

Pristupi u rješavanju sukoba među zaposlenicima: kako doći do win-win rješenja?

Salameh, Suzana

Professional thesis / Završni specijalistički

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:639842>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-01**



Repository / Repozitorij:

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)





Sveučilište u Zagrebu

Fakultet političkih znanosti

Poslijediplomski specijalistički studij Odnosi s javnošću

Suzana Salameh

Pristupi u rješavanju sukoba među zaposlenicima: kako doći do win-win
rješenja?

ZAVRŠNI POSLIJEDIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2022.

SADRŽAJ

1. UVOD	Error! Bookmark not defined.
1.1 Cilj rada	2
1.2 Određenje pojma komunikacije.....	3
1.3 Određenje pojma konflikta.....	6
2. PRISTUPI FENOMENU SUKOBA	9
2.1 Izbjegavanje sukoba	10
2.2 Neizbježnost sukoba.....	13
2.3. Postavke uspješne komunikacije	17
3. TEHNIKE I NAČELA PREGOVORA	19
3.1 Odvajanje ljudi od problema	20
3.2 Fokus na interesu, a ne na položaju.....	22
3.3 Generiranje opcija na obostranu korist.....	23
3.4 Primjena objektivnih kriterija.....	26
4. SCENARIJI SUKOBA	29
4.1 Win-Lose	30
4.2 Lose-Lose	31
4.3 Win-Win.....	31
5. VAŽNOST WIN-WIN RJEŠENJA U PRAKSI ODNOSA S JAVNOŠĆU	32
6. ZAKLJUČAK	34
7. SAŽETAK/SUMMARY	36
8. POPIS LITERATURE I IZVORI	38

Izjavljujem da sam završni poslijediplomski rad “ Pristupi u rješavanju sukoba među zaposlenicima: kako doći do win-win rješenja?” koji sam predala na ocjenu Povjerenstvu za ocjenu rada prof.emer.dr.sc. Smiljani Leinert Novosel, prof.dr.sc. Goroslavu Kelleru i mentoru izv.prof.dr.sc. Hrvoje Jakopoviću napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen niti korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu te da na temelju njega nisam stekla ECTS bodove.

Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16.-19. Etičkog kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

U Zagrebu, 1. kolovoza 2022.

ZAHVALA

Zahvaljujem svome mentoru izv.prof.dr.sc. Hrvoju Jakopoviću na susretljivosti, strpljenju i pomoći oko rada.

1. UVOD

Konflikti su u današnje vrijeme prihvaćeni kao normalni i neizbježni dio života. Svi se susrećemo s konfliktima na gotovo svakodnevnoj bazi. Rijetko se događa da konfliktna situacija nekoga kompletno preskoči, odnosno, zaobiđe budući da konflikti ne nastaju samo na radnom mjestu ili kod kuće već i na mjestima poput parkirališta, trgovina, banaka i slično. Nasreću, konflikte možemo podijeliti na velike i male, stoga njihova prisutnost u našoj svakodnevici nije nepremostiva, već dapače posve savladiva praska za čiju je implementaciju potrebno razumjeti tek nekolicinu činjenica i primijeniti nekoliko savjeta za uspješnu komunikaciju. Ključno je primijeniti nekoliko komunikacijskih pravila koji će dovesti do takozvanog *win-win* rješenja.

Uz generalne savjete poput izbjegavanja izraza “ti si u krivu, a ja sam u pravu”, “ti si odgovoran/na za ovaj problem” ili “nikada ne slušaš ono što ti govorim”, ovaj završni rad obradit će četiri osnovna načela pregovora potrebnih za postizanje *win-win* rješenja:

- i. Odvajanje ljudi od problema
- ii. Fokus na interesu, a ne na položaju
- iii. Generiranje opcija na obostranu korist i
- iv. Primjena objektivnih kriterija (Fisher i Ury, 2011: 19-82).

Win-win rješenje podrazumijeva zadovoljstvo svih strana sukoba i osjećaj ispunjavanja određenog djela njihova zahtjeva. Drugim riječima, svi dionici sukoba osjećat će se kao pobjednici te tako neće biti mjesta međusobnom zamjeranju, a ishod sukoba bit će na zadovoljstvo i korist svih sukobljenih strana. Ovdje nema “mog načina” ili “tvog načina”, već se uvodi treći, jednostavno bolji način za sve. Za postizanje *win-win* ishoda u konfliktu, potrebno je primijeniti logiku obilja i shvaćanje da postoji rješenje ili resursi za sve strane sukoba, neovisno o njihovom suprotnom stavu na početku konfliktu. Ljudi tako uče dijeliti uspjeh, prestiž, priznanja, moć u procesu donošenja odluka i resurse koje percipiraju kao ograničene i namijenjene isključivoj upotrebi samo njima. Ova logika obilja tako vodi iz natjecanja u suradnju i tako promiče dobre odnose na radnom mjestu i ostalim dijelovima okoline koju smatramo našom svakodnevicom.

1.1. CILJ RADA

Kao što je navedeno u uvodu, cilj ovoga rada je osvijestiti čitatelje o važnosti kvalitete života u poslovnoj svakodnevici i građenju kvalitativnih odnosa među zaposlenicima kroz pozitivne ishode konflikta u našem okruženju. Budući da je za to potrebno usaditi *win-win* taktiku u način koji razmišljamo, ovaj rad detaljno opisuje potrebne korake za primjenu ove navike. Kada jedna strana u konfliktu izvuče veću korist od suprotne strane, govorimo o *win-lose* scenariju. Strana koja je prošla bolje smatrat će to svojim uspjehom, međutim, dugoročno uvodi zamjeranje i nepovjerenje te tako ugrožava kvalitetu života “pobjednika” u svakodnevnoj okolini poput na primjer njegova radnog mjesta. Zbog svega navedenog ključno je znati učinkovito komunicirati i graditi kvalitetne odnose s ostalima. Pritom je važno naglasiti da *win-win* ishod ne podrazumijeva isključivo pristojnost niti je brzo rješenje pomoću kojeg se postiže željeni ishod uz očuvanje dobrih odnosa s ostalim dionicima uključenima u potencijalno konfliktnu situaciju. Ovdje je riječ o dugotrajnoj primjeni načela za djelotvornu ljudsku interakciju i uspješnu suradnju primjenjivi na svim poljima svakodnevice.

Većina nas uči svoju vrijednost temeljiti na usporedbi i natjecanju. O uspjehu razmišljamo u smislu neuspjeha nekog drugog. Drugim riječima, ako ja pobijedim to znači da ti gubiš, a ako ti pobijediš, to znači da ja gubim. Konfliktna situacija tako postaje igra nulte sume. Ovu igru smo svi igrali u nekom djelu našeg života, no vrlo je upitno koliko je ona doista isplativa u dugoročnoj perspektivi. Ako situaciju pogledamo iz tog kuta gledišta, ako obje strane ne pobjede u cijelosti, dugoročno će i jedna i druga strana izgubiti. Iz svega navedenog, jasno je zašto je potrebno doći do *win-win* situacije u isprepletenim ljudskim odnosima. Primjena navedene solucije podrazumijeva sukob kao arenu suradnje, a ne natjecanja. To je pogled na konflikt kao priliku postizanja uzajamne koristi i suradnje. Tako postignuto rješenje mora pružiti jednaku korist svim dionicima sukoba, neovisno o njegovom izvoru ili vrsti.

Osoba ili organizacija koja pristupa sukobu kroz okvir *win-win* rješenja pokazuje nekoliko ključnih osobnih karakteristika:

- i. Integritet, odnosno, ostajanje pri svojim istinskim vrijednostima, osjećajima ili obvezama.
- ii. Zrelost, odnosno, izražavanje svojih ideja i osjećaja s hrabrošću i uvažavanjem ideja i osjećaja drugih.

