijeti razrješenju kognitivnih konflikata na zadovoljstvo svih članova tima, a ujedno će se takvom vrstom rasprave razvijati nova organizacijska znanja i vještine kao alat u stvaranju konkurentske prednosti. Razvijene komunikacijske i socijalne vještine vođe koji obraća pažnju na skladne međuljudske odnose, osnovni su alat u rješavanju aktivnih konflikata koje sami sudionici zbog ograničene perspektive i emocionalne obojenosti konflikta često ne mogu samostalno riješiti na obostrano zadovoljstvo (Rijavec i Miljković, 2002).

U kros-funkcijskim konfliktima, stil vodstva također može biti vrlo značajan čimbenik koji determinira tijek razvoja konfliktne situacije. Kada voditelji pojedinih poslovnih funkcija djeluju iz pozicije ega tražeći međusobne različitosti, a ne sličnosti, ne razvijaju se nužni preduvjeti za preusmjeravanje iz konfliktnog odnosa u odnos suradnje. U suprotnom se na kros-funkcijskoj razini može razviti kognitivni konflikt i potaknuti konstruktivna rasprava kojom voditelji pojedinih poslovnih funkcija mogu donijeti nova i zajednička rješenja vođeni idejom da ih vežu isti strateški ciljevi.

U situacijama interorganizacijskih konflikata od velikog je značaja usvajanje strateški usmjerenog modela vodstva jer taj model najpotpunije analizira načine na koje moguće maksimizirati snage i prilike u okolini te minimizirati slabosti i prijetnje. Strateško

razmišljanje je dugoročnog karaktera i činjenično utemeljeno što doprinosi učinkovitosti i kvaliteti donošenja odluka te pravodobnom reagiranju na nepovoljne promjene u okruženju. Sukladno analizi konkretne situacije u kojoj se organizacija nalazi, strateški usmjeren vođa će usmjeriti djelovanje u skladu s realno dostižnim ciljevima. Određene vrste interorganizacijskih konflikata u kojima su ugrožena pojedina organizacijska prava, primjerice pravo na slobodnu i fer tržišnu utakmicu ili transparentno komuniciranje s tijelima javne uprave, potrebno je rješavati uz konzultaciju sa specijaliziranim stručnjacima iz područja pravnih znanosti te se u takvim situacijama pribjegava mirenju, arbitraži ili pokretanju sudskih postupaka.

Za vođu je osobito važno da posjeduje razvijene pregovaračke vještine jer se borba za realizaciju organizacijskih ciljeva, posebice u odnosima sa vanjskim okruženjem razvija u okvirima instituta pregovaranja. Proces pregovaranja predstavlja situaciju u kojoj se stranke sa različitim interesima koje obilježava odnos međusobne ovisnosti suočavaju s potrebom donošenja zajedničkog kompromisnog rješenja (Tomašević Lišanin, 2004). Kompromisno rješenje podrazumijeva davanje ustupaka drugoj strani da bi se za uzvrat ostvarili prioritetni organizacijski ciljevi. Pregovaranje nije samo učinkovit način za donošenje kompromisa u situaciji oskudnih resursa, već može predstavljati značajnu priliku za promjenu perspektive i integrativan pristup kojim se pregovaračke stranke koriste međusobnim ustupcima i inovativnim rješenjima kako bi povećale mogućnosti za zajedničku dobit, što se figurativno naziva "povećanjem kolača" koji je dostupan za međusobnu raspodjelu (Tomašević Lišanin, 2004).

## **5. UPRAVLJANJE KONFLIKTOM U ORGANIZACIJI**

Uspješno upravljanje konfliktom u organizaciji ovisi o prirodi interne komunikacije, prirodi i strukturi konflikta te ponajviše o stilu koji se koristi prilikom upravljanja konfliktom. Svi navedeni čimbenici zajednički utječu na učinkovitost rješavanja konflikata u organizaciji.

### **5.1. Interna komunikacija**

Komunikacija je integralni aspekt poslovanja. Poslovna komunikacija je specijalizirana grana opće komunikacije koja se bavi poslovnim aktivnostima i odvija se na intraorganizacijskoj i interorganizacijskoj razini. Proces, metode, vrste i načela poslovne komunikacije istovjetni su procesu, metodama, vrstama i načelima opće komunikacije, ali je poslovna komunikacija uobičajeno formalnog karaktera. Osnovna razlika opće i poslovne komunikacije proizlazi iz područja primjene. Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenos poruka, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima i sl. – sve to čini sustav komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati. Stoga se poslovna komunikacija može realizirati tako da u njoj sudjeluju svi djelatnici unutar organizacije ili na način da u njoj sudjeluju pojedini djelatnici u organizaciji i sudionici izvan organizacije. Poslovna komunikacija se može podijeliti na dvije osnovne podvrste komunikacije, a to su interna i eksterna komunikacija (Jurković, 2012).

Interna poslovna komunikacija odvija se na intraorganizacijskoj razini, odnosno unutar organizacije, a ima za cilj razmjenu informacija, usmjeravanje zaposlenika te održavanje i unaprjeđenje morala zaposlenika. Interna poslovna komunikacija može biti formalnog i neformalnog karaktera, a realizira se kroz komunikacijske mreže. Komunikacijske mreže mogu utjecati grupe s ciljem da se dodijeljeni zadatak završi na vrijeme, osnažiti položaj lidera u grupi ili mogu utjecati na članove skupine da zauzimaju određene pozicije u mreži. Komunikacijske mreže imaju važne implikacije za dinamiku komunikacije u formalnim organizacijama.

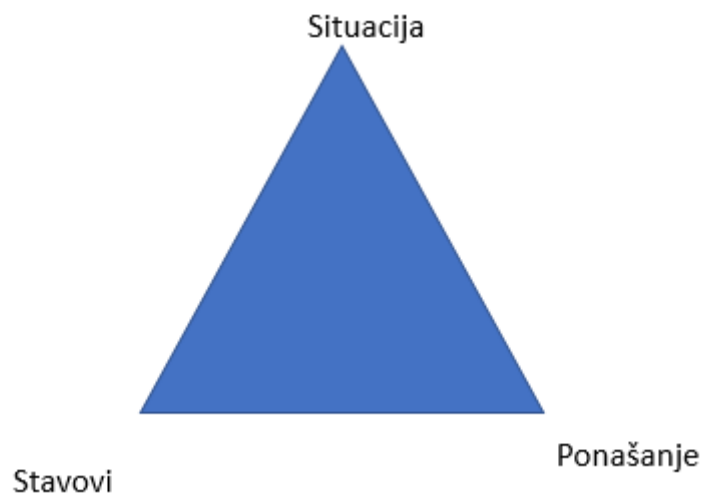
Neformalna komunikacijska mreža u organizaciji nije pod kontrolom menadžmenta. Zaposlenici ju smatraju pouzdanijim i vjerodostojnijim izvorom informacija, a služi osobnim interesima ljudi koji sudjeluju. Važan je dio komunikacijskih mreža jer preko nje menadžeri

mogu naslutiti moral, važna pitanja i tjeskobu u organizacijama, ali treba i ograničiti utjecaj glasina da se smanje negativne posljedice. Istraživanja su identificirala četiri osnovna tipa neformalnih komunikacija, a to su: jednostruki lanac ili komunikacijska mreža u kojoj svaki član komunicira s drugim članom; tračerski lanac kojeg označava komuniciranje jednog člana s ostalim članovima skupine; nasumični lanac ili način komuniciranja u kojem svaki član nasumice komunicira s drugim članom te grozdasti lanac ili mreža u kojoj neki član komunicira s drugim odabranim članom lanca.

## 5.2. Struktura konflikta

Na proces upravljanja konfliktima u organizaciji značajno utječe struktura konflikta. Vođa je osoba zadužena za medijaciju i osiguranje uspješnih preduvjeta za rješavanje konflikta te treba biti istinski upućen u prirodu i strukturu samog konflikta. Sukladno modelu Johana Galtunga (prema Harris, 2004), svaki konflikt ima tri dva jednaka elementa to su stavovi, ponašanje i obilježja situacije koju sudionici konflikta percipiraju kao oprečnu. Slika 5 prikazuje pojedine elemente strukture organizacijskog konflikta.

