

# Rješavanje uredskih konflikata

---

**Vujić Horvat, Dijana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:827933>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
Poslovna ekonomija**

**TEMA DIPLOMSKOG RADA:**

**RJEŠAVANJE UREDSKIH KONFLIKATA**

**KANDIDAT: Dijana Vujić Horvat**

**KOLEGIJ: Poslovno pregovaranje**

**MENTOR: Jasna Genzić, mag. int. rel. et dipl.**

**Zagreb, svibanj 2019.**

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. KOMUNIKACIJA .....	2
2.1. Pojam komunikacije.....	2
2.2. Poslovno komuniciranje.....	2
2.3. Poslovno komuniciranje unutar organizacijske strukture .....	4
3. UREDSKO POSLOVANJE U KONTEKSTU ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	6
3.1. Pojam organizacijske kulture u uredskom poslovanju .....	6
3.2. Jezik i konflikti.....	8
3.3. Proces komunikacije .....	10
3.4. Tipovi poslovnog komuniciranja .....	11
3.4.1. Interna i eksterna komunikacija .....	11
3.4.2. Verbalna i neverbalna komunikacija.....	11
3.4.3. Formalna i neformalna komunikacija .....	13
4. RJEŠAVANJE UREDSKIH KONFLIKATA .....	16
4.1. Pregovaranje u suvremenom poslovanju.....	16
4.2. Uloga kompromisa u poslovnoj komunikaciji .....	18
4.3. Konflikt i zajednički interesi .....	20
4.4. Pregovaranje u rješavanju uredskih konflikata .....	20
4.5. Kompromis u uredskim konfliktima .....	22
4.6. Interesi u uredskim konfliktima .....	24
5. ZAKLJUČAK .....	27
6. LITERATURA.....	28



## **1. UVOD**

Tema koju će ovaj rad obraditi jest rješavanje uredskih konflikata. U suvremenom poslovanju, uredski konflikti su česta pojava, bez obzira koji razlog tome bio. Uzrok konflikta može biti vanjski ili unutarnji, a organizacijska struktura same korporacije ovisi o tome kako će se taj konflikt rješavati.

Tako, i cijela problematika će se promatrati s aspekta organizacijske kulture suvremenih poslovnih subjekata. Cilj istraživanja jest dobiti uvid o strukturi samog rješavanja konflikata kako bi se u bližoj ili daljoj budućnosti mogla pronalaziti odgovarajuća rješenja. Cijeli se rad dijeli u pet glavnih dijelova.

Nakon uvoda, najprije će se istaknuti glavne značajke koncepta poslovne komunikacije, a nakon toga će se opisati koncept uredskog poslovanja. Četvrti dio će se posvetiti rješavanju uredskih konflikata, te će se nakon toga, u posljednjem dijelu, iznijeti zaključci.

## 2. KOMUNIKACIJA

### 2.1. Pojam komunikacije

Komunikacija se može definirati kao ključan dio suvremenog poslovanja i stalno se koristi, tj. prenose se informacije i poruke, menadžment obavještava organizaciju o ciljevima i zadacima, komunicira s javnošću, poslovnim partnerima, gostima itd. Za poslovni uspjeh zaslužna je dobra komunikacija prema potrošačima, dobavljačima, dioničarima i svima koji su povezani sa organizacijom odnosno poduzećem. Poslovna komunikacija definira se kao onaj oblik komunikacije koji se koristi za promicanje proizvoda i usluga.<sup>1</sup> Osim toga, komunikacija predstavlja i ključan faktor u stvaranju dojma i postizanju reputacije organizacije te može odlučivati o uspjehu i/ili neuspjehu same organizacije. Kako bi se poslovanje održavalo na kvalitetnoj razini ključno je imati dobru internu komunikaciju. Sklad i povezanost među zaposlenicima u svim odjelima primjer je dobro organizirane komunikacije sa zaposlenima kao i dobro uređeni međuljudski odnosi unutar organizacije što je dokaz primjerene poslovne kulture određenog poduzeća.

### 2.2. Poslovno komuniciranje

Pojam komunikacije korijen vuče od latinske riječi *communicare* što znači učiniti nešto općim ili poznatim te predstavlja razmjenu informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim načinom te je ključ uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa. Kada je komunikacija u poduzeću dobro organizirana, poduzeće je konkurentno čak i u težim ekonomskim uvjetima.

Poslovna komunikacija onaj je oblik interakcije u korporacijama koja uključuje komunikaciju koja podrazumijeva dvoje ili više ljudi. Kako bi komunikacija postala i ostala prednost ona treba biti učinkovita, tj. pošiljatelj i primatelj trebaju poruku razumjeti na isti način. Sastavni i vrlo bitan dio komunikacije je medij. Komunikacija u poduzeću sastoji se od nekoliko razina, a one su sljedeće:<sup>2</sup>

- \* Intrapersonalna: percepcija i razmišljanja svakog zaposlenika.

---

<sup>1</sup> Mađarac Mrvica, S. i Jelica, S. (2015) Poslovna komunikacija- poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga. Mostariensia, 19 (1).

<sup>2</sup> Guffey, M. i Loewy, D. (2016) Essentials of Business Communication. Boston: Cengage Learning, Boston.

- \* Interpersonalna: komunikacija između dvije ili više osoba, primjerice na relaciji menadžment- zaposlenici.
- \* Multipersonalna: komunikacija unutar skupine.
- \* Razina otvorenog sustava: komunikacija s okolinom.
- \* Tehnološka razina: komunikacija uz pomoć različitih tehnologija, posebno važna u globalizacijskim uvjetima.

U današnje vrijeme komunikacija je uglavnom prisutna u oblicima koji se odvijaju uz pomoć računala, interneta, društvenih mreža i sl. Osim razina, u korporacijama je prisutno i više vrsta komunikacije, a one su sljedeće:<sup>3</sup>

- \* Vertikalna komunikacija: ide preko hijerarhijskih razina, npr. menadžer — šef odjela.
- \* Horizontalna komunikacija: ide preko unutar iste hijerarhijske razine, npr. šef financija i šef odnosa s javnošću.
- \* Komunikacijska mreža: uključuje članove tima i njihovu interakciju unutar menadžmenta.

Za poslovanje korporacije bitna je i komunikacija koja znači odnos korporacije prema ciljnim tržištima i ona unutar iste organizacijske strukture. Organizacijsko komuniciranje na taj se način definira kao oblik izražavanja i predodžbe kojima se korporacija predstavlja tržištu, odnosno skupu potrošača i potencijalnih potrošača. Predmet komunikacije podrazumijeva u svakom slučaju identitet, imidž, ugled, oglašavanje, zastupništvo, interne komunikacije, odnosi s ulagačima, aktualnom vlašću i sl. Unutar određene korporacije mogu se primijeniti procesi organizacijskog komuniciranja kako bi se raznim korisnicima prenosilo informacije. Navedeni procesi obuhvaćaju služenje različitim memorandumima, dopisima, elektroničkom poštom, izvješćima, i sl. Takve se poruke šalju kako interno, tako i eksterno. Kod upravljanja komunikacijskim procesima menadžment nužno treba procijeniti granice učinkovitosti. Poslovno komuniciranje tako ima utjecaj na sve odnose koje korporacija ostvaruje i njihov opstanak ovisi o sposobnosti upravljanja komuniciranjem s ciljnim tržištima, zaposlenicima, poslovnim partnerima, te različitim investitorima. Suvremeni način komuniciranja obilježila je u velikoj

---

<sup>3</sup> Guffey, M. i Loewy, D. (2016) Essentials of Business Communication. Boston: Cengage Learning, Boston.

mjeri digitalna revolucija. Današnji menadžeri i radna snaga komuniciraju mnogo više nego prije, jer su internet i informacijske tehnologije transformirali u velikoj mjeri radna mjesta. Zahvaljujući tome, zaposlenici, ali i uprava surađuju čak i kada nisu fizički zajedno. U suvremenom poslovanju veliki utjecaj imaju i društvene mreže koje u svakom trenutku odražavaju sposobnosti, vještine i znanja svih članova organizacije.