- iii. Mentalitet obilja, odnosno, uvjerenje da svatko može ostvariti svoje ideje, želje i potrebe (Covey, 2004: 2018-2019).

U nastavku rada detaljno će se objasniti ranije spomenuta četiri ključna načela koja su osmislili i predložili R. Fisher i W. Ury u djelu “*Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*”(Tomić, 2013: 55). Upravo ta načela sukob će usmjeriti na pozitivan ishod i zadovoljstvo svih uključenih strana u sukobu. Međutim, važno je naglasiti kako usvajanje načela nije u potpunosti moguće bez razumijevanja stajališta i emocija sugovornika te prikladna reakcija na iste. Empatiju također treba kombinirati i s hrabrošću prilikom iznošenja vlastitih potreba i želja. Postizanje ravnoteže između tih dviju osobina- hrabrosti i empatičnosti, je bit ljudske zrelosti i prva stepenica ka postizanju *win-win* rješenja (Covey, 2004: 2018-2019).

1.2. ODREĐENJE POJMA KOMUNIKACIJE

Govor je sastavni dio naše svakodnevice i neizostavni način komunikacije između ljudi. Međutim, riječ “*govor*” potrebno je razlikovati od riječi “komunikacija”, budući da govor obuhvaća proces prenošenja naših riječi i poruke sugovorniku. Ponekad je naša poruka shvaćena od strane sugovornika, a ponekad nije. Govor tako ne traži nužno povratnu reakciju od sugovornika. S druge strane, riječ komunikacija podrazumijeva dijeljenje informacija kako bi se postiglo zajedničko razumijevanje teme razgovora ili problema koji on obrađuje.

Komunikacija tako traži povratnu informaciju ili *feedback* sugovornika te se očituje kao dvosmjerni proces koji uključuje slanje i primanje informacija. Uloga osobe koje govori je da razumljivo prenosi informaciju, dok je uloga slušatelja obraćati pozornost na ono što mu se govori. Glavni problem komunikacije sadašnjice je taj što velika većina dionika u razgovoru primarno razmišlja i stavlja fokus na ono što bi oni željeli reći umjesto na ono što im druga strana govori te tako postaju pasivni slušatelji. S obzirom na navedeno ne čudi podatak da sva dominantna i ekonomski razvijena društva 21.stoljeća inzistiraju na razvoju komunikacijskih vještina svojih građana. Upravo je iz tog razloga procvjetala znanost komunikologije, odnosno, znanost o zakonitostima ljudske komunikacije i njezinim primjenama u svim područjima života (Leinert-Novosel, 2015:9).

Važnost komunikacije ogleda se u sljedećim razlozima:

- i. Pragmatički razlog, odnosno, mogućnost utjecanja i uvjeravanja drugih ljudi,

- ii. Socijalni razlog, odnosno, zbližavanje ili udaljavanje te stvaranje zajednice poput obitelji i šire,
- iii. Hijerarhijski razlog, odnosno, stjecanje nadmoći nad drugima i
- iv. Estetski razlog, odnosno, komuniciranje s drugima kroz umjetnost poput slikarstva, glazbe, plesa i ostalog (Leinert-Novosel, 2015: 11).

Sve u svemu, glavni zadatak komunikacije je ostvariti uspjeh stvaranjem odnosa s drugima (Leinert-Novosel, 2015: 11). Pritom je najvažniji osjećaj primatelja kojem je poruka upućena, odnosno, da ste na njegovoj strani te da ga simpatizirate i cijenite. Biti na strani primatelja prvenstveno znači da ga prihvaćate i cijenite kao osobu. Razlike u mišljenjima između sugovornika u tom slučaju mogu biti značajne, ali do neprijateljstva i sukoba neće doći ako smo jasno dali do znanja sugovorniku da ga prihvaćamo, cijenimo kao osobu te da doista želimo s njim surađivati. Biti shvaćen znači razumjeti svjesni i nesvjesni aspekt poruke dok je, s druge strane, biti prihvaćen odnosi se na pozitivno prihvaćanje a pozitivna afirmacija osobe dozvoljava kritiku. Kritika se ovdje neće negativno doživjeti, budući da je suština komunikacije pozitivna (Leinert-Novosel, 2015: 26-27).

Veliki broj različitih sukoba rezultira sve većom potrebom za komunikacijom ili pregovaranjem. Osnovna ljudska potreba je biti uključen u odlukama koje nas se direktno dotiču, a prihvaćanje nametnutih odluka kosi se s pravom pojedinaca na donošenje vlastitih odluka. S obzirom na to da se ljudi uvelike međusobno razlikuju, dobra komunikacija vrlo je pogodan alat za ublažavanje tih razlika. Dobra komunikacija, odnosno, dobro pregovaranje nije nimalo lako, a standardne pregovaračke taktike iscrpljuju te dovode do otuđenja dionika u konfliktu. Dva osnovna načina pregovaranja su meki i kruti. Kod mekog pregovaranja glavni cilj je izbjegavanje sukoba što rezultira pravljjenjem ustupaka kako bi se postigao sporazum i prijateljsko rješenje situacije. S vremenom takvi ustupci dovode do osjećaja iskorištavanja, a samim time i gorčine što ugrožava odnos sugovornika. Kruto pregovaranje, s druge strane, svaku nesuglasicu tumači kao sukob u kojem pobjeđuje sugovornik koji zauzima ekstremniju poziciju i ostaje pri njoj što je duže moguće. Ovdje nastaje problem kada druga strana zauzme slični stav i poziciju što uzrokuje iscrpljenje argumenata i resursa i uvelike šteti međusobnom odnosu (Fisher i Ury, 2003: 20).

Zbog svega navedenog u prva dva pristupa pregovaranja važno je naučiti treći pristup ili metodu principijelnog pregovaranja ili komunikacije, razvijen u okviru harvardskog projekta o pregovaranju. Ovaj princip temelji se na odlučivanju o pitanjima na temelju njihove vrijednosti, a ne individualnim preferencijama dionika u pregovaračkom procesu. Drugim riječima, u ovom

pristupu ključna je potraga za obostranom koristi. Nadalje, u situacijama kada se interesi preklapaju ili suprotstavljaju, potrebno je inzistirati da ishod pregovaranja bude utemeljen na pravednim kriterijima koji su neovisni o preferencijama sukobljene strane. Tako možemo reći da je metoda principijelnog pregovaranja kruta kada je riječ o načelima, a meka kada se radi o ljudima te uči kako na pristojan način dobiti ono što vam pripada. Istovremeno uči pravednosti i štiti od onih koji bi se njome mogli okoristiti (Fisher i Ury, 2003: 20).

Važno je naglasiti i *teoriju kontingencije* kao poveznicu za iduće poglavlje koje razrađuje pojam konflikta, kako bi prikazala širu perspektivu s aspekta odnosa s javnošću na komunikaciju i konflikte. *Teorija kontingencije* je teorija koja daje odgovor na pitanje najbolje prakse teoretičara odnosa s javnošću u donošenju važnih organizacijskih odluka i komunikacije sa širom javnosti. Za razliku od teorije izvrsnosti koja se temelji na četiri modela upravljanja komunikacijom organizacije te naglasak stavlja na dvosmjerni simetričan model¹ kao normativni vodič postupanja s javnosti, ova teorija zagovara relativnost odgovora i stav: „Ovisi“ (Coombs i Holladay, 2010: 531-533).