**Slika 5. Struktura organizacijskog konflikta**



Izvor: obrada autora prema Harris, (2004)

Vođa treba detaljno poznavati prirodu konfliktne situaciji kao situacije u kojoj sukobljene strane smatraju da su njihovi ciljevi međusobno neuskladivi. Kroz razgovor sa stranama uključenim u konflikt, vođa se upoznaje očekivanjima, osjećajima i percepcijom konflikta od strane sudionika. Uvidom u ponašanje sudionika, vođa se upoznaje s načinima i strategijama

kojima se suprotstavljene strane koriste da bi došli do svojih ciljeva i onemogućili protivnika u ostvarenju njegovih ciljeva.

Sagledavanjem strukture konflikta, vođa može donijeti i važne zaključke o prirodi samog konflikta. Kod nekih organizacijski konflikata zapravo i ne postoji realna konfliktna situacija, ali sudionici percipiraju situaciju kao konfliktnu te sukladno tome razvijaju svoje stavove i ponašanja prema drugoj osobi. Konflikt se u latentnoj fazi očituje postojanjem realne konfliktno situacije kao i konfliktnih stavova, dok izostaje konfliktno ponašanje. Tek u manifestnoj fazi konflikt razvija sva tri ključna strukturna elementa, stavove, ponašanje i situaciju. Prilikom procesa upravljanja konfliktom s ciljem njegova razrješenja, vođa treba obratiti pozornost na to je li uzrok konflikta u oprečnim stavovima što je sukladno ekspresivnoj teoriji konflikata ili je uzrok konflikta u konfliktnoj situaciji što je sukladno instrumentalnoj teoriji konflikata (Harris, 2004). Ovisno o tome je li uzrok konflikta oprečan stav ili konfliktna situacija, vođa može modificirati proces i stil rješavanja konflikta.

### **5.3. Upravljanje konfliktom**

Konfliktno situacije često su nabijene tenzijom i tjeskobom te mogu značajno narušiti kvalitetu međuljudskih odnosa u organizaciji. Iz tog razloga je ključno razvijanje strategija upravljanja konfliktom. Podrug i Gauta (2013) naglašavaju da učinkovitost upravljanja konfliktima postižu pojedinci koji imaju sposobnost detektiranja i otklanjanja uzroka konflikta na dugoročnoj razini, tako da se izbjegne ponavljanje konfliktnih epizoda. Uloga vođe u upravljanju konfliktom ne mora biti izravna, ali je svakako usmjerena na razvoj emocionalnih i socijalnih vještina koje će sudionicima konflikta omogućiti bolje upoznavanje sebe i drugih sudionika u konfliktu jer se time stvaraju preduvjeti za otklanjanje uzroka nastalog sukoba.

Razvijajući emocionalne i socijalne vještine kao što su empatija, aktivno slušanje i asertivan stil komunikacije, vođa daje sudionicima konflikta oruđa za konstruktivno rješenje sukoba. Uloga vođe može biti svedena na nepristranu medijaciju i eventualno predlaganje mogućih rješenja, ali je cilj ponovno razviti otvorenu komunikaciju koja se u konfliktnim situacijama ograničava zbog međusobnog nepovjerenja, a tada sudionici lakše rješavaju konflikte samostalno i dogovorno (Rijavec i Miljković, 2002).

Rijavec i Miljković (2002) razlikuju pet uobičajenih stilova upravljanja organizacijskim konfliktima, a to su:

- Izbjegavajući stil ili povlačenje u situaciji konflikta gdje sudionici zauzimaju pasivnu poziciju te se koristi obrambeni mehanizam bijega u nadi da će konflikt nestati. Međutim, realna situacija ne može biti dalje od istine jer istinsko razrješavanje konflikta zahtjeva asertivno suočavanje. Sudionici konflikta koji se međusobno izbjegavaju pokazuju nisku razinu socijalnih vještina jer nisu spremni na kooperaciju i zaštitu vlastitih interesa istodobno uvažavajući tuđe interese (asertivnost). Uloga vođe je osvijestiti ponašanje sudionika konflikta i olakšati im proces suočavanja,
- Natjecanje ili dominacija je jednako neučinkovit stil u rješavanju organizacijskih konflikata kao i izbjegavanje. Sudionici koji se koriste natjecanjem kao stilom upravljanja sukobom brinu samo o vlastitim potrebama i realizaciji vlastitih ciljeva ne uzimajući u obzir potrebe druge strane te ovaj stil obilježava agresivna komunikacija koja je također nekooperativna. Prepoznavanjem natjecateljskog stila upravljanja konfliktom, vođa može modificirati situaciju stvarajući uvjete za otvaranje sudionika prema prihvaćanju modela suradnje,
- Prilagodljivi i popustljivi stil nije konstruktivan jer sudionik konflikta zanemaruje svoju potrebu dok uvažava potrebu drugog sudionika konflikta. Na ovaj se način konflikt može kratkotrajno zatomiti, ali ne i istinski razriješiti jer nije obraćena jednaka pažnja na zadovoljavanje potreba svih uključenih strana čega vođa tima treba biti svjestan i po potrebi reagirati medijacijom,
- Suradnja ili integriranje je najučinkovitiji stil upravljanja konfliktima jer se sudionici konflikta poimaju kao ravnopravni te se međusobno uvažavaju do te mjere da su spremni s drugom stranom otvoreno razgovarati o svojim potrebama te istodobno uvažiti potrebe druge strane. Na ovaj način se postiže rješenje koje zadovoljava obje strane te je rješenje dugoročne prirode jer se temelji na međusobnom poštivanju i uvažavanju. Intervencija vođe tima u rješavanju sukoba putem suradnje nije potrebna ni u kojem smislu, osim u smislu pohvale sudionika,
- Kompromisni stil upravljanja konfliktom također je prihvatljiv, ali je razlika u odnosu na suradnju u tome što ni jedan sudionik ne dobiva u potpunosti ono što želi; stoga je kompromisnom rješenju potrebno pribjeći u situaciji kada nije moguće iznaći kreativnije i učinkovitije rješenje za nastali konflikt.



Vođa svojim načinom komunikacije predstavlja uzor za sljedbenike te se vrlo često događa da sljedbenici primjenjuju upravo stilove rješavanja konflikata koji su svojstveni vođi koji ih inspirira i motivira.

#### **5.4. Rješavanje konflikta u organizaciji**

Na temelju izlaganja o značajkama organizacijskog vodstva i upravljanja konfliktima u organizaciji se zaključuje da se pogled na čimbenike koji utječu na produktivnost organizacije značajno izmijenio u suvremenom okruženju. Međim elementima organizacije kao što su organizacijska kultura, moral i zadovoljstvo zaposlenika i razvoj međuljudskih odnosa pridaje se osobita pozornost jer značajno utječu na produktivnost (Sikavica, 2011). Da bi se osiguralo uspješno rješavanje konflikata na organizacijskoj razini, potreban je vođa koji teži ostvariti pozitivnu organizacijsku evoluciju i potaknuti razvoj osjećaja istinskog zajedništva.

U takvim okolnostima mogu nastati konflikti, ali se oni mogu relativno brzo i jednostavno razrješavati zbog međusobne otvorenosti i skladnih međuljudskih odnosa. Vođa koji posjeduje karizmu, etiku i transformacijske značajke zasigurno neće zanemariti orijentaciju na kontinuirani razvoj komunikacijskih i socijalnih vještina kod članova svog tima čime će ih ujedno osnažiti u procesu samostalnog rješavanja konflikata. To se osobito odnosi na razvoj empatije, aktivnog slušanja i na usvajanje asertivnog komunikacijskog stila u kojem sudionici konflikta raspravljaju kao ravnopravne osobe koje se međusobno poštuju i uvažavaju (Rijavec i Miljković, 2002). Učinkoviti vođa ujedno svojim primjerom pokazuje članovima tima kako uspješno razriješiti sukob.

## 6. ULOGA VODSTVA U UPRAVLJANJU KONFLIKTIMA

Temeljni kriteriji za evaluaciju uloge vodstva u upravljanju konfliktima u odabranim navijačkim organizacijama su stil vodstva, način komunikacije i donošenja odluka te motivacije sljedbenika kao i način posredovanja vođe u organizacijskim konfliktima s posebnim osvrtom na pažnju koja se pridaje otvorenoj komunikaciji, aktivnom slušanju, razvoju empatije prema sugovorniku i primjeni asertivnog komunikacijskog stila. Na temelju navedenih kriterija se provodi komparativna analiza uloge vodstva u rješavanju konfliktnih situacija u navijačkim organizacijama.