### **2.3. Poslovno komuniciranje unutar organizacijske strukture**

Riječ organizacija dolazi od grčke riječi *organ* i podrazumijeva rad ili djelo i od riječi tj. izvedenice *organon* što znači oruđe ili alat.<sup>4</sup> Obuhvaća mnoge aktivnosti poput upravljačkih, izvršnih, kontrolu u raznim područjima društvenog i gospodarskog života. Organizacija ne može funkcionirati bez komunikacije. U organizaciji se odvijaju razni načini komuniciranja; komunikacija na sastancima, komunikacija među zaposlenicima, komunikacija upućivanja zadataka zaposlenicima, neformalna komunikacija i brojni drugi načini komuniciranja. O kvalitetnoj komunikaciji ovisi organizacija, ona utječe na ozračje, suradnju, interakciju, učinkovitost, kreativnost, inovativnost i na sve odnose u organizaciji. Komunikacijom se prenose informacije od primatelja do pošiljatelja u evrhu ostvarivanja zajedničkih ciljeva organizacije.

Temeljna zadaća komunikacije je očuvanje zajedništva i sloge u organizaciji te stvaranje okruženja povjerenja i zajedništva između zaposlenika i menadžera. Samo u takvim uvjetima zaposlenici će dati sve od sebe i u sklopu timskog rada će obavljati svoje zadatke kako bi postigli zajedničke ciljeve.

Što je organizacija veća i kompleksnija, to je i veći broj zaposlenika te se automatski odvija i veći broj komunikacije. Komunikacija u organizaciji mora biti kontrolirana i uređena kako bi svi djelovi organizacije mogli nesmetano funkcionirati i pravovremeno donositi odluke o poslovanju. U skladu s uređenjem komunikacije javljaju se komunikacijski smjerovi odnosno mreže koji određuju redosljed u prenošenju informacija između pojedinaca i rukovoditelja odnosno između organizacijskih jedinica.

Svaka organizacija zapravo je komunikacijska mreža u vidu davanja i primanja informacija, planiranja i odlučivanja, uvjeravanja i naređivanja te realizacije poslovnih transakcija.

---

<sup>4</sup> Fox R. (2006) Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.



Komunikacija ovisi o izboru strukture organizacije čija je svrha uskladiti organizaciju s njenom okolinom, djelatnošću i zaposlenicima.

Ako se gleda klasični piramidalni model organizacije prisutna je čvrsta hijerarhijska struktura te strogo razrađeni sustav dužnosti, postupaka, pravila, nagrada i kontrole. U ovom modelu postoje tri razine menadžmenta: viša, srednja i niža. Sve tri razine su odgovorne za kontrolu vrijednosti kompanije koju stvara tim, a tim čine i zaposlenici i uprava. Sudeći po načinu funkcioniranja ovog modela, problemi i prepreke mogu biti predviđeni i spriječeni prije njihova nastajanja. Komunikacija u ovom modelu je čvrsto formalizirana i jasno usmjerena od strane menadžera, te se odražava na učinkovitosti poslovanja. Iznimka u komunikaciji, gdje se koristi neformalna komunikacija, je u slučaju kada probleme i zapreke nije moguće predvidjeti, a u interesu je učinkovito rješavanje problema.<sup>5</sup>

Spojni model organizacije dijeli organizaciju u pojedinačne grupe koje povezuje rukovoditelj. Menadžer je član rukovodećeg tima te istovremeno voditelj odnosno član svoje grupe tj. odjela. Odluke se donose zajedničkim dogovorom članova grupe koje zatim vođa grupe prezentira rukovodstvu organizacije. U ovom modelu komunikacija je manje formalna nego u klasičnom modelu te se informacije mogu slobodno širiti organizacijom. Menadžer ove grupe ima dvije uloge te služi kao spojnica između svoje grupe i drugih. Na komunikacijskoj razini on sudjeluje u razgovorima i odlučuje u ime grupe te prezentira odluke vrhovnom menadžmentu. Ovaj sustav omogućuje veći broj komunikacijskih dodira nego klasični. Komunikacija se odvija slobodnije, intenzivnije i neformalnije.

---

<sup>5</sup> Fox R. (2006) Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.

### **3. UREDSKO POSLOVANJE U KONTEKSTU ORGANIZACIJSKE KULTURE**

#### **3.1. Pojam organizacijske kulture u uredskom poslovanju**

Svako uredsko poslovanje odvija se u kontekstu organizacijske kulture, tj. svako poduzeće karakterizira specifična organizacijska struktura a isto tako i organizacijska kultura. Organizacijska kultura je u svakom poduzeću različita i postoji u svim poduzećima, pa čak i u onima u kojima se čini da ne postoji nikakva organizacijska kultura, zato što slabo razvijena kultura također predstavlja jednu vrstu kulture. Različite specifičnosti i osobnosti organizacijska kultura dobiva uglavnom od strane menadžera. Ako bi se ona analizirala, može se govoriti o organizacijskoj kulturi društva kao širem pojmu unutar kojeg je organizacijska kultura poduzeća, a u sklopu nje i različite organizacijske subkulture. Također, ista ima vidljive i nevidljive znakove.

Vidljivi znakovi predstavljaju one znakove kod kojih se najlakše mogu prepoznati karakteristike i specifičnosti kulture svakog poduzeća i oni znače zapravo simbole, dokaze, indikatore ili oblike manifestacije kulture poduzeća koji mogu biti različiti. Vidljivi znakovi imaju važnu ulogu zato što se preko njih prepoznaju pojedine vrste organizacijske kulture, npr. jake ili slabe. U dosada objavljenim publikacijama, različiti autori različito klasificiraju organizacijsku kulturu i razlikuju je uglavnom po broju simbola koje navode.

Primjerice, neki autori u simbole organizacijske kulture ubrajaju statusne simbole, tradiciju i povijest, rituale, žargon, te fizičku okolinu. Jedan od stručnjaka, Daft, simbolima korporacijske kulture smatra rituale i ceremonije, priče, simbole i jezik. Harvardsko sveučilište opisuje ovu kulturu s pomoću četiri komponente koje obuhvaćaju zajednicke stvari (predmete), zajednički govor, zajedničko ponašanje i zajedničke osjećaje. Gledajući i nevidljive simbole, u elemente organizacijske kulture se mogu ubrojiti vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja, statusni simboli, tradicija, price i povijest, rituali i ceremonije, žargon i jezik te fizička okolina. Uz pomoć ovih simbola svako poduzeće modificira svoju kulturu. Gledajući vrijednosti, norme i stavove, oni pripadaju u nevidljive znakove kulture i oni utječu na ukupnu kulturu poduzeća zato što su zapravo njezini nositelji. Tako se u nevidljive znakove ubraja filozofija poduzeća, maksimalna orijentacija prema kupcu, stimuliranje natjecateljskog duha i inovativnog procesa u poduzeću,

upravljanje s pomoću ciljeva, sklonost promjenama, preferiranje timskog rada, participacija radnika u upravljanju i zajedničko rješavanje problema, poslovnu etiku, način informiranja i komuniciranja u poduzeću, podrška novozaposlenim radnicima, upoznavanje novih radnika s poduzećem, ponašanje managementa, osjećaj pripadnosti poduzeću, stupanj odanosti i sl.<sup>6</sup>

Statusni simboli su jako vidljivi i prepoznatljivi znakovi organizacijske kulture koji govore o društvenoj poziciji pojedinca, skupine ili cijele organizacije u odnosu na druge. Osoba koja prvi put dođe u poduzeće, može na temelju tih znakova i u velikoj mjeri pouzdano utvrditi kakvu poziciju svaka pojedina osoba u organizacijskoj hijerarhiji ima. Statusni simboli se u korporacijskoj kulturi mogu odnositi na pojedinca, ali i na cijelu organizaciju. Primjerice, stan u elitnoj gradskoj četvrti, poslovne prostorije u strogom centru, posjedovanje najskupljeg automobila, odijevanje po posljednjoj modi, te prisustvo na važnim događanjima neki su od statusnih simbola.