Naime, *teorija kontingencije* govori kako ne postoji jedan najbolji način vođenja i donošenja odluka. Umjesto toga, različiti pristupi vođenja i donošenja odluka uvelike su uvjetovani različitim situacijskim faktorima. Nadalje, ova teorija utemeljena je na dva načela. Prvo načelo govori da mnogi čimbenici određuju stav organizacije kada se radi o suočavanju sa sukobima i percipiranim prijetnjama. Ti čimbenici mogu biti interni poput veličine organizacije, korporativne kulture, poslovne izloženosti ili individualne karakteristike ključnih pojedinaca, poput glavnog izvršnog direktora. Eksterni čimbenici, s druge strane, mogu biti stupanj potpore organizacije od strane njezine javnosti ili neslaganje javnosti s istom (Coombs i Holladay, 2010: 534). Osim što su unutarnji ili vanjski, ovi čimbenici mogu se dalje klasificirati u situacijske ili predisponirajuće. Predisponirajući faktori sugeriraju da su navedeni čimbenici postojali i prije interakcije s javnošću. To znači da oni predisponiraju ili usmjeravaju reakciju organizacije. U suprotnom, mogu biti situacijski što znači da su specifični za konkretnu situaciju. Na primjer, hitnost situacije, stav javnosti u datom trenutku, potencijalne ili očite prijetnje te korist organizacije u ovisnosti od odabira različitih stajališta (Coombs i Holladay, 2010: 535).

Drugo načelo navodi kako stav praktičara za odnose s javnošću mora biti dinamičan kada se radi o određenoj javnosti ili situaciji. To znači da se stav mora mijenjati kako se situacija razvija

¹Ovaj model zagovara kako komunikacija između organizacije i njezine javnosti mora teći obostrano te da obje strane trebaju biti spremne na promjenu svojih stavova, s ciljem rješavanja krize na profesionalan, etičan i učinkovit način (Coombs i Holladay, 2010: 531).

(Coombs i Holladay, 2010: 533). Zapravo, postoji niz stavova koji se kreću na kontinuumu od potpunog neslaganja s kritikama javnosti do potpune prilagodbe istima, a položaj organizacije na ovoj skali ovisi o okolnostima i čimbenicima koji utječu na situaciju. Popuno neslaganje je vrlo snažan stav koji se u potpunosti ne slaže i demantira tvrdnje javnosti ili suprotstavljene organizacije. Na drugoj strani kontinuumu je potpuna prilagodba, odnosno, stav kada se organizacija slaže s kritičarima i u potpunosti mijenja svoju politiku. Organizacije su tada sklone kompenzacijama svojim javnostima te javnoj ispriči (Coombs i Holladay, 2010: 533).

Promjenom gledišta da se krizno komuniciranje može prakticirati kao dinamičko donošenje stavova duž kontinuumu, organizacije i praktičari odnosa s javnošću u boljem su položaju odrediti kako mogu najučinkovitije upravljati kriznom situacijom, a istodobno i kriznim komuniciranjem, budući da su oslobođeni sputanosti određenog načina ili "kutije" razmišljanja. Oslobađa ih da razmišljaju izvan okvira i pruža više utjecaja u kriznom planiranju, komuniciranju i provedbi kampanja (Coombs i Holladay, 2010: 533).

1.3. ODREĐENJE POJMA KONFLIKTA

Konflikt je sastavni dio svake ljudske interakcije. Izazvan je percipiranim smetnjama, odnosno, kad obje strane vide drugu kao osobu koja stoji na putu ostvarenju cilja (Donohue i Kolt, 1992:7). Preciznije određenje pojma konflikta je situacija u kojoj nastaje borba za ograničene vrijednosti i resurse. Ovdje možemo govoriti o financijskim sredstvima, posjedu, ugledu, moći ili čak odgovornosti. Konflikt je kao takav, posljedica borbe za moć. Također, postoje i strategije izazivanja konflikta u cilju stjecanja moći ili njegova održavanja gdje čuvari društvenog konflikta odozgo kontroliraju situaciju. Ona strana koja pobijedi u konfliktu percipira se kao moćnija (Leinert-Novosel, 2015: 139).

Jednostavnije rečeno, konflikt je borba između suprotstavljenih dionika, pri čemu svaki dionik zastupa i štiti svoje interese i vrijednosti za koje smatra da su ograničene. S obzirom na to da je situacija u kojoj se svi slažu sa svima o svim interesima i temama u mnogobrojnim svakodnevnim rasprava nemoguća, moglo bi se reći da je konflikt neizbježni dio ljudskog života. Ovdje je riječ o modernom i postmodernom gledištu na konflikt. S druge strane, tradicionalno gledište konflikata, sukobe percipira kao krajnje negativna i nepoželjna pojava koja ugrožava harmoničnu zajednicu. Nadalje, iz kuta gledišta međuljudskih odnosa i

neoklasičnu teoriju organizacije, harmonija zajednice može se postići poimanjem organizacije ili zajednice kao socijalnog sustava (Sikavica, 2011: 766).

Većina autora smatra da konflikt određuje sljedeće bitne sastavnice:

- i. Konflikt podrazumijeva najmanje dva dionika,
- ii. Dionici konflikta mogu biti pojedinci ali i skupine,
- iii. Interesi dionika se međusobno razlikuju i suprotstavljaju (Krizmanić, 2016: 11).

Uzroke konflikta dijelimo na organizacijske, osobne i komunikacijske. Organizacijski uzroci nastaju kada nema jasnih granica odgovornosti na različitim strukturama i pozicijama, zbog loše raspodjele sredstava, moći, utjecaja, prava i nadležnosti. Osobni uzroci konflikta nastaju zbog različitosti osobnih i kulturnih vrijednosti, različitih uloga, percepcija ili ciljeva, nepovjerenja između suprotstavljenih strana te prenaplašenih emocionalnih reakcija. Naposljetku, komunikacijski sukobi najčešće nastaju zbog jezičnih poteškoća i različitih pristupa konfliktima, odnosno, radi li se o asertivno, pasivnom ili agresivnom pristupu (Rijavec i Miljković, 2002: 13-15).

Pere Sikavica u svome djelu "Organizacija" vrste konflikta konflikte dijeli s obzirom na:

- i. Posljedice
- ii. Predmet
- iii. Troškove
- iv. Sudionike i
- v. Organizacijsku razinu (Sikavica, 2011: 772).

Prva vrsta konflikta, ili konflikt s obzirom na posljedice, dijeli se na funkcionalni i disfunkcionalni. Odrednice funkcionalnog konflikta je prvenstveno njegova kognitivna orijentiranost, povoljnost u dugoročnoj perspektivi te se najčešće manifestira na horizontalnoj organizacijskoj razini. Takvi sukobi su poželjni te imaju pozitivan utjecaj na ostvarenju organizacijskih ciljeva. S druge strane, disfunkcionalni sukobi su skupi i afektivni te samim time i nepoželjni (Sikavica, 2011:773, prema Krizmanić, 2016: 13).

Nadalje, predmete konflikta dijelimo na kognitivne i afektivne. Kognitivni konflikti su strukturni te se uglavnom manifestiraju unutar različitih organizacijskih struktura poput operativnog djela i administracije ili prodavača i kupca. Kognitivan konflikt je itekako poželjan

i potrebno ga je poticati s obzirom da se manifestira u konstruktivno ponašanje koje vodi do veće produktivnosti. Afektivni sukobi su emotivni i manifestiraju se na osobnoj razini. Kao takvi, mogu izazvati negativne posljedice za organizaciju budući da vode prema ishitrenom donošenju odluka i loših međuljudskih odnosa (Sikavica, 2011:773, prema Krizmanić, 2016: 13).

Kada je riječ o troškovima koji popraćuju konflikte, poželjno je poticati one koje iziskuju male troškove, budući da se u toj situaciji mogu ostvariti koristi poput sagledavanja istog problema kroz različita gledišta različitih karaktera unutar organizacije te uvidjeti postojeće i potencijalne probleme koji do sukoba nisu izašli na vidjelo. Međutim, ukoliko konflikti iziskuju velike troškove, a male koristi, bilo bi poželjno u potpunosti ih izbjeći (Sikavica, 2011:773, prema Krizmanić, 2016: 13).