### 6.1. Istraživanje o ulozi vođe u navijačkoj organizaciji „Torcida“

Kako bi se ispitala uloga vođe u navijačkoj organizaciji „Torcida“, na uzorku od N=30 ispitanika, članova navijačke organizacije Torcida je provedeno ispitivanje stavova o ulozi vodstva u upravljanju konfliktima. Prilikom provedbe istraživanja je korišten anketni upitnik sa zatvorenim pitanjima kojim su ispitanici ocijenili pojedine značajke uloge vodstva u upravljanju konfliktima na Likertovoj skali od 1-nedovoljno dobro do 5 -izvrsno. Istraživanje je provedeno online putem google docs forme u lipnju 2018.

Socio-demografski profil uključuje prikaz dobi i obrazovne strukture ispitanika na tablici 1.

**Tablica 1. Socio-demografski profil ispitanika**

DOB	Broj ispitanika	Udio
18-30 godina	13	43%
31-50 godina	10	33%
više od 51 godina	7	23%
Ukupno	30	100%
<b>OBRAZOVNA STRUKTURA</b>		
SSS	18	60%
VŠS	7	23%
VSS	5	17%
ostalo	0	0%
Ukupno	30	100%

Izvor: rezultati istraživanja

Podaci o socio-demografskom profilu ispitanika pokazuju da je 43% ispitanika dobi od 18-30 godina, 33% ispitanika je dobi od 31-50 godina, a 23% ispitanika ima više od 51 godinu. U obrazovnoj strukturi ispitanika prevladavaju ispitanici sa srednjom stručnom spremom čiji je udio 60%. Udio ispitanika s višom stručnom spremom (do tri godine visokoškolskog obrazovanja) je 23%, a udio ispitanika s visokom stručnom spremom (do 5 godina visokoškolskog obrazovanja) je 17%.

Ispitanici su ocijenili uspješnost vođe u procesu rješavanja konflikata u navijačkoj organizaciji na Likertovoj skali od 1-5. Dobiveni rezultati prikazani su u tablici 2.

**Tablica 2. Ocjena uspješnosti vođe u procesu rješavanja konflikata**

Ocjena (x)	Frekvencija (f)	F(x)
1- nedovoljno dobro	4	4
2-dovoljno dobro	6	12
3-dobro	8	24
4-vrlo dobro	5	20
5-izvrsno	7	35
<b>Prosječna ocjena f(x)/f</b>		<b>3,17</b>

Izvor: rezultati istraživanja

Prosječna ocjena uspješnosti vođe navijačke organizacije „Torcida“ u procesu rješavanja konflikata je dobar i iznosi 3,17.

Način komunikacije i donošenja odluka vođe u navijačkoj organizaciji „Torcida“ ocjenjen je na temelju triju kriterija, a to su načela koja se primjenjuju pri donošenju odluka (autokratsko-demokratsko), poticanje otvorene rasprave i prikupljanje povratnih informacija od članova navijačke skupine s ciljem donošenja odluke. Pojedini kriteriji vezani uz način komunikacije također su ocijenjeni na Likertovoj skali od 1-5 i prikazani u tablici 3.

**Tablica 3. Način komunikacije i donošenja odluka vođe u navijačkoj organizaciji „Torcida“**

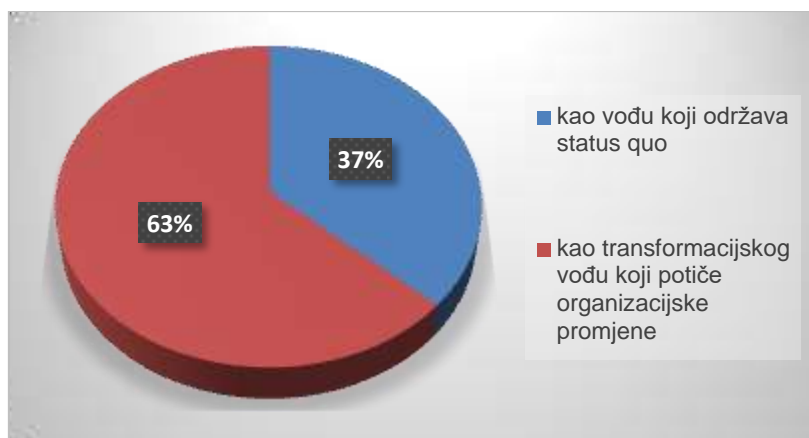
<b>Stavka</b>	<b>1- nedovoljno dobro</b>	<b>2- dovoljno dobro</b>	<b>3- dobro</b>	<b>4- vrlo dobro</b>	<b>5- izvrsno</b>	<b>UKUPNO</b>
koliko je razvijeno demokratsko odlučivanje	3	5	7	9	6	3,33
u kojoj se mjeri njeguje kultura otvorene rasprave	2	8	7	8	5	3,20
potiče li vođa dobivanje povratnih informacija od članova s ciljem učinkovitijeg odlučivanja	3	6	8	7	6	3,23
<b>Prosječna ocjena (f(x)/f)</b>						<b>3,26</b>

Izvor: rezultati istraživanja

Na temelju rezultata istraživanja se zaključuje da su svi kriteriji vezani uz način komunikacije i donošenja odluka u navijačkoj organizaciji ocijenjeni prosječnom ocjenom dobar. Demokratičnost u procesu donošenja odluka je ocijenjena prosječnom ocjenom 3,33, kultura otvorene rasprave prosječnom ocjenom 3,20, a poticanje dobivanja povratnih informacija od strane vođe s ciljem učinkovitijeg odlučivanja je ocijenjeno prosječnom ocjenom 3,23. Ukupna prosječna ocjena načina komunikacije i procesa donošenja odluka je 3,26 što ukazuje na činjenicu da postoji prostor za daljnje unaprjeđenje demokratičnosti, razvoj kulture otvorene rasprave i za uvažavanje povratnih informacija navijača s ciljem participativnog odlučivanja.

U narednim pitanjima ispitanici su iskazali stav o stilu vodstva navijačke organizacije „Torcida“. Temeljni kriterij na osnovu kojeg je ocijenjen stil vodstva je orijentacija na održavanje *statusa quo* te orijentacija na poticanje transformacije i organizacijske evolucije, a rezultati su predstavljeni u grafikonu 1.

### Grafikon 1. Percepcija stila vodstva sukladno dimenziji *status quo*-organizacijska evolucija

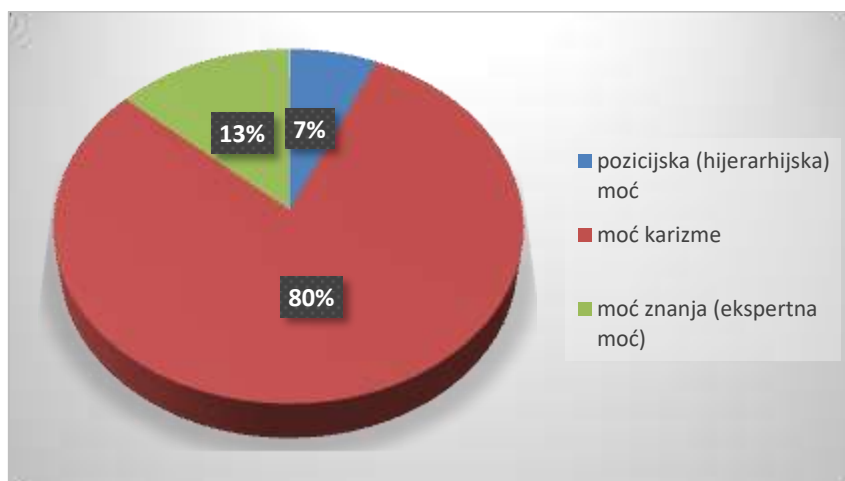


Izvor: rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja pokazuju da 63% ispitanika percipira vođu navijačka skupine „Torcida“ kao transformacijskog vođu koji pokreće proces organizacijske evolucije i organizacijskih promjena, dok 37% ispitanika percipira vođu kao osobu koja održava *status quo* u navijačkoj organizaciji.

Drugi kriterij u ocjeni vodstva organizacije je bio kriterij izvora moći postojećeg vodstva organizacije, a rezultati su predstavljeni u grafikonu 2.

### Grafikon 2. Izvori moći vodstva organizacije „Torcida“



Izvor: rezultati istraživanja

Podaci u grafikonu 2 pokazuju da najveći udio ispitanika (njih 80%) smatra da je temeljni izvor moći vodstva karizma koju posjeduje vodstvo organizacije, njihovo vizionarstvo i strast

u realizaciji organizacijskih ciljeva. 13% ispitanika percipira znanje ili ekspertnu moć kao izvor moći organizacijskog vodstva, dok ih 7% smatra da je moć postojećeg vodstva pozicijska.