Gledajući na poduzeće, tipični bi statusi bili radno mjesto koje pojedinac zauzima, visina plaće, bonusi koje uživa neki član organizacije, veličina ureda, makro i mikro lokacija ureda, opremljenost ureda, vrijednost dekora interijera, lokacija prostora za parkiranje, rezervacija parkiranja, marka poslovnih automobila, pravo na tajnicu, pravo na korištenje kluba direktora, pozivnice na koktel party, privilegije, pravo slobodnog kretanja, autonomno određivanje odmora i slično. Tako, svako poduzeće ima različite statusne simbole. Tako npr., statusni simboli jednog poduzeća biti će namještaj u uredu modernih linija, jedna marka automobila, umjetničke slike određenog stila u slikarstvu, dok će za neko drugo poduzeće statusni simbol biti klasični namještaj, neka druga marka automobila i slično. Gledajući tradiciju i povijest, tj. onoga što je za njih vezano, navedeno je simbol organizacijske kulture baš zato što traje duže vrijeme i što čini kompaniju prepoznatljivom već od njezinih prvih dana nastanka. Također svako starije poduzeće, s kraćom ili dužom poviješću može tradicionalno njegovati neke načine ponašanja po kojima je to poduzeće postalo prepoznatljivo u okolini i po čemu se razlikuje od drugih poduzeća. Kada se govori o povijesti i tradiciji kao statusnim simbolima, to može biti pozivanje na povijest poduzeća, njene poznate ljude koji su ostavili dubokog traga, pozivanje na heroje iz povijesti

---

<sup>6</sup> Robbins, S. P. (1996) Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Zagreb: MATE.

kompanije i sl. Takvi simboli imaju prvenstveno ulogu koja podrazumijeva postizanje jače identifikacije s poduzećem.

Rituali i ceremonije također su jedan od najupečatljivijih simbola organizacijske kulture. Bez obzira što podsjećaju na povijest i tradiciju, oni se od istih razlikuju jer ceremonije i rituali kao simboli korporacijske kulture, mogu ući u tradiciju i povijest poduzeća koja je obično bogatija od ceremonija i rituala. Rituali i ceremonije se ne mogu smatrati jednakima, jer među njima postoji određena razlika. Tako su rituali zapravo pravila koja određuju ponašanje u životu korporacije i koja unose red u nered i kaos. Oni mogu biti nešto poput navika i smatraju se nečim sasvim normalnim dok su ceremonije uvijek nešto izuzetno, posebno što ostaje u sjećanju zaposlenika. Tako bi ritual bio, primjerice, započinjanje poslovnog dana s kavom. Također bi ritual bio i ako se svi zaposleni u neku svrhu okupljaju u poduzeću na jednom mjestu. Menadžeri poduzeća, posebno vrhovni menadžment, imaju obvezu njegovati ceremonije i rituale kao važne simbole organizacijske kulture. Ceremonije i rituali u mnogo su većoj mjeri zastupljeni u američkim poduzećima, mnogo više nego onim europskima zato što po američkom stilu života ceremonije i rituali imaju veliku ulogu u životu svakog poduzeća.

### **3.2. Jezik i konflikti**

Određeno poduzeće kao simbole organizacijske kulture može imati i jezik i žargon koji ne moraju uvijek biti svima razumljivi, ali oni imaju ulogu značajnih simbola organizacijske kulture. Navedena dva u najvećoj su mjeri određeni vrstom djelatnosti kojom se bavi poduzeće, odnosno vrstom posla koji obavlja pojedinac. Na taj način će se razlikovati jezik zaposlenih u jednom poljoprivrednom dobru, od jezika onih koji rade u tvornici, školi ili nekoj drugoj ustanovi. Isto tako, svaka od tih organizacija ima će, s obzirom na svoju djelatnost, određene specifičnosti u izražavanju i međusobnom komuniciranju, koje će s vremenom prerasti i u simbole vlastite organizacijske kulture.

Mnoga poduzeća tako imaju specifičan govor, slengovi, metafore i ostali oblici jezika kojima se šalju specijalne poruke zaposlenima. Osnovna karakteristika jezika u svakom poduzeću jest da ima svoje specifičnosti i služi kao distinkcija kod različitih tvrtki. Žargon predstavlja specifičan jezik na kojemu komuniciraju, u pravilu, određene uže skupine u poduzeću. Isti tako postaje

pregoznatljiv simbol kulture određene skupine, odnosno poduzeća kao cjeline. Žargon je zapravo toliko specifičan jezik, u što se mogu uvjeriti svi oni koji ne pripadaju skupini koja se u međusobnom komuniciranju služi specifičnim žargonom svoje struke, da onaj tko se nađe u ulozi promatrača, gotovo ništa ne razumije. Bez obzira na to što žargon razvijaju ljudi određene struke, informatičari, liječnici ili računovođe on ima neke zajedničke termine koji se mogu sresti u svakoj organizaciji.

U svakom slučaju svako pojedino poduzeće, unutar pojedine struke, razvija i svoj poseban žargon po kojemu se baš ono prepoznaje. Tako žargon knjigovođa neće biti isti u poduzeću A i B, iako se u žargonu oba poduzeća, za T-konta kaže "vješala".<sup>7</sup> Tako, knjigovođa, primjerice, neće morati poznavati žargon svojih kolega u drugom poduzeću, to ne vrijedi za zaposlene u marketingu, koji će morati poznavati žargon ne samo svojih kupaca, nego jednako i žargon svojih konkurenata. Simbol organizacijske kulture je također i fizička okolina koja podrazumijeva makro i mikro lokaciju poduzeća, ali i pojedinih njegovih odjela.

Dobar primjer za to jest razmještaj najpoznatijih svjetskih banaka u New Yorku, na Wall Streetu, a to ima sasvim drugačije značenje od nekih drugih lokacija, za njihovu korporacijsku kulturu. Gledajući konkretno na urede koji se nalaze unutar poslovnih zgrada, može se govoriti o različitoj kulturi zatvorenih i otvorenih ureda od kojih je svaki za sebe posebna kultura. Bitno je i spomenuti da otvoreni uredi dovode do intenzivnijih komunikacija i jednog oblika participativne kulture, za razliku od zatvorenih ureda koji su bliži autokratskoj kulturi. Bez obzira i na namještaj, njegov izgled i oblik mogu puno govoriti o vrsti korporacijske kulture koja se prakticira u tom poduzeću.

Nebitno o kojoj se vrsti ureda radi, svi navedeni aspekti mogu dovesti do konflikata. Tvrtka koja u dvorani za sastanke ima okrugli stol odaje da njeguje participativnu i demokratsku kulturu ravnopravnog uključivanja suradnika u proces odlučivanja. S aspekta organizacijske kulture ne može se a da se ne zaobiđe tipologija koja je različita kod manje ili više svakog autora. Svi su oni svjesni izuzetnog značenja organizacijske kulture za uspješnost i razvoj poduzeća. Baš navedeno je razlog koji potiče njihov znanstveni interes za različite aspekte tog složenog koncepta i način

---

<sup>7</sup> Robbins, S. P.(1996) Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Zagreb: MATE.

njegovog djelovanja u praktičnim situacijama. Postojanost i čvrstoća pokazatelja kulture dokaz su postojanosti i čvrstoće njezinog intenziteta i snage.

Jačina kulture i potreba za organizacijskim propisima, odnosno standardizacijom i formalizacijom u negativnoj su vezi. Jaka organizacijska kultura podrazumijeva i realizaciju planova i strategije poduzeća, te usmjeravanje na rezultate i bitne organizacijske probleme, a ne procese i postupke. Tako je u posljednje vrijeme među stručnjacima najznačajnije pitanje ono dominantnog tipa kulture. U skladu s tim aspektom rješavaju se uredski konflikti.

### **3.3. Proces komunikacije**

Komunikacija je proces koji se može oblikovati. Komunikacijski proces između dvije ili više osoba podrazumijeva prenošenje odnosno priopćavanje nekog sadržaja, osjećaja o tom sadržaju, stajališta i mišljenja o sadržaju, osjećaja o sugovorniku te osjećaja o samom sebi. Nekoliko je faza poslovne komunikacije, a one su sljedeće:<sup>8</sup>

- Potreba za komunikacijom, postavljanje cilja komunikacije;
- Prebacivanje misli u oblik prikladan za prijenos poruke, dekodiranje;
- Odašiljanje poruke i njezin prijenos;
- Primanje poruke;
- Pretvaranje poruke u ideje i osjećaje primatelja, dekodiranje;
- Potreba za odgovorom na primljenu poruku, postavljanje cilja komunikacije.

Svakako, komunikacija za cilj ima prenijeti poruku. Nakon toga pošiljatelj prebacuje misli u oblik u kojem će svoju poruku poslati. Kada se ta akcija izvrši, poruka se šalje putem izabranog medija putem kojega primatelj prima poruku, te je pretvara u vlastite ideje i osjećaje. Ako postoji potreba, primatelj na primljenu poruku odgovara na isti ili sličan način.