Iduću podjela konflikta, odnosno, podjela s obzirom na sudionike Sikavica naglašava kao najvažniju. Naime, svaki konflikt ima svoje nosioce ili dionike. Prilikom rješavanja konfliktne situacije, puno je lakše pristupiti mu kada je riječ o dionicima na istoj organizacijskoj razini s obzirom da su oni tada u nadležnosti istog nadređenog, dok su vertikalni sukobi puno kompliciraniji i iziskuju više vremena budući da zahtijevaju uključenost više različitih razina menadžmenta (Sikavica, 2011:773, prema Krizmanić, 2016: 13).

Konflikte na organizacijskoj razini dijelimo na:

- i. Intrapersonalne ili unutarnje,
- ii. Interpersonalne ili međuljudske te
- iii. Intergrupne ili međugrupne (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004:175, prema Krizmanić, 2016: 14).

Intrapersonalni ili unutarnji konflikti događaju se unutar samog pojedinca te kao takvi ne zadovoljavaju osnovnu sastavnicu konflikta za prisutnošću dvije ili više osoba. Drugim riječima, intrapersonalni konflikt uključuje isključivo naš "unutarnji tim" u koji su uključeni različiti unutarnji poticaji i čine sve što mogu kako bi utjecali na naše postupke i vanjsku komunikaciju. To je potpuno normalno ljudsko stanje koje pojedincu omogućuje da u vanjskoj situaciji reagira jasno i autentično. Intrapersonalni konflikt, tako se odnosi na potrebe, vrijednosti i stavove osobe (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004: 175, prema Krizmanić, 2016: 14).

Interpersonalni ili međuljudski konflikt je najčešća vrsta konflikta na organizacijskoj razini koji uključuje dva ili više sudionika. Glavni uzroci interpersonalnog konflikta je borba za ograničene resurse, razlike u ciljevima i vrijednostima te prijašnje nesuglasice i ugroženi odnosi. Ako je interpersonalni konflikt umjeren, najčešće je pozitivan budući da motivira pojedince da rade bolje od drugih i tako ostvare svoj konačan cilj. Ukoliko suprotstavljena strana percipira pobjedu onog drugog kao zasluženu, izostati će gorčina ili osjećaj nepravедnosti (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004: 175, prema Krizmanić, 2016: 14).

Intergrupni ili međugrupni konflikt po samom svome nazivu podrazumijeva sukob između različitih grupa unutar iste organizacije. U suštini je sličan interpersonalnom ili međuljudskom konfliktu, uz bitnu razliku što su sudionici konflikta skupine, a ne pojedinci. Intergrupni sukob najčešće je pozitivan budući da ujedinjuje i pojačava bliskost pojedinaca unutar skupine. U ovoj vrsti konflikta, skupinu uobičajeno vodi jedna osoba koja ostatak svojih kolega priprema protiv vanjskih opasnosti (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004: 175, prema Krizmanić, 2016: 14).

2. PRISTUPI FENOMENU SUKOBA

Prema Smiljani Leinert Novosel u djelu "Komunikacijski kompas", većina ljudi konflikt percipira kao nešto što je samo po sebi loše i kao krajnji rezultat neizbježno rezultira nevoljom ili neuspjehom. Poznati su napori raznih znanstvenika i praktičara koji su isključivo bili orijentirani na izbjegavanje ili sprječavanje sukoba pod svaku cijenu ili, ukoliko njihovi napori nisu rezultirali željenim učinkom, na njegovo ublažavanje ili potiskivanje. Osnovno polazište takvog načina razmišljanja bila je pretpostavka o mogućnosti izbjegavanja konflikta (Leinert-Novosel, 2015: 139).

Ovakvo gledište razlikuje se od pristupa koji navodi da su sukobi specifična vrsta odnosa ili situacija koji su neizbježni u životu u zajednici te jednako prirodni kao disanje ili hodanje (Leinert-Novosel, 2015: 139). Epitet neizbježnosti kod pojma sukoba posljedica je različitih gledišta na ciljeve, shvaćanja, očekivanja, interese, vrednote i socioekonomskih pozicija. Krajnji rezultat navedenih razlikovanja neminovno je sukob, bio on otvorene ili prikrivene prirode. Iz toga proizlazi kako je sukob neizbježna pojava koja se uz odgovarajuća komunikacijska znanja i vještine može uspješno prevladati (Leinert-Novosel, 2015: 138-139).

Pristup fenomenu sukoba kao neizbježnoj pojavi života u zajednici, tako odbacuje teorije prema kojima izvori sukoba leže isključivo u individualnim osobinama pojedinaca, kao što su

egoizam, neprihvatanje drugačijih stavova i mišljenja, neiskrenosti, zatvorenosti, neprosvijećenosti, kulturno uvjetovanim stajalištima i slično (Leinert-Novosel, 2015: 139). Kada bi to doista bilo tako, jednostavno rješenje ogledala bi se u tome da ljude treba promijeniti, budući da bi se samim time i njihovi konflikti razriješili. Međutim, s obzirom na to da je promjena ličnosti osobe dugotrajan i neizvjestan proces, sukobe bi jednostavno trebali prihvatiti kao nešto po prirodi svojstveno ljudima. Pritom sukob ne treba nužno uključivati više dionika osim pojedinca samog, budući da je I bez sudjelovanja drugih osoba izložen unutarnjim konfliktima koji uvelike utječu na njegovu vanjsku interakciju i stavove (Leinert-Novosel, 2015: 139). Unutarnji sukobi su posebno iscrpljujući i kao nuspojavu često imaju osjećaj frustriranosti, nezadovoljstva, nervoze te čak i depresije zbog neusklađenosti usvojenih stavova, očekivanja i želja (Leinert-Novosel, 2015: 139).

Sukoba, dakako, ne bi bilo kada bi svi pojedinci ispred svojih, stavljali interese i očekivanja drugih ljudi. Drugim riječima, interesi njihovih suradnika, prijatelja, zajednice ili čovječanstva u cijelosti trebali bi im postati presudniji i važniji od vlastitih. U stvarnosti je takva praksa gotovo nemoguća budući da je realnost u suštini činjenica da je svatko primarno usmjeren na sebe i svoje interese, odnosno, da je svakome najbliža njegova vlastita koža. Potom slijede interesi grupe s kojima se pojedinci identificiraju, a interesi ostalih kaskaju na toj istoj listi prioriteta te se nalaze negdje na dnu. Zbog svega navedenog, vrlo je važno naučiti uspješno komunicirati i, samim time, nositi se sa sukobima (Leinert-Novosel, 2015: 139).

U nastavku poglavlja, obradit će se strategije koje stoje iza dva temeljna pristupa sukobu, odnosno, pristup koji zagovara njegovo izbjegavanje i eliminaciju (strategija izbjegavanja i popuštanja) te pristup koji smatra kako je sukob prirodna pojava svojstvena pojedincima i životu u zajednici (strategija nametanja, kompromisa i suradnje).

2.1. IZBJEGAVANJE SUKOBA

Izbjegavanje sukoba podrazumijeva mentalno i/ili fizičko povlačenje iz problema. Akt povlačenja može napraviti ili jedna osoba ili obje te tako ovaj pristup možemo usporediti i sa srodnim aktom izbjegavanja, odnosno, s popuštanjem. Izbjegavanje je pristup kojemu su skloni oni pojedinci kojima nedostaje samopouzdanja ili kojima upravlja strah od negativnog ishoda sukoba. U tome slučaju, lakša opcija je ignorirati konflikt u nadi da će tako sam od sebe i nestati bez straha da će njihova nastojanja djelovati kao neprijateljska (Rijavec i Miljković, 2002:26).