Važan aspekt vodstva je motivacija. Ispitanici su odgovorili na pitanje u kojoj mjeri postojeće vodstvo navijačke organizacije „Torcida“ razvija osjećaj zajedništva i osjećaja pripadnosti u organizaciji putem motivacijskih tehnika. Rezultati su prikazani u tablici 4.

**Tablica 4. Uspješnost motivacijskih tehnika vodstva navijačke organizacije „Torcida“ u razvoju osjećaja zajedništva i pripadnosti organizaciji**

Ocjena (x)	Frekvencija (f)	F(x)
1- nedovoljno dobro	3	3
2-dovoljno dobro	3	6
3-dobro	4	12
4-vrlo dobro	9	36
5-izvrsno	11	55
<b>Prosječna ocjena f(x)/f</b>		<b>3,73</b>

Izvor: rezultati istraživanja

Rezultat istraživanja pokazuje da je postojeće vodstvo dobilo vrlo dobru prosječnu ocjenu vezano uz uspješnosti primjene motivacijskih tehnika u razvoju osjećaja zajedništva i pripadnosti organizaciji. Prosječna ocjena navedenog aspekta vodstva je 3,73.

U posljednjem pitanju, ispitanici su ocijenili u kojoj se mjeri vodstvo organizacije „Torcida“ koristi aktivnim slušanjem, empatijom, otvorenom i iskrenom komunikacijom te asertivnim komunikacijskim stilom u rješavanju konflikata na razini navijačke organizacije. Rezultati istraživanja o ulozi vodstva u navijačkoj organizaciji „Torcida“ u rješavanju konflikata prikazani su tablicom 5.

**Tablica 5. Uspješnost uloge vodstva u rješavanju organizacijskih konflikata u navijačkoj organizaciji „Torcida“**

Stavka	1- nedovoljno dobro	2- dovoljno dobro	3- dobro	4- vrlo dobro	5- izvrsno	UKUPNO
aktivno slušanje	4	6	7	6	7	3,20
Empatija	6	7	6	8	3	2,83
otvorena i iskrena komunikacija	4	9	5	5	7	3,07
Asertivnost	5	8	4	3	10	3,17
<b>Prosječna ocjena (F(x)/f)</b>						<b>3,07</b>

Izvor: rezultati istraživanja

Sve socijalne vještine vodstva koje utječu na uspješnost razrješavanja konflikata u organizacijama su prosječno razvijene kod vodstva „Torcida“ (3,07). Najvišu ocjenu od 3,20 dobilo je aktivno slušanje te asertivnost 3,17. Otvorena i iskrena komunikacija s vodstvom organizacije ocijenjena je sa 3,07, a empatija s 2,83.

## 6.2. Istraživanje o ulozi vođe u navijačkoj organizaciji „Bad Blue Boys“

Kako bi se ispitala uloga vođe u navijačkoj organizaciji „Bad Blue Boys“, na uzorku od N=30 ispitanika, članova navijačke organizacije BBB je provedeno ispitivanje stavova o ulozi vodstva u upravljanju konfliktima. Prilikom provedbe istraživanja je korišten anketni upitnik sa zatvorenim pitanjima kojim su ispitanici ocijenili pojedine značajke uloge vodstva u upravljanju konfliktima na Likertovoj skali od 1-nedovoljno dobro do 5 – izvrsno. Istraživanje je provedeno online putem google docs forme u lipnju 2018.

Socio-demografski profil uključuje prikaz dobi i obrazovne strukture ispitanika na tablici 6.

**Tablica 6. Socio-demografski profil ispitanika**

DOB	Broj ispitanika	Udio
18-30 godina	15	50%
31-50 godina	11	37%
više od 51 godina	4	13%
Ukupno	30	100%
OBRAZOVNA		

STRUKTURA		
SSS	13	43%
VŠS	10	33%
VSS	7	23%
Ostalo	0	0%
Ukupno	30	100%

Izvor: rezultati istraživanja

Podaci o socio-demografskom profilu ispitanika pokazuju da je 50% ispitanika dobi od 18-30 godina, 37% ispitanika je dobi od 31-50 godina, a 13% ispitanika ima više od 51 godinu. U obrazovnoj strukturi ispitanika prevladavaju ispitanici sa srednjom stručnom spremom čiji je udio 43%. Udio ispitanika s višom stručnom spremom (do tri godine visokoškolskog obrazovanja) je 33%, a udio ispitanika s visokom stručnom spremom (do 5 godina visokoškolskog obrazovanja) je 23%.

Ispitanici su ocijenili uspješnost vođe u procesu rješavanja konflikata u navijačkoj organizaciji „*Bad Blue Boys*“ na Likertovoj skali od 1-5. Dobiveni rezultati prikazani su u tablici 7.

**Tablica 7. Ocjena uspješnosti vođe u procesu rješavanja konflikata**

Ocjena (x)	Frekvencija (f)	F(x)
1- nedovoljno dobro	6	6
2-dovoljno dobro	7	14
3-dobro	7	21
4-vrlo dobro	5	20
5-izvrsno	5	25
<b>Prosječna ocjena f(x)/f</b>		<b>2,87</b>

Izvor: rezultati istraživanja

Prosječna ocjena uspješnosti vođe navijačke organizacije „*Bad Blue Boys*“ u procesu rješavanja konflikata je dobar i iznosi 2,87.

Način komunikacije i donošenja odluka vođe u navijačkoj organizaciji „*Bad Blue Boys*“ ocjenjen je na temelju triju kriterija, a to su načela koja se primjenjuju pri donošenju odluka (autokratsko-demokratsko), poticanje otvorene rasprave i prikupljanje povratnih informacija od članova navijačke skupine s ciljem donošenja odluke. Pojedini kriteriji vezani uz način komunikacije također su ocijenjeni na Likertovoj skali od 1-5 i prikazani u tablici 8.



**Tablica 8. Način komunikacije i donošenja odluka vođe u navijačkoj organizaciji „Bad Blue Boys“**

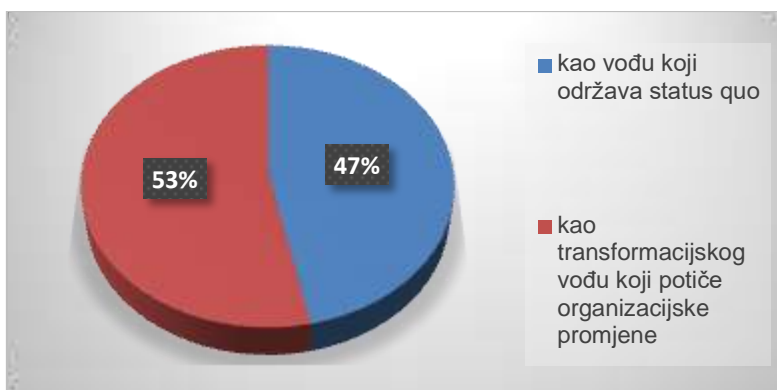
Stavka	1- nedovoljno dobro	2- dovoljno dobro	3- dobro	4- vrlo dobro	5- izvrsno	UKUPNO
koliko je razvijeno demokratsko odlučivanje	4	4	9	9	4	3,17
u kojoj se mjeri njeuguje kultura otvorene rasprave	6	7	7	6	4	2,83
potiče li vođa dobivanje povratnih informacija od članova s ciljem učinkovitijeg odlučivanja	6	5	7	5	7	3,07
Prosječna ocjena (f(x)/f)						3,02

Izvor: rezultati istraživanja

Na temelju rezultata istraživanja se zaključuje da su svi kriteriji vezani uz način komunikacije i donošenja odluka u navijačkoj organizaciji ocijenjeni prosječnom ocjenom dobar. Demokratičnost u procesu donošenja odluka je ocijenjena prosječnom ocjenom 3,17, kultura otvorene rasprave prosječnom ocjenom 2,83, a poticanje dobivanja povratnih informacija od strane vođe s ciljem učinkovitijeg odlučivanja je ocijenjeno prosječnom ocjenom 3,07. Ukupna prosječna ocjena načina komunikacije i procesa donošenja odluka je 3,02 što također ukazuje na činjenicu da postoji prostor za daljnje unaprjeđenje demokratičnosti, razvoj kulture otvorene rasprave i za uvažavanje povratnih informacija navijača s ciljem participativnog odlučivanja.