Poslovno komuniciranje znači svakako i postizanje kompromisa i to posebno kada se radi o konfliktima. Tako, kada ljudi žele nešto učiniti zajednički, primjerice, kupiti ili prodati neki proizvod ili stvar, napraviti poslovni dogovor, donijeti neku odluku i sl., oni trebaju upotrijebiti neku vrstu mehanizma kako bi se taj dogovor postigao. Osim ako ne postoji slaganje sa svakim izborom koji se treba napraviti, potrebno je napraviti proces pregovaranja koji će obje strane

---

<sup>8</sup> Jurković Z. (2012) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 25 (2).

prihvatiti. Tako je pregovaranje jedan naziv za različite kompleksne procese donošenja odluka iako ljudi upotrebljavaju takav termin kako bi opisali dogovor, cjenkanje, trgovinu i sl. Uspješnim pregovaranjem naziva se i proces koji obje strane završavaju na način koji je za njih najprikladniji. Poštenje je jedan od ključnih elemenata kako bi taj proces uspio.

### **3.4. Tipovi poslovnog komuniciranja**

#### *3.4.1. Interna i eksterna komunikacija*

Poslovna komunikacija definira se kao razmjena ideja unutar poslovne organizacije. Poruke se mogu razmjenjivati osobnim kontaktom, telefonom, faksom, dopisom, elektroničkom poštom, intranetom i sl. Poslovna komunikacija pomaže zaposlenima u obavljanju njihova posla, uz pomoć iste se razvija jasan osjećaj misije organizacije, te se mogu identificirati i brzo se može reagirati na potencijalne probleme. Najpoznatiji su interni i eksterni oblik.

Komunikacija se dijeli na internu i eksternu s obzirom na nastanak komuniciranja, pa tako interna komunikacija uglavnom nastaje unutar organizacije i podrazumijeva komunikaciju usmenog tipa kakva je prisutna na sastancima i sjednicama, ali i pisanu komunikaciju koja podrazumijeva različite akte, radne naloge, poslovne dokumente i sl. Eksterna poslovna komunikacija znači prijenos informacija određenog poduzeća ili poslovnog subjekta s njegovom okolinom.<sup>9</sup>

#### *3.4.2. Verbalna i neverbalna komunikacija*

Kada se gleda način izražavanja, komunikacija se dijeli na verbalnu i neverbalnu. Verbalna komunikacija znači razmjenu ideja, namjera i osjećaja uz pomoć riječi. Verbalna se komunikacija temelji na jeziku što podrazumijeva komuniciranje riječima. U verbalnoj komunikaciji poruke se razmjenjuju riječima ili igovorom koji može biti usmeni ili pisani. Usmeni govor je i razgovor koji predstavlja osnovni oblik verbalne komunikacije, s tim što treba naglasiti činjenicu da svaki razgovor ne predstavlja i dijalog zato što dijalog postoji jedino ako dvije osobe koje razgovaraju imaju potpuno drugačija stajališta.

Za razliku od usmenog, pismeni govor čini tekst koji se može javljati u obliku pisma, eseja, romana ili priče. Tekst karakteriziraju svojstva trajnosti i tvrdoće, te se isti ne može razviti u

---

<sup>9</sup> Garača, N. i sur. (2013) Komunikacijom do konkurentskih prednosti. Informatologia, 46 (4).

dijalog. Dijalog može postojati jedino putem refleksije, tj. mišljenja o tekstu koje se vodi u sebi. Ako se poruka do primatelja prenosi putem usmenog govora, često do primatelja, stigne izmijenjena, a najčešće se izmjene ogledaju u skraćivanju poruke i njezinom izoštravanju, tj. pamćenju samo njezinih određenih dijelova i asimilaciji, tj. kombiniranju upamćenih dijelova u novu poruku. Također se zbog različitih pristranosti javljaju i dobro i loše prosuđivanje, referentni okvir, vlastito gledište, selektivno slušanje, te potreba da se čuje ono što se želi čuti.<sup>10</sup> Dakle, uobičajeni oblici usmene komunikacije su razgovor, diskusija, javna izlaganja, te izvještavanje. Verbalna se komunikacija uspostavlja usmeno i pismeno. Ipak, treba naglasiti da usmeno komuniciranje, osim svojeg osnovnog zadatka koji obuhvaća prenošenje određenih poruka, ima i veliku motivacijsku vrijednost i to posebno na relaciji menadžment – zaposlenici. Kada menadžer kontaktira sa zaposlenim, on ga dodatno motivira i stvara u njemu osjećaj vrijednosti što, na kraju krajeva, ima i veliki utjecaj na samu organizaciju.

Kada se govori o neverbalnoj komunikaciji, valja naglasiti da sugovornik vrlo često oda mnogo informacija u razgovoru, svojim držanjem, pokretima tijela, gestama i mimikom. Drugi sugovornik ili skupina sugovornika tumače takve podatke i na taj način dobivaju informacije te stvaraju svoj stav prema određenim stvarima i osobama.

U neverbalnoj komunikaciji, najuobičajenije komunikacijsko sredstvo je dodir koji može prenijeti poruke od presudne važnosti između dva sugovornika, posebno kada se radi o različitim spolovima. Tako žene vrlo često koriste dodirivanje kako bi na sebe skrenule pažnju. Nasuprot tome, kod muškaraca je presudean vizualni aspekt i za njih je od presudne važnosti činjenica da svog sugovornika dobro i jasno vide. Dakle, ljudi govorom tijela, vrlo često i protiv svoje volje žele istaknuti ono što kažu. Tako neverbalna komunikacija uključuje sljedeće:<sup>11</sup>

- Izraze lica.
- Kontakt očima.
- Geste.
- Pozicije tijela.
- Dodir.
- Ton ili visinu glasa.

---

<sup>10</sup> Garača, N. i sur. (2013) Komunikacijom do konkurentskih prednosti. Informatologia, 46 (4).

<sup>11</sup> Garača, N. i sur. (2013) Komunikacijom do konkurentskih prednosti. Informatologia, 46 (4).



- Šutnju
- Greške u govoru.
- Naglašavanje određenih riječi ili rečenica.

Funkcija neverbalnih poruka može se odvijati na sadržajnoj razini, na osobnoj razini, na odnosnoj razini, te na razini utjecaja. Postoji cijeli niz funkcija u neverbalnoj komunikaciji. Izgovorena poruka tek uz neverbalni dio pobiva svoj smisao i značenje, te ima svoju snagu. Neverbalne poruke mogu ojačati, ali i potpuno eliminirati ono što se izgovorilo. Tako ono što se nije izgovorilo u velikoj mjeri utječe na ono što se izgovorilo.

### 3.4.3. Formalna i neformalna komunikacija

Glavni cilj komunikacije s aspekta organizacije je njezino uspješno funkcioniranje. Zbog toga se formalna komunikacija u organizaciji može ostvariti u više smjerova. To su vertikalni, horizontalni i dijagonalni smjer. Vertikalna komunikacija ima dva toka, a to su silazni i uzlazni tok. Ona postoji u hijerarhijski strukturiranim sistemima, te se zasniva na proceduri subordinacije ili podređenosti i nadređenosti. Silazni tok komunikacije je jači od uzlaznog, dijagonalnog i horizontalnog pravca. Ovakva komunikacija počinje na top razinama menadžmenta, te prolazi kroz sve komunikacijske razine u organizaciji sve do izvršnih radnika koji se nalaze na dnu organizacijske ljestvice.

Tri su oblika formalne komunikacije:<sup>12</sup>

- \* Silazna komunikacija
- \* Uzlazna komunikacija
- \* Vertikalna komunikacija

Silazna komunikacija tip je formalne komunikacije koja teče od uprave prema zaposlenicima. Zadaća je silaznih komunikacijskih kanala da informiraju, uvjere, objasne, usmjere, te potaknu na akciju. Silazna je komunikacija posebno važna tijekom promjena u organizaciji.

Primjeri poruka silazne komunikacije su upute koje menadžeri svojim poređenima daju za određene zadatke, dodatna pojašnjenja, procedure, te praktične informacije. Uzlazna komunikacija podrazumijeva prenošenje poruka sa niže na višu razinu.

---

<sup>12</sup> Garača, N. i sur. (2013) Komunikacijom do konkurentskih prednosti. Informatologia, 46 (4).

Takvu komunikaciju obično iniciraju podređeni u smjeru svojih nadređenih. Primjeri ovakve komunikacije mogu biti obilazak osoblja od strane menadžera, sudjelovanje predstavnika osoblja u savjetodavnim tijelima, uspostavljanje korisničke službe za pomoć i sl. Horizontalnom komunikacijom poruke prolaze kroz funkcionalna područja organizacije na bilo kojoj razini.