Nedostatak ove metode je taj da nerazriješeni konflikt s vremenom postaje veći i rezultirati negativnim posljedicama, budući da frustracije sudionika postaju sve veće (Skupnjak, 2020:9). Shodno tome, mali sukobi, lako rješivi na početku konfliktne situacije prerastaju u sukobe velikih razmjera, s posljedično velikim posljedicama. Nadalje, izbjegavanje sukoba također manjom stimulacijom i kreativnošću u rješavanju problema, slabo razumijevanje potreba ostalih dionika te nepotpuno razumijevanje problema. Pozitivne strane izbjegavanja sukoba leži u tome što ne zahtijeva vrijeme ni energiju, odnosno, oba čimbenika koja možemo uložiti u kasnije, potencijalno važnije konflikte (Rijavec i Miljković, 2002:26).

Popuštanje, je s druge strane, prilagođavanje interesima druge osobe. Tehnika popuštanja pretpostavlja da jedna osoba u sukobu više brine o svome sugovorniku nego o sebi nerijetko i na vlastitu štetu. Oba dionika konflikta nastoje smanjiti razlike koje postaju između njih te naglasiti sličnosti i zajedničke karakteristike. Slično kao i kod izbjegavanja, uzrok konflikta sve vrijeme ostaje neriješen i tako potencijalno opasniji od svoje početne faze. Dionik koji se koristi tehnikom popuštanja dugoročno može postati još više ogorčen i frustriran (Rijavec i Miljković, 2002:26). Prednosti popuštanja je ta što se ne diže bespotrebna prašina, što nas ljudi opazaju kao osobu koja daje podršku, a istovremeno energiju čuvamo za druge strane. Nedostaci navedene tehnike je smanjeni osjećaj samopoštovanja i osobne nebrige, gubitak moći, izostanak vlastitog doprinosa rješenju te nepovjerenje ostalih na spremnost naše žrtve (Rijavec i Miljković, 2002:26).

Važno je naglasiti kako u ljudskoj zajednici ne postoji potpuni sklad. Privid sklada često upravo samo to-privid dok se sukobe nastoji izbjegavati, potiskivati ili u potpunosti negirati. Takva praksa dugoročno će izazvati veći sukob i mnogo agresivniju eskalaciju istog te će kao takav biti puno teže rješiv. Zajednica u kojoj ne postoje konflikti često je statična, apatična i neprilagodljiva na promjene. Ovdje nastaje problem, budući da zajednica koja teži opstanku mora biti sklona samokritičnosti i kreativnošću za što je konflikt neophodan (Rijavec i Miljković, 2002:2). Ista logika primjenjiva je na organizacije, odnosno, poslovni život. Tu su konflikti uzrokovani različitim interesima još jače izraženi, a samim time i neizbježno. Shodno tome, svaki uspješni menadžer mora biti dobar poznavatelj i praktičar komunikacijskih vještina (Rijavec i Miljković, 2002:1).

Tablica 1. *Strategije izbjegavanja sukoba*²

² Rijavec, M., Miljković, D.(2002) *Kako rješavati konflikte?*. Zagreb: „IEP“.

STRATEGIJA	KADA JE PRIKLADNA?	PROFIL OSOBE KOJA KORISTI TEHNIKU
IZBJEGAVANJE	<ul style="list-style-type: none"> ● U situacijama kada podređenima želite pokazati kako učiti iz pogrešaka, ● Kada je tema sukoba beznačajna ili ste zauzeti važnijim stvarima, ● U situacijama kada procijenimo nedostatak šanse za ostvarenje cilja, ● Kada bi razrješenje konflikta donijelo više štete nego koristi, ● Kada je dionicima potrebno vrijeme da se smire i razmisle, ● Kada je potrebno dobiti više informacija prije donošenja odluke, ● Kada drugi mogu uspješnije riješiti konflikt ● Kada je problem samo simptom nekog drugog problema. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tendencija ignoriranja konfliktnih situacija, ● Ne vođenje računa o vlastitim, ali i tuđim potrebama, ● Povlačenje iz konfliktnih situacija te odgađanje njihova rješavanja, ● Vjerovanje da će konflikt sam od sebe nestati, ● Napetost prilikom suočavanja s konfliktom.
POPUŠTANJE	<ul style="list-style-type: none"> ● U situacijama kada shvatimo da nemamo pravo, ● Kada je predmet konflikta sugovorniku važniji: tada se osigurava zadovoljstvo i kooperacija dionika u sukobu. ● Kada želimo steći "kredit" koji će kasnije potencijalno biti potreban, ● Kada želimo minimalizirati gubitke u situacijama kada smo pobijeđeni ili već gubimo, ● Kada je stabilnost od posebnog značaja. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Osoba koja lako popušta, ● Nedostatak kompetitivnosti, ● Fleksibilnost i tolerancija, ● Zanimanje za vlastite potrebe radi zadovoljavanja tuđih, ● Sklonost žrtvovanju ● Osoba koja radi više nego što joj je zadano, ● Osobe koje su napete kada se trebaju izboriti za sebe, ● Osobe koje se brinu da ne ispadnu sebične.

2.2. NEIZBJEŽNOST SUKOBA

Strategije koje zagovaraju teoriju neizbježnosti sukoba su sljedeće:

- i. Nametanje,
- ii. Kompromis i
- iii. Suradnja (Rijavec i Miljković, 2002:30-36).

U nastavku slijedi objašnjenje svake od navedenih strategija.

Nametanje znači koristiti moći za ostvarenje određenog osobnog cilja. Glavne komponente ove strategije su dominantnost i agresivnost u kombinaciji za sveobuhvatnim nemarom potreba i želja dionika u konfliktu. Nametanje može biti i zapovijedanje u slučaju kada osoba koja drži formalnu moć naredi svome podređenom sugovorniku što mora činiti. Ako u konflikt ulaze osobe od kojih jedna ima formalnu moć, a druga ne, velika je vjerojatnost da će u konfliktu pobijediti prvi dionik, odnosno, onaj koji je na višoj ili moćnijoj poziciji (Rijavec i Miljković, 2002:30). Prednosti nametanja tako je prvenstveno velika šansa da ispunimo sve želje i potrebe, uzbuđenje i adrenalin u žaru konflikta i osjećaj moći. S druge strane, nedostatak je jednaka vjerojatnost da sve izgubimo ako naše ponašanje od ostalih postane percipirano kao arogantno i bahato, udaljavanje od okoline i mogućnost većeg konflikta u budućnosti (Rijavec i Miljković, 2002:36).

Kompromis odlikuje traženje srednjeg rješenja, odnosno, spremnost da se odrekemo određene potrebe, želje i ambicije u zamjenu za neke druge. Ključni element strategije kompromisa je taj što ukazuje na podjednaku brigu za sebe i dionika u konfliktu, bez jasnog ishoda gubitka ili dobitka. Problem ovdje postoji zbog potencijalnog ponavljanja istog problema u većem opsegu, zbog toga što u početku nije bio jasno razrađen i riješen (Rijavec i Miljković, 2002:32). Još jedan nedostatak je taj što niti jedna strana u potpunosti ne zadovolji svoje potrebe. Koristi kompromisa su međutim, ti što nitko ne ostaje niti praznih ruku, poticanje kreativnosti i ono najvažnije-mir u kući/ organizaciji (Rijavec i Miljković, 2002:38).

Suradnja je strategija gdje se otvoreno i izravno suočavamo s konfliktom te tražimo obostrano korisno rješenje za sve dionike konflikta. Naime, ovdje se nastoji postići maksimalan dobitak za sve (Rijavec i Miljković, 2002:33). Nedostatak ove strategije je taj što zahtjeva puno vremena i slabi osjećaj neovisnosti. S druge strane, njezini pozitivni aspekti su dobitak obje strane, prilika za dugoročnu suradnju, visoka razina kreativnosti i bolja kvaliteta rješenja (Rijavec i Miljković, 2002:37).