U narednim pitanjima ispitanici su iskazali stav o stilu vodstva navijačke organizacije „Bad Blue Boys“. Temeljni kriterij na osnovu kojeg je ocijenjen stil vodstva je orijentacija na održavanje *statusa quo* te orijentacija na poticanje transformacije i organizacijske evolucije, a rezultati su predstavljeni u grafikonu 3.

### Grafikon 3. Percepcija stila vodstva sukladno dimenziji *status quo*-organizacijska evolucija

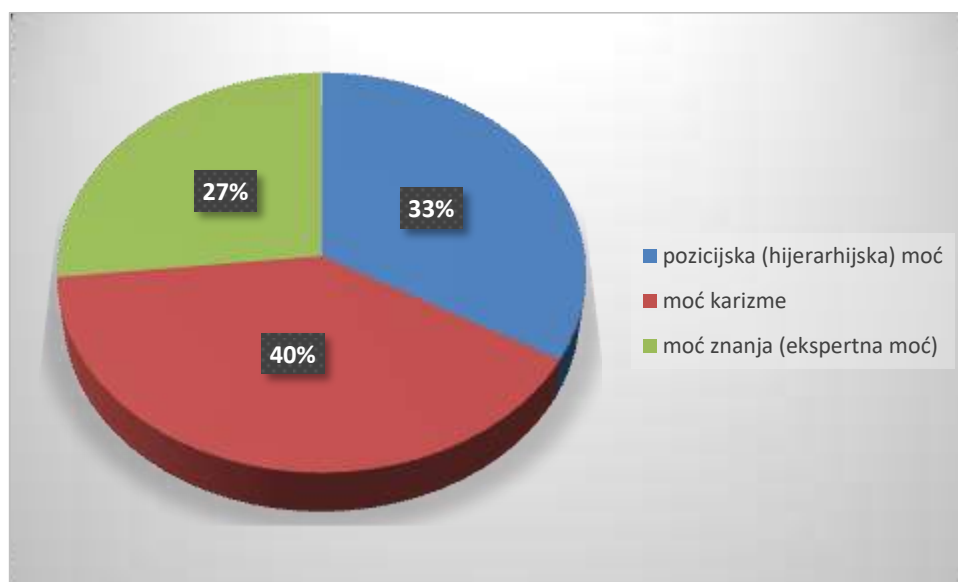


Izvor: rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja pokazuju da 53% ispitanika percipira vođu navijačka skupine „*Bad Blue Boys*“ kao transformacijskog vođu koji pokreće proces organizacijske evolucije i organizacijskih promjena, dok 47% ispitanika percipira vođu kao osobu koja održava *status quo* u navijačkoj organizaciji.

Drugi kriterij u ocjeni vodstva organizacije je bio kriterij izvora moći postojećeg vodstva organizacije, a rezultati su predstavljeni u grafikonu 4.

### Grafikon 4. Izvori moći vodstva organizacije „*Bad Blue Boys*“



Izvor: rezultati istraživanja

Podaci u grafikonu 4 pokazuju da 40% ispitanika smatra da je temeljni izvor moći vodstva karizma koju posjeduje vodstvo organizacije. 33% ispitanika percipira poziciju kao izvor moći postojećeg vodstva navijačke organizacije „*Bad Blue Boys*“, dok ih 27% smatra da je izvor moći vodstva znanje i stručnost.

Važan aspekt vodstva je motivacija. Ispitanici su odgovorili na pitanje u kojoj mjeri postojeće vodstvo navijačke organizacije „*Bad Blue Boys*“ razvija osjećaj zajedništva i osjećaja pripadnosti u organizaciji putem motivacijskih tehnika. Rezultati su prikazani u tablici 9.

**Tablica 9. Uspješnost motivacijskih tehnika vodstva navijačke organizacije „*Bad Blue Boys*“ u razvoju osjećaja zajedništva i pripadnosti organizaciji**

Ocjena (x)	Frekvencija (f)	F(x)
1- nedovoljno dobro	7	7
2-dovoljno dobro	6	12
3-dobro	5	15
4-vrlo dobro	5	20
5-izvrsno	7	35
<b>Prosječna ocjena f(x)/f</b>		<b>2,97</b>

Izvor: rezultati istraživanja

Rezultat istraživanja pokazuje da je postojeće vodstvo dobilo ocijenjeno sa prosječnom ocjenom 2,97 vezano uz uspješnost primjene motivacijskih tehnika u razvoju osjećaja zajedništva i pripadnosti organizaciji.

U posljednjem pitanju, ispitanici su ocijenili u kojoj se mjeri vodstvo organizacije „*Bad Blue Boys*“ koristi aktivnim slušanjem, empatijom, otvorenom i iskrenom komunikacijom te asertivnim komunikacijskim stilom u rješavanju konflikata na razini navijačke organizacije. Rezultati istraživanja o ulozi vodstva u navijačkoj organizaciji „*Bad Blue Boys*“ u rješavanju konflikata prikazani su tablicom 10.

**Tablica 10. Uspješnost uloge vodstva u rješavanju organizacijskih konflikata u navijačkoj organizaciji „Bad Blue Boys“**

Stavka	1- nedovoljno dobro	2- dovoljno dobro	3- dobro	4- vrlo dobro	5- izvrsno	UKUPNO
aktivno slušanje	5	7	7	6	5	2,97
Empatija	5	6	6	7	6	3,10
otvorena i iskrena komunikacija	5	8	6	5	6	2,97
Asertivnost	6	6	7	6	5	2,93
<b>Prosječna ocjena (F(x)/f)</b>						<b>2,98</b>

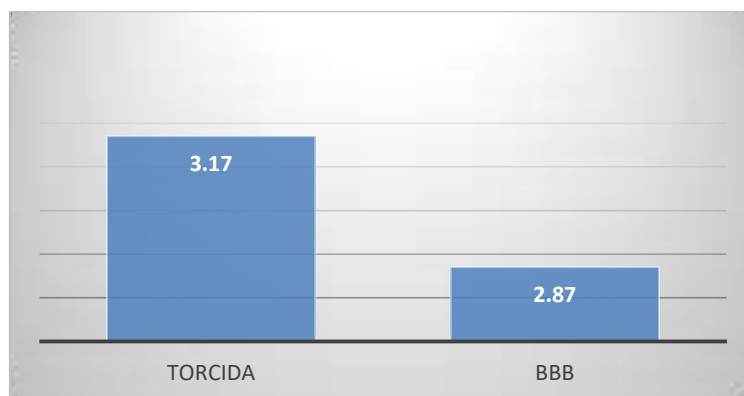
Izvor: rezultati istraživanja

Sve socijalne vještine vodstva koje utječu na uspješnost razrješavanja konflikata u organizacijama su prosječno razvijene kod vodstva „Bad Blue Boysa“ (2,98). Najvišu ocjenu od 3,10 ispitanici su dodijelili empatiji te asertivnosti i otvorenoj i iskrenoj komunikaciji 2,97. Asertivnost je ocjenjena s prosječno 2,93.

### 6.3. Komparativna analiza uloge vodstva u rješavanju konfliktnih situacija u navijačkim organizacijama

Ispitanici koji su članovi navijačkih skupina „Torcida“ i „Bad Blue Boys“ ocijenili su uspješnost vodstva u procesu rješavanja konflikata, a usporedna ocjena prikazana je grafikonom 5.

**Grafikon 5. Usporedna ocjena učinkovitosti vodstva u razrješavanju konflikata**

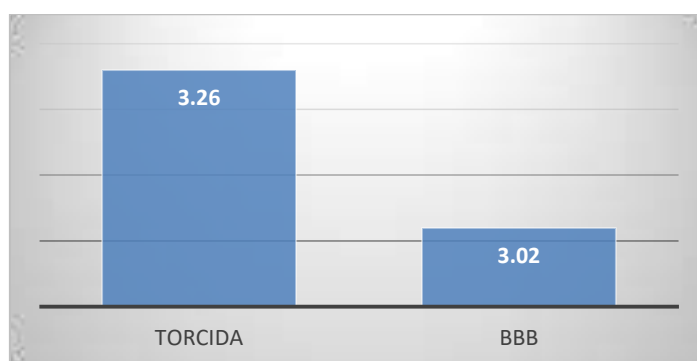


Izvor: rezultati istraživanja

Obje navijačke skupine ocijenile su uspješnost vodstva u razrješavanju konflikata prosječnom ocjenom dobar. Članovi „Torcide“ dodijelili su vodstvu prosječnu ocjenu 3,17 u razrješavanju konflikata, a članovi „*Bad Blue Boysa*“ prosječnu ocjenu 2,87. Iako su članovi „Torcide“ ocijenili vlastito vodstvo uspješnijim u razrješavanju konflikata, prednost nije značajna te je u oba kluba potrebno razvijati vještine konstruktivnog rješavanja konflikata.