Prednosti ovakve komunikacije jesu izbjegavanje administrativnih i operativnih gubitaka vremena, potencijalnih pogrešnih informacija, mogućnost primjenjivanja lekcija naučenih u jednom dijelu organizacije na drugi dio organizacije i sl.

Osim formalnih, postoje i brojni neformalni tipovi komuniciranja. Takvi načini predstavljaju vrlo važan tijek informacija unutar jedne organizacije. Ljudi prenose informacije onima s kojima dolaze u dodir i na taj se način stvaraju kanali kojima poruke mogu putovati. Obično kad su na poslu, ljudi komuniciraju s onima koji su im slični kada se radi o starosti i vremenu koje se provodi na poslu. S njima se provodi više vremena jer se ljudi osjećaju ugodnije s osobama koje su im slične, nego s osobama od kojih se razlikuju. Rezultat toga je da se u organizacijama vrlo često stvaraju različite neformalne mreže. Zaposlenicima je neformalna komunikacija zapravo glavni izvor informacija, jer ljudi na ovakav način dobivaju čak 70% informacija o svojoj organizaciji. Tako su metode neformalnog komuniciranja sljedeće:<sup>13</sup>

- Neobvezni razgovori zaposlenih na svim razinama
- Privatna mreža telefonskih i osobnih kontakata u drugim dijelovima organizacije
- Tajni pisani materijali koji kruže organizacijom
- Tajni znakovi tipa „pazi, šef dolazi“, „šef te gleda i sl.“
- Različite glasine

Također, istraživanje neformalnih kanala komunikacije su dala sljedeće rezultate:

- Neformalnim se kanalima informacije šire brže nego formalnim.
- Prenesene informacije su točne oko 75%.
- Prenose se samo one informacije koje zaposlenicima izgledaju važno ili izanimljivo.
- Zaposlenici se na ove informacije oslanjaju kad su nesigurni, zaplašeni ili suočeni sa promjenama u organizaciji.

---

<sup>13</sup> Jurković Z. (2012) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 25 (2).

Bitno je naglasiti i da ovakav oblik komunikacije i poništava rang ili autoritet osoba, te može povezati članove organizacije u svim mogućim smjerovima, tj. horizontalno, vertikalno ili dijagonalno. Ljudi mogu prenositi kakvu god informaciji požele bilo kome u organizacijskoj strukturi.<sup>14</sup>

Neformalna komunikacija predstavlja dopunu ustaljenog sistema komuniciranja, nastaje spontano, te je okrenuta neformalnoj dimenziji organizacije i zadovoljavanju potreba za druženjem, međuljudskim odnosima, te razmjeni podataka koje su manje značajni za sam posao. Neformalna komunikacija vrlo često ima dvosmjernan tok i najčešće se pojavljuje na horizontalnoj komunikacijskoj razini. Karakteristike neformalne komunikacije jesu takve da je ona manje postojana, manje pouzdana, te manje potpuna.

---

<sup>14</sup> Jurković Z. (2012) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 25 (2).

## 4. RJEŠAVANJE UREDSKIH KONFLIKATA

### 4.1. Pregovaranje u suvremenom poslovanju

Kada ljudi žele postići neki zajednički cilj, primjerice, kupiti ili prodati neki proizvod ili stvar, napraviti poslovni dogovor, donijeti neku odluku i sl., oni trebaju upotrijebiti neku vrstu mehanizma kako bi se taj dogovor postigao. Vrlo često u takvim slučajevima ne postoji slaganje sa svakim izborom koji se treba napraviti, pa je potrebno započeti proces pregovaranja koji će obje strane prihvatiti. Tako se pregovaranje može opisati kao jedan naziv za različite kompleksne procese donošenja odluka iako ljudi upotrebljavaju takav termin kako bi opisali dogovor, cjenkanje, trgovinu i sl. Učinkovito pregovaranje podrazumijeva i proces koji obje strane završavaju na način koji je za njih najprikladniji.<sup>15</sup>

Temelj uspješnog pregovaranja je poštenje. Postoje ljudi koji pregovaraju na način da se bore jedino i isključivo za svoje interese pri tome ne vodeći računa o interesima suprotnih strana što je loše i vodi samoporazu. Ako postoji diskriminacija na bilo kojoj strani na bilo koji način u cijelom tom procesu, ista može u bilo kojem trenutku s negativnim osjećajem napustiti cijeli proces pregovaranja odbijajući prihvatiti same odredbe dogovora. Pregovaranje se može usporediti s pletenjem i tkanjem. Kod pletenja, samo se upotrebljava vuna iz jednog smjera, dok se kod tkanja upotrebljavaju vlakna iz više smjerova. Tkanina koja nastaje u procesu tkanja snažnija je i dulje traje od one koja nastaje pletenjem, pa se tako pregovaranje može više usporediti s tkanjem jer u njemu sudjeluje više različitih strana koje dolaze „iz različitih smjerova“, tj. svaka od njih ima svoje stavove koje brani. Ako se uzmu u obzir vještine, znanja i drugi inputi koje različite strane unose u pregovarački proces, može se dobiti uvid da je pregovaranje kompleksan proces koji kao rezultat donosi određeni dogovor. Taj je dogovor optimalno rješenje, mnogo optimalnije nego kada se radi o situaciji u kojoj jedna strana pobijedi zato što je takav dogovor trajniji jer se postiže zajedničkim radom obje strane. Kada se uzmu obzir činjenice da dosta ljudi na ovakav ili onakav način krivo shvaća pregovaranje, treba obratiti pozornost i na to što pregovaranje nije.

---

<sup>15</sup> Rouse S. (2005) Poslovne komunikacije. Zagreb: Masmedia.

Npr. ako direktor poduzeća svojem podređenom naredi da učini nešto, navedeno se ne može smatrati pregovaranjem jer taj isti radnik nema izbora. Također, vanjski suradnik koji arbitrarno odlučuje između dviju stranaka, ne predstavlja pregovarački proces jer oni koji u procesu sudjeluju trebaju poštovati odluku te osobe koju se angažiralo da za njih odluči. Stoga, navedena osoba ima ulogu neke vrste suca, a ne pregovarača. Isto tako, ako se uzme situacija u kojoj stranke ne surađuju kako bi se donijelo rješenje, tj. određena odluka također se ne može nazvati pregovaranjem. Konkurentnost nije najvažnija značajka pregovaranja.<sup>16</sup> Iako natjecanje između različitih strana postoji, cilj je pregovarača da ostvari ciljeve koji su za njega najbolji, a ne da zgazi opoziciju. Stoga se uz pomoć ove filozofije može se jedino postići učinkovito pregovaranje, tj. zato što pregovarač, kako je već naznačeno, gleda svoje interese i zbog tih interesa i pregovara, a ne zato što želi pobijediti suprotnu stranu. Jedino će takav mehanizam biti u redu. Pregovaranja sa poslovnim partnerima, dobavljačima, susjedima i sl. ne bi se smjeli shvaćati kao natjecanje. U pregovarački se proces treba ući sa pretpostavkom koja podrazumijeva zadovoljavanje vlastitih interesa, te da to isto čini i druga strana. U svakom slučaju, ako se bilo koja od dvije ili više strana osjeća neugodno u cijelom procesu, postoji vrlo velika vjerojatnost da do kompromisa neće doći.

Definicija pregovaranja bila bi ta da je ono proces čiji je najvažniji dio dijalog koji se naziva pregovorima. Pregovori su tako vrsta dijaloga u kojem se mogu rješavati nesporazumi, u kojima se može dogovoriti, cjenkati se zbog osobne ili kolektivne dobrobiti, ali se i nagoditi. Pregovaranje je zapravo dijalog koji predstavlja osnovnu metodu alternativnog rješavanja nesporazuma, tj. one vrste nesporazuma koja ne uključuje rad i presudu suda. Takvi dijalozi prisutni su u menadžmentu i ekonomiji, neprofitnim organizacijama, diplomaciji, pravu, te u osobnim razmiricama poput braka, rastave, roditeljstva i u svakodnevnom životu. Ljudi stalno vode pregovore, a vrlo često toga nisu ni svjesni.<sup>17</sup> U ovom kontekstu valja spomenuti i profesionalne pregovarače koji su često specijalizirane osobe. Oni su, primjerice, predstavnici različitih sindikata, mirovni ili policijski pregovarači, te oni u diplomaciji, ekonomiji ili zakonodavstvu. Što se tiče vrste pregovaranja, postoje tvrda i mekana pregovaranja. Tvrda pregovaranja podrazumijevaju sporazume jednostrane koristi koji su dobri za samo jednu stranu.