Tablica 2. *Strategije neizbježnosti sukoba*³

STRATEGIJA	KADA JE PRIKLADNA?	PROFIL OSOBE KOJA KORISTI TEHNIKU
NAMETANJE	<ul style="list-style-type: none"> ● Kada je situacija kritična pa je ključna brza i odlučna reakcija, ● Kada je potrebno provesti nepopularne mjere, ● Kod pitanja vitalna za dobrobit organizacije. ● Kada bi razrješenje konflikta donijelo više štete nego koristi, 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vrlo organizirana osoba usmjerena na zadatke i ciljeve, ● Osoba kojoj je jako stalo do svoje pozicije i perspektive, ● Osoba kojoj su međuljudski odnosi od sekundarne važnosti, ● Osoba koja strahuje od gubitka kontrole.
KOMPROMIS	<ul style="list-style-type: none"> ● Onda kada su ciljevi važni ali bi drugačije rješenje izazvalo negativne posljedice, ● Kada su obje strane jednako moćne, a imaju međusobno isključive ciljeve, ● Kada tražimo privremeno rješenje za složena pitanja koja ne mogu odmah biti riješena. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kada je potrebno pronaći obostrano prihvatljiva rješenja koja djelomično zadovoljavaju obje strane, ● Osoba koja vjeruje da je određeno rješenje pravedno ako se obje strane nečega odreknu,
SURADNJA	<ul style="list-style-type: none"> ● Onda kada su pitanja suviše važna da bi se napravio kompromis, ● Kada želimo dobiti uvid u različita mišljenja, ● Kada želimo da svi prihvate određenu odluku kako bi njezino provođenje bilo efikasno. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Osoba koja je spremna ozbiljno i duboko razmotriti problem u svrhu dublje analize problema suprotstavljenih strana, ● Osoba otvorena za razmjenu ideja i kreativno rješavanje problema, ● Osoba koja vjeruje da će pregovorom doći do najboljeg rješenja konflikta.

³ Rijavec, M., Miljković, D.(2002) *Kako rješavati konflikte?*. Zagreb: „IEP“.

Društvo gdje nema suprotstavljenih interesa i vrijednosti nema niti raznolikosti, jedinstvenosti, a samim time niti rasta. Po svemu sudeći, konflikt tako može doprinijeti ostvarenju nekoliko korisnih učinaka:

- i. Mobilizacija energija pojedinaca i grupa te poticanje kreativnosti suprotstavljenih strana,
- ii. Edukacija kao bolje međusobno razumijevanje, a samim time bolje međusobno prihvaćanje i suradnja,
- iii. Otvaranje uma i svijesti za nove informacije, inovacije i različite poglede na situaciju,
- iv. Provjeravanje, odnosno, testiranje ideja i prijedloga pojedinaca i grupa u žaru rasprave,
- v. Otkrivanje slabosti ili upozorenje o većim, potencijalno skrivenim problemima u grupi,
- vi. Katarza frustrativnog stanja te ispušni ventil gdje se ljudi mirno mogu posvetiti svojim zadacima nakon oslobađanja frustracija (Leinert-Novosel, 2015:140).

Kada govorimo o mobilizacije snage i energije pojedinaca i grupa, riječ je o buđenju iz stanja letargije izazvanu pomanjkanjem kompetitivnosti. Tako konflikt ima učinak podizanja energetske razine zbog općeg stanja sukoba, odnosno, osjećaja ugroženosti što ih potiče na mobilizaciju u svrhu obrane. Ako se energija dionika u konfliktu usmjeri u pozitivnom smjeru, izgledno je očekivati pozitivne posljedice. Također, pozitivno razrješavanje konflikta zahtjeva dozu inventivnosti što posljedično dovodi do razvoja dionikove kreativnosti. U tom kontekstu, konflikt možemo shvatiti kao nešto izrazito korisno (Leinert-Novosel, 2015:141).

Dobivanje uvida u različita mišljenja, stavova i očekivanja ljudi u našoj okolini je specifična vrsta edukacije koja nam daje drugu sliku o ljudima s kojima smo u doticaju. Na taj način osvještujemo da osoba s kojom smo u konfliktu nije nužno negativac te dobivamo informacije o polazištu argumenata s kojom sugovornik raspolaze. Ta dualna perspektiva situacije omogućuje da se percepcije, mišljenja i očekivanja sugovornika detaljnije objasne, a samim time daljnja suradnja postaje puno lakša i perspektivnija. Razlog tome je što dionici konflikta pokazuju poštivanje mišljenja druge strane (Leinert-Novosel, 2015:142).

Nadalje, otvaranje za nove ideje također rezultira jednom vrstom edukacije, budući da su ljudi u velikoj mjeri neskloni promjenama te nove ideje vide kao prijetnju osobnom položaju i interesima. Međutim, ovakav pristup često je pogrešan, budući da uljuljanost u postojeća

znanja, vještine i vrijednosti ne omogućavaju sagledavanje neke druge strane a u profesionalnom životu i inovacijama na tržištu. Posljedično, profesionalna vrijednost pojedinaca ovdje pada, a život na staroj slavi u većini slučajeva ne traje dugo (Leinert-Novosel, 2015:142).

Provjeravanje ideja pod vatrom idealan je način da se utvrdi da li je naša zamisao izvediva i dovoljno korisna u praksi. Naime, začetnici ideja skloni su umanjiti potencijalne prepreke ili negativne ishode koji mogu nastupiti implementacijom iste. U žaru rasprave, međutim, protivnici te ideje navesti će sve mane predloženome, uključujući i one na koje sami nismo mislili. Ako se mane koju sugovornik istakne mogu prebroditi ili zaobići uz jasne i razumne argumente, predlagatelj ideja znat će obratiti pozornost na negativnosti koje iz nje mogu proizaći. S druge strane, ukoliko se u raspravi utvrdi da se preko navedenih protuargumenata ne može proći, autor ideje je i dalje na dobitku budući da je pošteđen budućih kritika u slučaju njezine neispravne implementacije (Leinert-Novosel, 2015: 142).

Još jedna korisna posljedica konflikta je otkrivanje slabosti same organizacije ili naznake istih. Ovdje se prvenstveno misli na profesionalni aspekt gdje rukovoditelji određene organizacije tek u konfliktnoj situaciji uočavaju određene nedorečenosti funkcija i pravila unutar organizacije. Tako, na primjer, mogu jasnije uvidjeti preklapanje nadležnosti različitih radnih pozicija ili predvidjeti sukob oko nadležnosti nad određenim pitanjima (Leinert-Novosel, 2015: 142).

Naposljetku, katarza ili ispušni ventil kao direktna posljedica konflikta omogućuje daljnju promjenu kuta gledišta ili perspektive te potiče sugovornike na razmišljanje o razlozima nastalog konflikta. Ovdje je važno napomenuti ton kojim se obraćamo sugovorniku kao i popratnu neverbalnu komunikaciju. S obzirom na to da su ljudi često izloženi većim obavezama i pritiscima nego što je u njihovoj moći da ostvare, često se događa da upravo katarza koja je proizašla iz sukoba omogući pojedincu da shvati pravi povod konfliktne situacije (Leinert-Novosel, 2015: 142).