Jedan od aspekata koji doprinosi unaprjeđenju vještina vezanih uz konstruktivno razrješavanje konflikata je demokratičnost i participativnost u odlučivanju koja podrazumijeva razvoj konstruktivne rasprave i prikupljanje povratnih informacija od strane članova kluba prilikom donošenja odluka. Otvorenom komunikacijom i participativnim donošenjem odluka ne utječe se samo na razrješavanje postojećih, već i na prevenciju nastanka novih konflikata na razini navijačkih organizacija. Usporedba prosječne ocjene razvijenosti demokratske kulture koja uključuje otvorenu raspravu i *feedback* u navijačkim organizacijama prikazana je grafikonom 6.

**Grafikon 6. Usporedna ocjena razvijenosti demokratske kulture u komuniciranju i donošenju odluka u organizacijama „Torcida“ i „*Bad Blue Boys*“**



Izvor: rezultati istraživanja

Članovi „Torcide“ ocijenili su stupanj razvijenosti demokratske kulture i donošenju odluka sa 3,26, a članovi „*Bad Blue Boysa*“ sa 3,02. Dobivene ocjene pokazuju da postojeća vodstva organizacije prepoznaju i primjenjuju participativno odlučivanje, otvorenu raspravu i demokratsko donošenje odluka, ali ne u dovoljnoj mjeri. Učestalija i otvorenija primjena načela demokratskog vodstva treba biti alat za osnaživanje kohezije u analiziranim navijačkim organizacijama u budućnosti jer se razvojem demokratske kulture promiče osjećaj pripadnosti i zajedništva u klubovima, a članovi ujedno razvijaju odnos suodgovornosti u donošenju

klupskih odluka. Demokratska načela predstavljaju i važnu značajku u razvoju transformacijskog vodstva kojem je cilj ostvariti skladne međuljudske odnose s ciljem poticanja pozitivnih organizacijskih promjena.

Na temelju odgovora ispitanika o orijentaciji vođe na zadržavanje *statusa quo* i na organizacijske promjene transformaciju i odgovora o percipiranim izvorima moći vodstva zaključuje se da moć karizme pozitivno korelira s orijentacijom vođe na promicanje organizacijskih promjena (transformaciju). Korelacija između transformacijskog vodstva i moći karizme u navijačkim klubovima „Torcida“ i „*Bad Blue Boys*“ prikazana je u tablici 11.

**Tablica 11. Korelacija između transformacijskog vodstva i moći karizme u „Torcidi“ i organizaciji „*Bad Blue Boys*“**

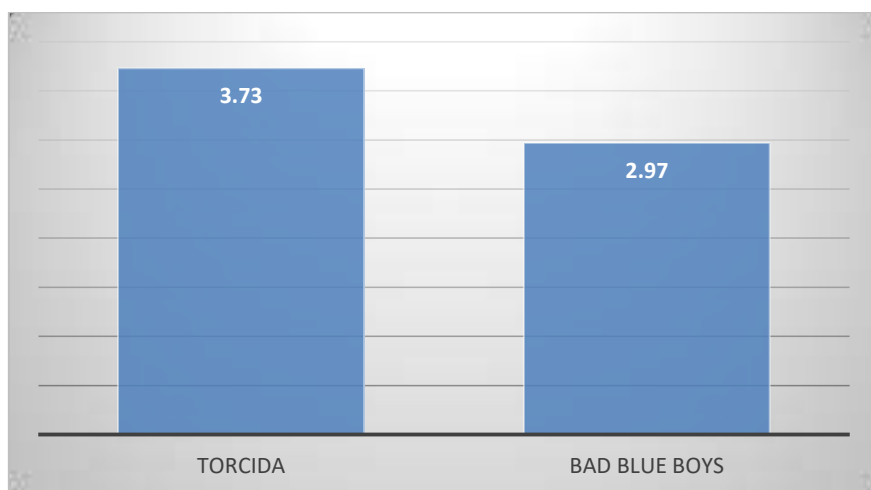
<b>Stavka</b>	<b>Torcida</b>	<b><i>Bad Blue Boys</i></b>
Transformacijsko vodstvo	19	12
Moć karizme	24	16
<b>Koeficijent korelacije</b>	<b>100%</b>	

Izvor: obrada prema rezultatima istraživanja

Rezultati ukazuju na savršenu pozitivnu korelaciju između transformacijskog vodstva i moći karizme. Rezultati pokazuju da je u „Torcidi“ izraženija orijentacija na transformacijsko vodstvo koje potiče organizacijske promjene i evoluciju te ujedno više ispitanika percipira karizmu kao izvor moći postojećeg vodstva u odnosu na rezultate istraživanja u organizaciji „*Bad Blue Boys*“.

Važna zadaća vodstva u suvremenim organizacijama kojom se prevenira nastanak nesklada i konflikata na intraorganizacijskoj razini je motivacija kojom se razvija osjećaj pripadnosti i zajedništva u organizaciji. U grafikonu 7 prikazana je uspješnost motivacijskih tehnika vodstva u razvoju osjećaja pripadnosti i zajedništva u organizacijama „Torcida“ i „*Bad Blue Boys*“.

**Grafikon 7. Usporedba uspješnosti motivacijskih tehnika u razvoju osjećaja pripadnosti i zajedništva u organizacijama „Torcida“ i „Bad Blue Boys“**



Izvor: rezultati istraživanja

Podaci u grafikonu 7 pokazuju da je vodstvo „Torcida“ dobilo vrlo dobru prosječnu ocjenu u stvaranju osjećaja zajedništva i pripadnosti, a vodstvo „Bad Blue Boysa“ s prosječnom ocjenom dobar (2,97). Navedeni je rezultat moguće povezati i s percepcijom ispitanika o karizmi kao izvoru moći vodstva koja je, sukladno stavovima ispitanika, više razvijena u „Torcidi“, a u teoriji vodstva upravo karizmatska moć vezuje uz uspješnost u području motivacije i inspiracije sljedbenika.

U konačnici je predstavljena korelacija između uspješnosti vodstva u konstruktivnom rješavanju konflikata i razvijenosti pojedinih socijalnih vještina u navijačkim organizacijama „Torcida“ i „Bad Blue Boys“, a to su aktivno slušanje, empatija, otvorena i iskrena komunikacija te primjena asertivnog komunikacijskog stila. Dok su se prethodno analizirane varijable vodstva analizirale u smislu prevencije nastanka konflikta, razvijene socijalne vještine se poimaju kao ključno sredstvo za konstruktivno i zadovoljavajuće rješenje već nastalog ili nastalih konflikata. Korelacija između uspješnosti vodstva u rješavanju konflikata i aktivnog slušanja u „Torcidi“ i organizaciji „Bad Blue Boys“ prikazana je tablicom 12.

**Tablica 12. Korelacija između uspješnosti vodstva u rješavanju konflikata i socijalne vještine aktivnog slušanja u „Torcidi“ i organizaciji „Bad Blue Boys“**

<b>Torcida</b>	<b>1- nedovoljno dobro</b>	<b>2- dovoljno dobro</b>	<b>3- dobro</b>	<b>4-vrlo dobro</b>	<b>5- izvrsno</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
uspješnost rješavanja konflikata	4	6	8	5	7	3,17
aktivno slušanje	4	6	7	6	7	3,2
<b>koeficijent korelacije</b>	<b>0,90</b>					
<b>BBB</b>	<b>1- nedovoljno dobro</b>	<b>2- dovoljno dobro</b>	<b>3- dobro</b>	<b>4-vrlo dobro</b>	<b>5- izvrsno</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
uspješnost rješavanja konflikata	6	7	7	5	5	2,87
aktivno slušanje	5	7	7	6	5	2,97
<b>koeficijent korelacije</b>	<b>0,75</b>					

Izvor: obrada rezultata istraživanja

Na temelju obrade rezultata istraživanja dokazana je snažna korelacija pozitivnog smjera između aktivnog slušanja i uspješnosti razrješavanja konflikata koja na primjeru „Torcide“ iznosi 0,90, a na primjeru „Bad Blue Boysa“ 0,75. S obzirom da su u obje organizacije vještine aktivnog slušanja prosječno razvijene, nužno je ulaganje u razvoj navedene socijalne vještine s ciljem unaprjeđenja uspješnosti vodstva u konstruktivnom razrješavanju konflikata.