---

<sup>16</sup> Rouse S. (2005) Poslovne komunikacije. Zagreb: Masmedia.

<sup>17</sup> Rouse S. (2005) Poslovne komunikacije. Zagreb: Masmedia.

Druga vrsta, meka pregovaranja, za cilj ima postići da sporazumi bilo koje vrijednosti daju svoj doprinos dugoročnim dobrim poslovnim i ljudskim odnosima. Takvo pregovaranje vrlo često nosi dugoročniju korist za obje strane. Kako bi se snašlo u pregovorima, potrebno je koristiti pregovaračke koncepte. U tom kontekstu treba postaviti realne pregovaračke ciljeve, koje je često potrebno i modificirati kako bi se do njih došlo. Također je vrlo bitno i razumjeti njihovu primjenu. Ako nema razumijevanja, onda se može dogoditi da jedna, ili čak obje strane ne znaju na čemu su i jesu li ili nisu zadovoljne s pregovorima.

#### **4.2. Uloga kompromisa u poslovnoj komunikaciji**

U poslovnoj je komunikaciji vrlo bitno postići kompromis, a kod postizanja kompromisa nije najvažnije hoće li netko dobiti i hoće li netko izgubiti. Pregovaranja koja se baziraju na individualnim slučajevima traže otvorene umove i jake strategije. Na taj se način definicija pregovaranja može proširiti i na trgovinu vrijednostima koju obavljaju dvije strane na najciviliziraniji mogući način. Vrlo često ljudi pregovaranje vide na dva načina, kao konfrontaciju ili kao surađivanje.<sup>18</sup>

Ljudi kojima pregovaranje predstavlja konfrontaciju, shvaćaju isto više natjecateljski, tj. kao igru u kojoj nemaju mnogo izbora i u kojoj je cilj jedino pobijediti. Sve to govori o njihovom nerazumijevanju pregovaračkog procesa, te mutnoj slici koju o istome imaju. U trenutku kada jedna strana pobijedi, kod takvog pristupa druga strana teško da će joj se više suprotstaviti. Opet, suradnički pristup podrazumijeva širinu različitih interesa na koje se treba obratiti pažnja.

Pregovaračke strane koje pregovaraju na takav način znaju da se pregovaranjem stvaraju vrijednosti koje će se reflektirati na obje strane, te da to nije nikakva natjecateljska igra. Pregovarač kojemu je cilj suradnja u obzir uzima sve i stvara vezu koja će donijeti dugoročnu dobrobit objema stranama.

---

<sup>18</sup> Rouse S. (2005) Poslovne komunikacije. Zagreb: Masmedia.

U stručnim krugovima je ovaj pristup poznat i kao pregovaranje utemeljeno na interesu koje najbolji učinak ima na tržištima koja su diversificirana. Vrlo često pregovarač se sastaje i treba postići dogovor sa ljudima koji se razlikuju od njega, bilo društveno, bilo politički ili ekonomski.

Ako nije moguće premostiti takve razlike, one predstavljaju jake prepreke. Za svladavanje takvih problema, potrebno je fokusirati se na interese različitih strana, a ne na same razlike tih istih strana. Takvi interesi temelj su za čvrsti dogovor. Dosta ljudi također u proces pregovaranja ulazi na način da žele postići samo i jedino svoje ciljeve, a ako se to ne dogodi, žele napustiti pregovore. U ovakvoj situaciji jedna strana vjeruje da u rukama drži sve karte u pregovorima. Ako netko od takve osobe nešto želi, postoji vrlo velika vjerojatnost da će ta ista osoba zauzvrat nešto tražiti. Npr., američke tvrtke koje se bave prodajom rabljenih automobila od onih koji žele kupiti rabljeni automobil tražiti će potpise na nekoliko mjesta. Razlog spomenutog jest taj što takve tvrtke ne dopuštaju raspravljanje i pregovaranje koje će se odnositi na ugovor, nego postavljaju svoje uvjete koje druga strana mora prihvatiti.

Kod konflikata je vrlo bitno napraviti dobru analizu.<sup>19</sup> Pregovarači koji su u mogućnosti odrediti što svaka strana želi imaju jasniju sliku o cijelom procesu donošenja odluka. Kada se postigne takva sloboda, dobiva se prilika za razmišljanje izvan okvira, za kreativnost u cijelom procesu, te za postizanje dogovora koji će svima donijeti dogovor koji će zaista funkcionirati. Ljudi su obično u krivu kada misle da je cilj pregovaranja koje se temelji na interesima postići dogovor na temelju zajedničkih interesa. Tako najprije valja determinirati pojam zajedničkih interesa, a taj se pojam odnosi na interese koje ima svaka od strana i koji su isti. Iako se može dogoditi da svaka strana utvrdi vlastite zajedničke interese, vrlo su česti slučajevi kada zajedničkih interesa nema, pa se onda traže komplementarni interesi koji će se manifestirati kroz međuidjelovanje. Stoga, jedna strana ima jedne, a druga strana druge interese i oni se međusobno nadopunjuju u postizanju zajedničkog cilja.

---

<sup>19</sup> Rouse S. (2005) Poslovne komunikacije. Zagreb: Masmedia.

### **4.3. Konflikt i zajednički interesi**

Pregovaranje često podrazumijeva i da su interesi različitih strana u konfliktu. Isti interesi nemaju ništa zajedničko i ne čini se da će se pronaći oni komplementarni kako bi se sam dogovor postigao. U takvoj situaciji, svi oni koji u pregovorima sudjeluju trebaju pažljivo odvagnuti svoje opcije kako bi našli najbolje rješenje, tj. kako bi odlučili vrijedi li nastaviti pregovarati ili je bolje potražiti neko drugo rješenje. Komplementarni interesi mogu baš predestaljavati postizanje kompromisa. Kada se ne čini da će se takvi interesi pronaći, te kada ne postoji alternativno rješenje što je čest slučaj jer se pregovori odnose na dvije suprotstavljene strane i na niti jednu drugu, u tom slučaju svaka od strana trebala bi primijeniti mjere izgradnje povjerenja, reducirati probleme na najmanju moguću mjeru ili primijeniti tehnike ispitivanja i tehnike slušanja kako bi se reducirali izazovi koje je konflikt donio.<sup>20</sup>

Ako niti jedan od pregovarača nema drugog izbora nego isprobati postići dogovor s drugom stranom čiji su interesi u konfliktu s interesima prve strane, ta prva strana treba pokušati stvoriti mogućnost dogovora na način koji će biti prizemljen. Navedni pristup podrazumijeva da jedna strana treba tražiti male stvari oko kojih se može složiti s drugom pregovaračkom stranom, te dogovoriti vrijeme i mjesto sastanka napraviti plan o kojim će se točkama na sastanku raspravljati, te koji će interesi i teme biti zastupljeni u samoj raspravi.

### **4.4. Pregovaranje u rješavanju uredskih konflikata**

Kada poslovna organizacija želi nešto učiniti zajednički, tj. u timu, primjerice napraviti poslovni dogovor, donijeti neku odluku i sl., oni trebaju upotrijebiti neku vrstu mehanizma kako bi se taj dogovor postigao. Osim ako ne postoji slaganje sa svakim izborom koji se treba napraviti, potrebno je napraviti proces pregovaranja koji će obje konfliktne strane prihvatiti. Tako pregovaranje predstavlja jedan naziv za različite kompleksne procese donošenja odluka iako ljudi upotrebljavaju takav termin kako bi opisali dogovor, cjenkanje, trgovinu i sl. Uspješnim pregovaranjem definira se i proces koji obje strane završavaju na način koji je za njih najprikladniji.

---

<sup>20</sup> Rouse S. (2005) Poslovne komunikacije. Zagreb: Masmedia.