2.3. POSTAVKE USPJEŠNE KOMUNIKACIJE

Uspješna komunikacija je ona komunikacija koja usmjerava primatelja da sam donese odluku ili stekne dojam koji komunikator želi. U uspješnoj komunikaciji dominira pozitivan osjećaj koji primatelj poruke stječe o pošiljatelju, komunikacijskoj situaciji i njenom sadržaju (Leinert-Novosel, 2015:36). Ona stvara i pronalazi vrijednost te omogućuje pojedincima da maksimalno ostvare ono što je moguće u realnom svijetu (Falcao, 2012: 2). Nastavno na navedeno, prethodno spomenuta autorica Smiljana Leinert-Novosel ističe sljedeća pravila dobrog komuniciranja:

- i. Prvo pravilo naglašava potrebu isticanja važnosti primatelja poruke te poticanje njegovog pozitivnog stava i općeg raspoloženja. To daje do znanja da pošiljatelj poruke nije neprijatelj sugovornika, već suprotno, da mu je blizak i na njegovoj strani.
- ii. Drugo pravilo nalaže davanje vrijednosti primatelju i pokazati mu da je važan partner u komunikaciji.
- iii. Sljedeće pravilo govori kako primatelj poruke mora imati jasno istaknutu ulogu u komunikacijskom procesu i sveukupnim zbivanjima.
- iv. Ključno je kod primatelja pobuditi interes, odnosno, zanimanje za predmet komunikacije, odnosno, trebamo ga mobilizirati.
- v. Nadalje, potrebno je potruditi se da komunikacija bude dinamična i uvjerljiva i postići maksimalnu uključenost obje strane u komunikaciju.
- vi. Komuniciranje mora biti jasno, jednostavno i sređeno.
- vii. Posljednje pravilo ističe da defanzivnost, umjerenost i odsustvo bilo kakvog pritiska ili napada razoružava i čini dobitnu kombinaciju.⁴

Komunikaciju je važno sagledati i sa psihološkog aspekta, pri čemu je uz prethodno navedena pravila potrebno uvažiti još poneka poput: vjerodostojnosti, taktičnost tona, jasnoća poruke koju nastojimo prenijeti, pribavljanje dobrih dokaza za onome o čemu se govori, prilagodba argumenata slušateljima, korištenje logike i korištenje emotivnih apela (Labaš i Skoko, 2018: 595).

⁴ Leinert-Novosel, S.(2015) *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada.

Nedostatak vjerodostojnosti čimbenik je koji vrlo loše utječe na komunikacijski proces, te ga samim time znatno otežava. Nitko ne želi slušati osobu u koju nemaju povjerenja, osobito u organizacijskim strukturama, gdje je kritiku puno lakše uvažiti od one osobe za koju smatramo da je vjerodostojna. Vjerodostojnost se stječe kontinuiranim dokazom kompetentnosti, objektivnosti te visokih etičkih standarda (Labaš i Skoko, 2018: 595).

Pozitivan i taktičan ton važan u komunikaciji sa zaposlenicima, budući da zaposleniku tako dajemo do znanja da ga smatramo inteligentnim i cijenjenim, a samim time direktno i taktično iskazujemo svoje poštovanje (Labaš i Skoko, 2018: 595).

Prije nego sami artikuliramo svoje stavove sugovorniku, potrebno je u potpunosti shvatiti koju poruku želimo poslati. Tek kada smo posve u nju sigurni, argumente izlažemo jedan po jedan. Ovdje je bitno napomenuti da se ostane pri jednoj temi, odnosno, da ne skačemo nestrukturirano sjedne na drugu temu i navodimo teme koje nisu direktno povezane s porukom koju šaljemo. Drugim riječima, fokus u cijelost mora biti na cilju koji želimo postići porukom koju šaljemo (Labaš i Skoko, 2018: 595).

Dobri argumenti koji potkrjepljuju ono o čemu govorimo važni su zbog objašnjavanja suštine poruke koju nastojimo prenijeti. Reći samo da je određena tema važna, bez navođenja dokaza koji tu tvrdnju dokazuju, nije dovoljno (Labaš i Skoko, 2018: 595).

Argumente komunikacijskog procesa pritom je potrebno prilagoditi primatelju poruke, odnosno, utvrditi ciljeve, potrebe, stavove, interese i želje sugovornika te također imati na umu njegovu upoznatost s temom koja je na dnevnom redu (Labaš i Skoko, 2018:595).

Logički argumenti svakako nisu jamstvo uspjeha u promjeni nečijeg stava. Međutim, u suprotnom, šanse za uspjeh u potpunosti nestaju. Nadalje, logiku treba kombinirati i s emocionalnim apelima, budući da racionalni i objektivni dokazi često nisu dovoljni za uvjeravanje osobe u poruku koju prenosimo. Iz tog razloga, u razgovoru je potrebno apelirati i na emocije poput ljubavi, strahova i frustracija te ih potom primijeniti u oblikovanju informacije- njezinog sadržaja i načina prezentacije (Labaš i Skoko, 2018:595).

Uz samu verbalnu komunikaciju, uspješna komunikacija zahtjeva obraćanje pozornosti i na neverbalnu komunikaciju koja nam pomaže da svojim sugovornicima pošaljemo poruku koju želimo i pritom svojim govorom tijela signaliziramo da li doista mislimo ono što govorimo. S druge strane, govor tijela također omogućuje pojedincu uvid o tome što njegov sugovornik misli o poruci koju je upravo primio ili ju trenutno prima. Neverbalna i verbalna komponenta

komunikacije ne moraju se uvijek nadopunjavati, već naprotiv, neverbalna komunikacija može poreći onu verbalnu i tako otkriti stvarni stav ili mišljenje pošiljatelja i primatelja poruke (Labaš i Skoko, 2018: 591).

3. TEHNIKE I NAČELA PREGOVORA

Ranije spomenuta tehnika principijelnog pregovaranja pomaže nam u brzom i efikasnom razrješenju konflikta (Tomić, 2013: 55). Principijelno pregovaranje je tehnika koja je primjenjiva u svim prilikama i za sve svrhe. Također, za razliku od ostalih tehnika pregovaranja, ukoliko istu metodu nauči i primjeni druga strana, pregovaranje postaje puno lakše (Fisher i Ury, 2003: 21).

Kako bi uspješno primijenili navedenu tehniku, potrebno je usvojiti sljedeća 4 načela:

- i. Odvajanje ljudi od problema
- ii. Usredotočenost na interese, a ne na pozicije
- iii. Pronalazak rješenja koja su od obostrane koristi
- iv. Inzistiranje na objektivnim kriterijima (Fisher i Ury, 2003: 37).

Pritom je važno naglasiti da su navedena načela, upravo to, načela, a ne pravila. Izjednačavanjem ovih načela s pravilima dovelo do bi mišljenja kako je njihovo usvajanje i implementacija sve što je potrebno za savršeni ishod konflikta. Pravila su sama po sebi striktna i linearna te kao takva nisu istovjetna s načelima. Naime, načela omogućavaju puno širu sliku i tako omogućavaju prilagodbu ponašanja od situacije do situacije, što s pravilima nije u potpunosti moguće.⁵ Uspješna suradnja sama po sebi zahtjeva slobodu i kreativnost što se kosi s temeljnom definicijom pravila. Iz svega navedenog možemo zaključiti da je prilikom implementacije ovih načela važno primijeniti vlastitu logiku i ostale teoretske pretpostavke uspješne komunikacije iz prethodnog poglavlja.

⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=RfTalFEeKKE> (Pristupljeno:12.7.2022)

3.1. ODVAJANJE LJUDI OD PROBLEMA

Posve je jasno koliko je teško rješavati određeni problem unutar organizacije koji neće dovesti do krivog razumijevanja, odnosno, percepcije o osobnosti toga problema. Međutim, rješavanje problema uz istodobno održavanje dobrih odnosa među zaposlenicima nije neizvedivo, pod uvjetom da su obje pregovaračke strane psihološki spremne pristupiti svakome od tih ciljeva zasebno (Fisher i Ury, 2003: 43).