Korelacija između uspješnosti vodstva u rješavanju konflikata i empatije u „Torcidi“ i organizaciji „Bad Blue Boys“ prikazana je tablicom 13.

**Tablica 13. Korelacija između uspješnosti vodstva u rješavanju konflikata i socijalne vještine empatije u „Torcidi“ i organizaciji „Bad Blue Boys“**

<b>Torcida</b>	<b>1- nedovoljno dobro</b>	<b>2- dovoljno dobro</b>	<b>3- dobro</b>	<b>4-vrlo dobro</b>	<b>5- izvrsno</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
uspješnost rješavanja konflikata	4	6	8	5	7	3,17
Empatija	6	7	6	8	3	2,83
<b>koeficijent</b>	<b>-0,42</b>					



<b>korelacije</b>						
<b>BBB</b>	<b>1- nedovoljno dobro</b>	<b>2- dovoljno dobro</b>	<b>3- dobro</b>	<b>4- vrlo dobro</b>	<b>5- izvrsno</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
uspješnost rješavanja konflikata	6	7	7	5	5	2,87
empatija	5	6	6	7	6	3,10
<b>koeficijent korelacije</b>	<b>-0,35</b>					

Izvor: obrada rezultata istraživanja

Suprotno očekivanjima u radu, na primjeru navijačkih organizacija „Torcida“ i „*Bad Blue Boys*“ nije dokazano postojanje pozitivne korelacije između empatije i uspješnosti vodstva u rješavanju konflikata.

Korelacija između uspješnosti vodstva u rješavanju konflikata i otvorene i iskrene komunikacije u „Torcidi“ i organizaciji „*Bad Blue Boys*“ prikazana je tablicom 14.

**Tablica 14. Korelacija između uspješnosti vodstva u rješavanju konflikata i socijalne otvorene i iskrene komunikacije u „Torcidi“ i organizaciji „*Bad Blue Boys*“**

<b>Torcida</b>	<b>1- nedovoljno dobro</b>	<b>2- dovoljno dobro</b>	<b>3- dobro</b>	<b>4- vrlo dobro</b>	<b>5- izvrsno</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
uspješnost rješavanja konflikata	4	6	8	5	7	3,17
otvorena komunikacija	4	9	5	5	7	3,07
<b>koeficijent korelacije</b>	<b>0,32</b>					
<b>BBB</b>	<b>1- nedovoljno dobro</b>	<b>2- dovoljno dobro</b>	<b>3- dobro</b>	<b>4- vrlo dobro</b>	<b>5- izvrsno</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
uspješnost rješavanja konflikata	6	7	7	5	5	2,87
otvorena komunikacija	5	8	6	5	6	2,97
<b>koeficijent korelacije</b>	<b>0,61</b>					

Izvor: obrada rezultata istraživanja

Na temelju podataka u tablici 14 se zaključuje da između otvorene i iskrene komunikacije i uspješnosti vodstva u rješavanju konflikata postoji umjereno snažna pozitivna korelacija.

Prosječne ocjene otvorene i iskrene komunikacije u obje navijačke organizacije upućuju na zaključak da je potrebno sustavno ulaganje u razvoj transparentnosti i otvorenosti komunikacije.

Korelacija između uspješnosti vodstva u rješavanju konflikata i asertivnosti u „Torcidi“ i organizaciji „Bad Blue Boys“ prikazana je tablicom 15.

**Tablica 15. Korelacija između uspješnosti vodstva u rješavanju konflikata i asertivnosti u „Torcidi“ i organizaciji „Bad Blue Boys“**

<b>Torcida</b>	<b>1- nedovoljno dobro</b>	<b>2- dovoljno dobro</b>	<b>3- dobro</b>	<b>4- vrlo dobro</b>	<b>5- izvrsno</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
uspješnost rješavanja konflikata	4	6	8	5	7	3,17
Asertivnost	5	8	4	3	10	3,2
<b>koeficijent korelacije</b>	<b>0,27</b>					
<b>BBB</b>	<b>1- nedovoljno dobro</b>	<b>2- dovoljno dobro</b>	<b>3- dobro</b>	<b>4- vrlo dobro</b>	<b>5- izvrsno</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
uspješnost rješavanja konflikata	6	7	7	5	5	2,87
asertivnost	6	6	7	6	5	2,93
<b>koeficijent korelacije</b>	<b>0,71</b>					

Izvor: obrada rezultata istraživanja

Između uspješnosti vodstva u razrješavanju konflikata i asertivnog komunikacijskog stila je dokazana umjerena pozitivna korelacija u navijačkoj organizaciji „Torcida“ i snažna korelacija u navijačkoj organizaciji „Bad Blue Boys“, a postoji prostor za značajno unaprjeđenje vještine asertivnosti s ciljem uspješnijeg razrješavanja konflikata.

## 7. ZAKLJUČAK

U radu je analizirana uloga vodstva u upravljanju konfliktima u organizaciji. Osnovni cilj rada je bio utvrditi na koji način pojedini oblici vodstva utječe na proces rješavanja konflikata u organizaciji i sugerirati kako optimalno razviti ulogu vođe u upravljanju konfliktima.

Teorija vodstva je dinamična i evolutivna disciplina koja se mijenjala i razvijala sukladno promjenama u organizacijskom okruženju. U tradicionalnim teorijama vodstva prevladavale su teorija osobina i teorija vještina koje zagovaraju tezu o vodstvo kao urođenom talentu pojedinca. U skupinu tradicionalnih teorija mogu se ubrojiti i teorije koje klasificiraju pojedine vrste vodstva s obzirom na temeljne značajke naglašavajući kriterij usmjerenosti na zadatak i usmjerenosti na međuljudske odnose. Suvremene teorije vodstva poput transformacijskog, karizmatskog ili etičnog vodstva predstavljaju odraz težnje da se vodstvo usmjeri ka postizanju pozitivnih organizacijskih promjena kroz kontinuiranu evoluciju vođe i sljedbenika na temelju iskustvenog organizacijskog učenja.

Konflikti su prirodna pojava u privatnom i profesionalnom životu. Uzroci konflikta mogu se javiti na razini pojedinca, tima ili organizacije u cjelini, a mogu biti afektivne (emocionalne) ili kognitivne (spoznajne) prirode. Način upravljanja konfliktom potrebno je prilagoditi uzroku konflikta. Dok je kognitivne konflikte potrebno poticati jer doprinose kreativnosti i inovativnosti zaposlenika, afektivni konflikti nisu poželjni te je nužno razvojem komunikacijskih i socijalnih vještina prevenirati njihov nastanak ili ih zaustaviti u ranoj fazi razvoja konflikta.

Rezultati primarnog istraživanja provedeni na uzorku ispitanika koji su članovi „Torcide“ ili „*Bad Blue Boysa*“ pokazuju da je uspješnost vodstva u procesu razrješavanja konflikata razvijena na prosječnoj razini. U radu se polazi od teze da je uspješnost vodstva u rješavanju konflikata uvjetovanja razvijenošću socijalnih vještina aktivnog slušanja, empatije, otvorene i iskrene komunikacije te asertivnog komunikacijskog stila. Između uspješnosti vodstva u odabranim navijačkim organizacijama i aktivnog slušanja, otvorene komunikacije i asertivnosti je dokazana korelacija pozitivnog smjera, dok nije dokazana korelacija između empatije i uspješnosti razrješavanja konflikata. Na temelju rezultata istraživanja se zaključuje da je u objema navijačkim skupinama nužno kontinuirano ulaganje u razvoj tehnika aktivnog slušanja, otvorene komunikacije i asertivnosti s ciljem unaprjeđenja uspješnosti vodstva u upravljanju konfliktima u organizaciji.