Poštenje je jedan od ključnih elemenata kako bi proces pregovaranja uspio. Neki ljudi pregovaraju na način da se bore jedino i isključivo za svoje interese pri tome ne vodeći računa o interesima suprotnih strana. Navedeno je loše i vodi samoporazu. Ako se bilo koja od strana osjeti diskriminiranom na bilo koji način u cijelom tom procesu, ista može u bilo kojem trenutku s negativnim osjećajem napustiti cijeli proces pregovaranja odbijajući prihvatiti same odredbe dogovora. Pregovaranje se može usporediti s pletenjem i tkanjem. U pletenju, samo se upotrebljava vuna iz jednog smjera, dok se kod tkanja upotrebljavaju vlakna iz više smjerova. Tkanina koja se dobije tkanjem snažnija je i dulje traje od one koja nastaje pletenjem. Tako, pregovaranje se može više usporediti s tkanjem jer u njemu sudjeluje više različitih strana koje dolaze „iz različitih smjerova“, tj. svaka od njih ima svoje stavove koje brani.

Gledajući također i vještine, znanja i druge inpute koje različite strane unose u pregovarački proces, vidi se da je pregovaranje kompleksan proces koji kao rezultat donosi određeni dogovor. Takav dogovor predstavlja optimalno rješenje, mnogo optimalnije negoli što je to slučaj kada jedna strana pobijedi zato što je takav dogovor trajniji jer se postiže zajedničkim radom objiju strana. U ovom kontekstu je potrebno naglasiti i činjenicu što pregovaranje nije. Tako, ako se uzme šef nekog poduzeća koji svojem zaposleniku naređuje da učini nešto, navedeno se ne može smatrati pregovaranjem jer taj isti radnik nema izbora. Ako se uzme vanjski suradnik kako bi odlučio na arbitran način između dviju stranaka, to također nije pregovaranje jer oni koji u procesu sudjeluju trebaju poštovati odluku te osobe koju se angažiralo da za njih odluči. Dakle, ta osoba ima ulogu neke vrste suca, a ne pregovarača.

Također, situacija u kojoj stranke ne surađuju kako bi se donijelo rješenje, tj. određena odluka također se ne može nazvati pregovaranjem. Isto tako je potrebno i imati na umu da pregovaranje također nije u prvom redu kompetitivan proces. Bez obzira na to što u uredima natjecanje između različitih strana postoji, cilj je pregovarača da ostvari ciljeve koji su za njega najbolji, a ne da zgazi opoziciju. Na taj se način može jedino postići učinkovito pregovaranje, tj. zato što pregovarač, kako je već naznačeno, gleda svoje interese i zbog tih interesa i pregovara, a ne zato što želi pobijediti suprotnu stranu.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Kirlin, M. (2011) *Coalition Building: Creating Consensus*. Los Angeles: Institute for Excellence in County Government.

Takav mehanizam jedino je ispravan. Pregovaranja sa poslovnim partnerima, kolegama i sličnima se ne bi smjela shvaćati kao natjecanje jer se u pregovaranje ulazi sa pretpostavkom koja podrazumijeva zadovoljavanje vlastitih interesa, te da to isto čini i druga strana. Svakako treba reći da ako se bilo koja od dvije ili više strana osjeća neugodno u cijelom procesu, velike su šanse da se kompromis neće postići, tj. da proces pregovaranja neće uspjeti.

#### **4.5. Kompromis u uredskim konfliktima**

U uredskim konfliktima cilj je postići kompromis i to nije najvažnije hoće li netko dobiti i hoće li netko izgubiti. Pregovaranja koja se baziraju na individualnim slučajevima traže otvorene umove i jake strategije, pa se tako definicija pregovaranja može proširiti i na trgovinu vrijednostima koju obavljaju dvije strane na najciviliziraniji mogući način. Vrlo često ljudi pregovaranje vide na dva načina, kao konfrontaciju ili kao surađivanje.

Ljudi koji vide pregovaranje kao konfrontaciju, shvaćaju isto više natjecateljski, tj. kao igru u kojoj nemaju mnogo izbora i u kojoj je cilj jedino pobijediti. Navedeni pristup također reflektira i njihovo nerazumijevanje pregovaračkog procesa, te mutnu sliku koju o istome imaju. U situaciji u kojoj jedna strana pobijedi, kod takvog pristupa druga strana teško da će joj se više suprotstaviti. Također, s druge strane, suradnički pristup podrazumijeva širinu različitih interesa na koje se treba obratiti pažnja. Oni koji pregovaraju na takav način znaju da se pregovaranjem stvaraju vrijednosti koje će se reflektirati na obje strane, te da to nije nikakva natjecateljska igra. Pregovarač koji želi surađivati u obzir uzima sve i stvara vezu koja će donijeti dugoročnu dobrobit objema stranama. Takav je pristup poznat u stručnim krugovima i kao pregovaranje utemeljeno na interesu koje najbolji učinak ima na tržištima koja su diversificirana. Isto tako, pregovarač se često sastaje i treba postići dogovor sa ljudima koji se razlikuju od njega, bilo društveno, bilo politički, bilo ekonomski. Ako se takve razlike ne mogu nadići, one predstavljaju takve prepreke.

Kako bi se takve razlike nadišle, potrebno je fokusirati se na interese različitih strana, a ne na same razlike tih istih strana. Takvi interesi temelj su za čvrsti dogovor. Puno ljudi pregovaranju pristupa na način da žele postići samo i jedino svoje ciljeve, a ako se to ne dogodi, žele napustiti pregovore. Takva situacija nastaje kad jedna strana vjeruje da u rukama drži sve karte u pregovorima. Ako netko od takve osobe nešto želi, vrlo je velika vjerojatnost da će ta ista osoba zauzvrat nešto tražiti. Primjerice, u SAD- u tvrtke koje se bave prodajom rabljenih automobila od onih koji žele kupiti rabljeni automobil tražiti će potpise na nekoliko mjesta i razlog tome jest taj što takve tvrtke ne dopuštaju raspravljanje i pregovaranje koje će se odnositi na ugovor, nego postavljaju svoje uvjete koje druga strana mora prihvatiti.

Kao najčešći tip pregovaranja može se navesti onaj u kojem su obje strane jednako jake i imaju jednak utjecaj na ishod pregovora. Takvi su pregovori vrlo bitni za podsjetiti se da čvrsto i tvrdoglavo zauzimanje jednog stava ograničava tu istu stranu u postizanju kompromisa i kod eventualnog pogađanja. Osim toga kod zauzimanja takve pozicije, pregovarač se može dovesti u opasnost da izgubi kredibilitet ako bude u budućnosti bio prisiljen napustiti svoj početni stav. Tako, najučinkovitiji način da se postigne zadovoljavajući ishod jest onaj da se razmotre interesi svih strana. Stavovi svake strane odgovor su na pitanje suprotnih strana koje se postavlja kao „Što se želi postići?“, a argumentacija svake strane odgovor je na pitanje „Zašto?“. <sup>22</sup>

Za pregovarača u pregovaranju jedan od najtežih aspekata cijelog procesa jest razumijevanje vlastitih interesa. Ono što se želi, ne mora uvijek biti najbolje za određenu stranu. Tako npr. onaj tko se u svojem poslovanju bavi nekom vrstom prodaje i učinio je detaljno istraživanje, takva osoba zna koji model njegova proizvoda i usluge ljudi najčešće kupuju i u skladu s time on zauzima svoju poziciju. Ako jedna trgovina nema ono što potrošač želi, traži se ona trgovina koja to isto ima, iako takav proces može uvelike oduzimati vrijeme potrošaču. Ako trgovina u kojoj se zatekao potrošač nema ono što isti želi, trošak traženja istoga može premašiti trošak koji bi se platio za neko drugo, alternativno rješenje. Tako je i kod pregovaranja, zato što fokusiranje na interese pravi veliku razliku kod finalnog ishoda. Kod postizanja kompromisa pregovarač se fokusira na vlastite interese prije nego na finalni ishod jer želi ostvariti neke dobrobiti s takvim

---

<sup>22</sup> Cohen, S. (2002) *Negotiating Skills for Managers*. New York: McGraw- Hill.

ishodom. Tako su važni rezultati, a ne ishod pregovora. Tako, interesi i stajališta pregovarača dolaze u konflikt. Iz tog razloga je vrlo bitno i od kritičke važnosti iste razlikovati.

Oni pregovarači koji mogu odrediti što svaka strana želi imaju jasniju sliku o cijelom procesu donošenja odluka i takva sloboda osigurava priliku za razmišljanje izvan okvira, za kreativnost u cijelom procesu, te za postizanje dogovora koji će svima donijeti dogovor koji će zaista funkcionirati.<sup>23</sup> Ljudi se obično varaju kada misle da je cilj pregovaranja koje se temelji na interesima postići dogovor na temelju zajedničkih interesa. Iz tog razloga najprije valja determinirati pojam zajedničkih interesa, a taj se pojam odnosi na interese koje ima svaka od strana i koji su isti.