## LITERATURA

1. Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
2. Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
3. Boal, K. B., Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
4. Buble, M. (2011). Poslovno vođenje: Zagreb: MEP.
5. Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., & Cheokas, G. (2012). Transformative leadership: Achieving unparalleled excellence. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 175-187.
6. Dulčić, Ž. i Vrdoljak Raguž, I.(2007) Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije-empirijsko istraživanje. *Ekonomski pregled*, 58(11), 709-731.
7. Ehrhart, M. G., Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179.
8. Fisher, R. U., Ury, W. (1981). W (1983) Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York: Penguin.
9. Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza i TOWS matrica–sličnosti i razlike. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 21(1), 19-34.
10. Gonan Božac, M., Angeleski, I. (2008). Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 21(4), 45-61.
11. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, 7(4), 405-413.
12. Grigsby, B., Schumacher, G., Decman, J., Simieou III, F. (2010). A principal's dilemma: Instructional leader or manager. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(3), 3.
13. Harris, I. M. (2004). Peace education theory. *Journal of peace education*, 1(1), 5-20.

14. Hoel, H., Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Manchester: Manchester School of Management, UMIST.
15. Jeknić, R. (2006). Individualističke i kolektivističke kulture u kontekstu globalizacije: Hofstedeov model i njegova kritika. *Revija za sociologiju*, 37(3-4), 205-225.
16. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 25(2). 12-17.
17. Karlić, T., Hadelan, L. (2011). Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 67-72.
18. Marquis, B.L i Houston. C.J (2009). *Leadership roles and management functions in nursing. Theory and application* 6<sup>th</sup> edition. Wolters Kluwer, Health/Lippincott Williams, Philadelphia PA.
19. Mihelić, K. K., Lipičnik, B., Tekavčić, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 14(5).
20. Morić Milovanović, B., Srhoj, S., Krišto, T. (2017). Strateški pristup inoviranju poslovnih modela. *Ekonomska misao i praksa*, (2), 845-879.
21. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
22. Podrug, N., Gauta, N. (2013). Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između Hrvatske i SAD-a. *Ekonomski pregled*, 64(2), 123-142.
23. Rijavec, M., Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb: IEP.
24. Rupčić, N. (2012). Management model. *Direktor*, 1(1/2), 20-21.
25. Ružić, B. (2013). *Kako uspješno voditi*. Zagreb: Artis Rei, d.o.o.
26. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
27. Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management: journal of contemporary management issues*, 18(1), 103-118.
28. Srića, V. (2015). *Sve tajne harmoničnog vođenja*. Zagreb: IEP.
29. Stanković, L., Đukić, S., Mladenović, I., Popović, A. (2011). Unapređenje poslovne konkurentnosti preduzeća zasnovano na inovacijama. *Ekonomske teme*, 4, 559-580.
30. Stokes, J., Clegg, S. (2012). Once upon a time in the bureaucracy: power and public sector management. *Organization*, 9(2), 225-247.
31. Takala, T. (2005). Charismatic leadership and power. *Problems and perspectives in management*, 3(2005), 45-57.

32. Tellis, G. J. (2006). Disruptive technology or visionary leadership?. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 34-38.
33. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), 143-158.
34. Westley, F., Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic management journal*, 10(S1), 17-32.
35. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin; Tiskara Varaždin.

## POPIS SLIKA

	Str.
Slika 1. Krivulja stilova situacijskog vodstva sukladno razvojnoj razini sljedbenika	11
Slika 2. Dinamika razvoja konflikta prema Pondyu (1967)	27
Slika 3. Dinamika konfliktne epizode	29
Slika 4. Proces razvoja konflikta prema Robbinsu	30
Slika 5. Struktura organizacijskog konflikta	39

## POPIS TABLICA

	Str.
Tablica 1. Socio-demografski profil ispitanika	43
Tablica 2. Ocjena uspješnosti vođe u procesu rješavanja konflikata	44
Tablica 3. Način komunikacije i donošenja odluka vođe u navijačkoj organizaciji „Torcida“	45
Tablica 4. Uspješnost motivacijskih tehnika vodstva navijačke organizacije „Torcida“ u razvoju osjećaja zajedništva i pripadnosti organizaciji	47
Tablica 5. Uspješnost uloge vodstva u rješavanju organizacijskih konflikata u navijačkoj organizaciji „Torcida“	48
Tablica 6. Socio-demografski profil ispitanika	48
Tablica 7. Ocjena uspješnosti vođe u procesu rješavanja konflikata	49
Tablica 8. Način komunikacije i donošenja odluka vođe u navijačkoj organizaciji „Bad Blue Boys“	50
Tablica 9. Uspješnost motivacijskih tehnika vodstva navijačke organizacije „Bad Blue Boys“ u razvoju osjećaja zajedništva i pripadnosti organizaciji	52
Tablica 10. Uspješnost uloge vodstva u rješavanju organizacijskih konflikata u navijačkoj organizaciji „Bad Blue Boys“	53
Tablica 11. Korelacija između transformacijskog vodstva i moći karizme u „Torcidi“ i organizaciji „Bad Blue Boys“	55
Tablica 12. Korelacija između uspješnosti vodstva u rješavanju konflikata i socijalne vještine aktivnog slušanja u „Torcidi“ i organizaciji „Bad Blue Boys“	57

Tablica 13. Korelacija između uspješnosti vodstva u rješavanju konflikata i socijalne vještine empatije u „Torcidi“ i organizaciji „ <i>Bad Blue Boys</i> “	57
Tablica 14. Korelacija između uspješnosti vodstva u rješavanju konflikata i socijalne otvorene i iskrene komunikacije u „Torcidi“ i organizaciji „ <i>Bad Blue Boys</i> “	58
Tablica 15. Korelacija između uspješnosti vodstva u rješavanju konflikata i asertivnosti u „Torcidi“ i organizaciji „ <i>Bad Blue Boys</i> “	59

## POPIS GRAFIKONA

	Str.
Grafikon 1. Percepcija stila vodstva sukladno dimenziji status quo-organizacijska evolucija	46
Grafikon 2. Izvori moći vodstva organizacije „Torcida“	46
Grafikon 3. Percepcija stila vodstva sukladno dimenziji status quo-organizacijska evolucija	51
Grafikon 4. Izvori moći vodstva organizacije „ <i>Bad Blue Boys</i> “	51
Grafikon 5. Usporedna ocjena učinkovitosti vodstva u razrješavanju konflikata	53
Grafikon 6. Usporedna ocjena razvijenosti demokratske kulture u komuniciranju i donošenju odluka u organizacijama „Torcida“ i „ <i>Bad Blue Boys</i> “	54
Grafikon 7. Usporedba uspješnosti motivacijskih tehnika u razvoju osjećaja pripadnosti i zajedništva u organizacijama „Torcida“ i „ <i>Bad Blue Boys</i> “	56



## PRILOG

### Anketni upitnik o ulozi vodstva u razrješavanju konflikata u navijačkoj organizaciji

---

1. Vaša dob je:
  - 18-30 godina
  - 31-50 godina
  - Više od 50 godina
  
2. Vaša razina obrazovanja je:
  - SSS
  - VŠS
  - VSS
  - Ostalo
  
3. Ocijenite koliko uspješno vodstvo vaše organizacije razrješava konflikte unutar organizacije?
  - 1- Nedovoljno dobro
  - 2- Dovoljno dobro
  - 3- Dobro
  - 4- Vrlo dobro
  - 5- Izvrsno
  
4. Koliko je razvijena demokratska kultura u Vašoj organizaciji?

Stavka	1- nedovoljno dobro	2- dovoljno dobro	3-dobro	4-vrlo dobro	5- izvrsno
koliko je razvijeno demokratsko odlučivanje					
u kojoj se mjeri njeguje kultura otvorene rasprave					
potiče li vođa dobivanje povratnih informacija od članova s ciljem učinkovitijeg odlučivanja					

5. Kako vidite vodstvo Vaše organizacije?
  - Kao vodstvo koje zadržava *status quo*
  - Kao vodstvo koje potiče pozitivne organizacijske promjene

Što smatrate ključnim izvorom moći vodstva Vaše organizacije?

- Moć pozicije
- Moć karizme
- Moć znanja

6. Koliko vodstvo organizacije putem motivacije razvija osjećaj zajedništva i pripadnosti organizaciji?

- 1- Nedovoljno dobro
- 2- Dovoljno dobro
- 3- Dobro
- 4- Vrlo dobro
- 5- Izvrsno

7. Koliko se u Vašoj organizaciji njeguju sljedeće socijalne vještine:

Stavka	1- nedovoljno dobro	2- dovoljno dobro	3-dobro	4-vrlo dobro	5- izvrsno
aktivno slušanje					
Empatija					
otvorena i iskrena komunikacija					
Asertivnost					

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradio samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora izv. prof. dr. sc. Ivone Vrdoljak Raguž, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

Potpis

---