Iako se može dogoditi da svaka strana utvrdi vlastite zajedničke interese, vrlo su česti slučajevi kada zajedničkih interesa nema, pa se onda traže komplementarni interesi koji će se manifestirati kroz međuidjelovanje. Tako, jedna strana ima jedne, a druga strana druge interese i oni se međusobno nadopunjuju u postizanju zajedničkog cilja. U takvom se procesu trguje s različitim prednostima koje se razmjenjuju između strana koje u pregovorima sudjeluju. Primjerice, kada jedna strana traži dvadeset eura za jedan određeni proizvod ili uslugu, a druga strana po istom tom proizvodu ili usluzi nudi maksimum deset eura, ta strana snižava cijenu i prisiljava obje strane da se odreknu određenog iznosa novca.

#### **4.6. Interesi u uredskim konfliktima**

U uredskim konfliktima bitna je i problematika interesa. Ponekad se događa i da su interesi različitih strana u konfliktu. Takvi interesi nemaju ništa zajedničko i ne čini se da će se pronaći oni komplementarni kako bi se sam dogovor postigao. U takvoj situaciji, svi oni koji u pregovorima sudjeluju trebaju pažljivo odvagnuti svoje opcije kako bi našli najbolje rješenje, tj. kako bi odlučili vrijedi li nastaviti pregovarati ili je bolje potražiti neko drugo rješenje. Interesi koji su komplementarni upravo i podrazumijevaju postizanje kompromisa. Ako nema vjerojatnosti da će se takvi interesi pronaći, te kada ne postoji alternativno rješenje što je čest

---

<sup>23</sup> Lee, Y et al. (2006) Tension and trust in international business negotiations: American executives negotiating with Chinese executives. *Journal of International Business Studies*, 57, 623- 641.

slučaj jer se pregovori odnose na dvije suprotstavljene strane i na niti jednu drugu, u tom slučaju svaka od strana trebala bi ili primijeniti mjere izgradnje povjerenja, reducirati probleme na najmanju moguću mjeru ili primijeniti tehnike ispitivanja i tehnike slušanja kako bi se reducirali izazovi koje je konflikt donio.

Ako niti jedan od pregovarača nema drugog izbora nego isprobati postići dogovor s drugom stranom čiji su interesi u konfliktu s interesima prve strane, ta prva strana treba pokušati izgraditi mogućnost dogovora na prizemljen način. Navedeni pristup podrazumijeva da jedna strana treba tražiti male stvari oko kojih se može složiti s drugom pregovaračkom stranom, te dogovoriti vrijeme i mjesto sastanka napraviti plan o kojim će se točkama na sastanku raspravljati, a isto tako treba dogovoriti i koji će interesi i koje teme biti prisutne na raspravi.

Jedan od klasičnih primjera ovakvih pregovora jest pronalaženje komplementarnih interesa koje vodi zajedničkom dogovoru koji će obje strane prihvatiti jest onaj na temelju tzv. narančaste priče. Tako priča kaže da dva čovjeka raspravljaju koji od njih treba dobiti više naranača što ovisi o kojoj se verziji priče radi. U svakoj verziji, jedan od njih želi narančin sok, a drugi koru. Ponekad, i sok i kora su važni za jedenje i kuhanje, a ponekad su oba dijela naranče važna kako bi se dobili visokokvalitetni kemijski ili biološki proizvodi. Pouka priče jest ta da obje strane imaju komplementarne interese. Ako jedna strana dobije sok, a druga strana koru, obje će biti zadovoljene, a neće se morati svađati oko toga tko će dobiti više naranči. Isto stanje jest i u sportu, politici, društvenom životu, ali i u uredskom poslovanju.

Kada se radi o sastancima dviju strana koje ne mogu pronaći komplementarne interese, takvi sastanci mogu imati jako važnu ulogu jer, primjerice, ako se sastanak odigra u nekom restoranu koje vodi neka etnička grupa, već se učinio pozitivan pomak. Ovo je bitno zato što vrlo često, posebno kada se radi o pregovorima sa stranim partnerima, zbog kulturalnih i ostalih razlika može doći do tenzija. Razlog tome se može pronaći u činjenici što je kultura vrlo bitan čimbenik kod pregovaranja jer utječe na misli, ideje, osjećaje i stavove. Tako, svaka od strana treba uložiti ozbiljan napor kako bi ispitala probleme koji se trebaju riješiti, a isto tako treba i gledati na male elemente oko kojih se ne slaže sa suprotnom stranom. Veliku pomoć predstavlja također i

utvrđivanje jezika kojim će se raspravljati o problemu, tj. vokabulara i konstrukcija koje će se u raspravi koristiti.<sup>24</sup>

Diplomatsko pregovaranje takve mjere naziva mjerama izgradnje povjerenja. Strane koje su u konfliktu razvijaju povjerenje jedni prema drugima prije negoli će zajedno surađivati kako bi došle do zajedničkog rješenja, a razvijanje povjerenja između njih može se ojačati kako one postižu dogovore što se tiče logističkih stvari poput datuma i vremena pregovora, elemenata koji se uključuju u plan pregovaranja ili oblika pogađanja. Također, ako se bit problema reducira na manje jedinice ili iako se primijene mjere povjerenja, ne moraju se uvijek postići brzi rezultati, posebno kada je riječ o dugotrajnim konfliktima. Bez obzira na navedeno, ulaganje spomenutih napora može predstavljati i mogućnost za temelje za redukciju stresa na emocionalnoj razini i može pomoći pregovaračkim stranama da razviju komunikaciju na način koji će prije svega biti civiliziran.

---

<sup>24</sup> Salacuse, J. (1998) Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results. *Negotiation Journal*, July 1998, 221- 240.

## 5. ZAKLJUČAK

Tema ovog rada je proučavala rješavanje uredskih konflikata. To je složena i uobičajena problematika u suvremenom poslovanju. Uzroci nastanka su različiti, a rješavanje tih konflikata će ovisiti o organizacijskoj strukturi same kompanije.

Komunikacija je ključan aspekt suvremenog poslovanja i neophodan alat za svakog menadžera, jer isti unutar svojeg poduzeća konstantno prenosi poruke različitog tipa. Kako bi komunikacija bila učinkovita, i pošiljatelj i primatelj trebaju poruku razumjeti na isti način. U određenom poduzeću se komunikacija odvija na nekoliko razina. U poduzećima, jedna od glavnih uloga komunikacije je očuvanje sloge i zajedništva. Kako bi komunikacija bila učinkovita, vrlo je bitna i organizacijska kultura koja treba biti pažljivo organizirana i uređena kako bi se stvorili uvjeti za uspješnu komunikaciju.

Dalje, najbitnije u rješavanju konflikata je pregovaranje, a jedan od ključnih principa jest poštenje. U pregovaranju svaka strana brani svoje interese. Interesi mogu biti različiti i komplementarni. Kada dvije strane nađu komplementarnu točku ili komplementarno sjecište, cilj se postigao i pregovaranje je uspjelo, te je konflikt riješen. Zbog toga je prethodno poduzeti detaljne korake i civilizirano pristupiti problemu kako bi navedeno i uspjelo.

## 6. LITERATURA

Cohen, S.( 2002) *Negotiating Skills for Managers*. New York: McGraw- Hill.

Fox R. (2006) *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.

Garača, N. i sur. (2013) *Komunikacijom do konkurentskih prednosti*. *Informatologia*, 46 (4).

Guffey, M. i Loewy, D. (2016) *Essentials of Business Communication*. Boston: Cengage Learning, Boston.

Jurković Z. (2012) *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*. *Ekonomski vjesnik*, 25 (2).

Kirlin, M. (2011) *Coalition Building: Creating Consensus*. Los Angeles: Institute for Excellence in County Government.

Lee, Y et al. (2006) *Tension and trust in international business negotiations: American executives negotiating with Chinese executives*. *Journal of International Business Studies*, 57, 623- 641.

Mađarac Mrvica, S. i Jelica, S. (2015) *Poslovna komunikacija- poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga*. *Mostariensia*, 19 (1).

Robbins, S. P.(1996) *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb: MATE.

Rouse S. (2005) *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia.

Salacuse, J. (1998) *Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results*. *Negotiation Journal*, July 1998, 221- 240.