Drugim riječima, ključno je suočiti se s problemom, a ne s ljudima. Naime, ukoliko sugovornici jedan na drugoga gledaju kao protivnika s kojima su u osobnom sukobu, vrlo je teško taj odnos odvojiti od problema nastalog unutar organizacije. Sve što jedan sugovornik kaže o problemu o kojemu se raspravlja, drugi sugovornik percipira kao osobni napad, a ne istinsku suštinu problema. U toj situaciji, obje strane sklone su reaktivnom i obrambenom ponašanju te svi logički argumenti padaju u vodu. Komunikacija bi bila mnogo uspješnija kada bi oba sugovornika onog drugog smatralo partnerima u potrazi za pravednim sporazumom koji će zadovoljiti obje strane (Fisher i Ury, 2003: 60).

U svakodnevnom organizacijskom okruženju to bi značilo da unatoč tome što ste žustri pregovarač, ne bi trebali biti žustri prema osobi povezanoj s temom pregovora. Razlog tome je što je u našem vlastitom interesu razumjeti interese druge osobe, odnosno, sugovornika. Taj sugovornik nam dakle nije neprijatelj koji stoji iza problema koji utječe na produktivnost na radnom mjestu, već partner ili suradnik. U suprotnom odugovlačimo s rješanjem tog problema i riskiramo daljnju eskalaciju sukoba. Meki pristup prema ljudima podrazumijeva razmišljanje o tri osnovne kategorije: o percepciji, o emocijama i o komunikaciji (Fisher i Ury, 2003: 44). To konkretno znači staviti se u kožu sugovornika, usklađivanje prijedloga rješenja s njihovim vrijednostima, poticanje na izražavanje emocija i uvažavanje istih kao valjanih i aktivno slušanje i prihvaćanje (Fisher i Ury, 2003: 44-60).

Odvajanje ljudi od problema omogućuje spajanje mekog i krutog načina pregovaranja u jedan. Kruto se postavljamo prema problemu, a meko prema kolegi zaposleniku. Nadalje, ovo načelo važno je prilagoditi situaciji u kojoj se nalazimo.

Ako je osoba povezana s temom pregovaranja netko s kime nismo imali prilike puno komunicirati na radnom mjestu, ovo načelo navodi nas da se prisilimo bolje upoznati tu osobu i samim time izbjeći donošenje neutemeljenih pretpostavki o njegovom/njezinom karakteru na temelju izgleda ili stila oblačenja. Odvajanjem ljudi iz kategorija u koje smo ih svjesno ili

nesvjesno uvrstili omogućujemo sami sebi tu osobu vidjeti kao individuu s raznovrsnim potrebama, željama i problemima. U tom trenutku postajemo meki pregovarač, uz istovremeno kruti pregovarački pristup prema problemu koji remeti nesmetano funkcioniranje organizacije. Tu je rizik od sklonosti isprepletanja odnosa između zaposlenika s problemom puno manji.

Puno je teže ovako postupiti u slučaju otprije izgrađenog odnosa između zaposlenika budući da sva dugoročna poznanstva dolaze s određenom povijesti i prijašnjim problemima, koje smo tada skloni iznijeti na stol, iako nisu izravno povezana s trenutnom temom rasprave. Samim time smo u velikoj mjeri usmjereni na rješavanje upravo onog problema koji je na današnjem dnevnom redu. Svaki pregovarač trebao bi imati dvije vrste interesa: interes koji se temelji na sadržaju pregovora i interes koji se temelji na odnosu s drugom stranom (Fisher i Ury, 2003: 42). U navedenoj situaciji drugi interes pregovarači imaju tendenciju smetnuti s uma, a pozicijsko pregovaranje uzrokuje sukob odnosa s drugom stranom i temeljnog problema. Tada pregovaranje prerasta u natjecanje u snazi volje i pozicioniranju te se samim time osoba i problem sve više isprepliću.

Tablica 3. *Primjer načela odvajanja ljudi od problema*

SITUACIJA	INTERESI	RJEŠENJE
<p>Dvojica zaposlenika požalila su se na dotrajalost računala na kojima svakodnevno obavljaju svoje zadatke. Jedan zaposlenik dobio je odgovor od središnjice da trenutno u budžetu nema sredstava za novo računalo. Nekoliko tjedana kasnije, drugom zaposleniku instaliran je novi laptop.</p>	<p>Interes oba zaposlenika je poboljšati svoje performanse na radnom mjestu uz pomoć adekvatne radne opreme.</p>	<p>Zaposlenik kojem nije dodijeljeno novo računalo poslao je e-mail središnjici u kojemu je na lijepi način objasnio da je poduzeta radnja povrijedila njegove osjećaje i posljedično utjecalo na kvalitetu rada. Naglasio je kako je njegov kolega zaslužen dobio novo računalo te upitao može li očekivati isto. U odgovoru svoga menadžera doznaje da je njegovom kolegi dodijeljeno novo računalo ne zbog dotrajalosti, već iznenadnog kvara čiji bi ih popravak stajao više od novog računala. Rješenje koje je postignuto za zaposlenika kojemu zahtjev nije ostvaren, bilo je unaprjeđenje postojećeg računala novim softverom kako bi se izbjegnuo iznenadni krah računala kao kod njegovog kolege što bi ujedno i riješilo problem dotrajalosti istog.</p>

3.2. FOKUS NA INTERESU, A NE NA POLOŽAJU

U sukobu obje strane nastoje naglasiti svoje pozicije i tako uvjeriti sugovornika o ispravnosti vlastitog kuta gledišta. Ova praksa posve je prirodna, no narušava produktivnost rješavanja sukoba među zaposlenicima (Tomić, 2013:55). Za mudro rješavanje spora, stoga je potrebno težiti pomirenju interesa, a ne pozicija kako bi dobili uvid u ono što sugovornik doista želi postignuti.

Vrlo je izgledno da u suštini dviju različitih pozicija postoje interesi koji su zajednički i usklađeni, kao i oni interesi koji su suprotstavljeni. Dvije osnovne vrste međuovisnosti interesa i ciljeva su pozitivna međuovisnost, gdje su ciljevi povezani na takav način da je količina vjerojatnosti da će neka osoba ostvariti cilj u pozitivnoj korelaciji s količinom vjerojatnosti da će druga osoba postići taj cilj i negativna, gdje su ciljevi povezani na takav način. način na koji je iznos vjerojatnosti postizanja cilja u negativnoj korelaciji s iznosom vjerojatnosti postizanja cilja drugoga (Deutsch, Coleman i Marcus, 2011: 24). U trenutku sukoba, skloni smo pretpostaviti da su interesi sugovornika suprotni našima, budući da je pozicija istog suprotstavljena našoj. Međutim, nakon određenog vremena provedenom u pregovorima, zaposlenici nerijetko dolaze do zaključka da su im interesi većinski usklađeni, a ne suprotstavljeni kao što je prvenstveno utvrđeno (Fisher i Ury, 2003: 65).

Interesi koji su svima zajednički su oni osnovni, koji predstavljaju osnovne ljudske potrebe poput sigurnosti, gospodarskog blagostanja, osjećaja pripadanja, poštovanja te osjećaja kontrole nad vlastitim životom. Ako se jedna strana potruži drugoj strani zadovoljiti te temeljne potrebe ili interese, šanse za sklapanje dogovora se utrostručuju (Fisher i Ury, 2003: 71). Tada na red dolaze pregovori koji je osnovna svrha ispunjavanje ili zadovoljavanje navedenih osnovnih interesa. Ovdje je ključno da svaki zaposlenik jasno artikulira svoje interese kako bi ih druga strana mogla uzeti u obzir. Nadalje, interesi trebaju biti opisani živopisno te što detaljnije moguće kako bi u potpunosti bili razumljivi sugovorniku i istaknuti kao od iznimne važnosti. Drugim riječima, prilikom opisivanja interesa važno je biti specifičan, budući da konkretni detalji interese čine vjerodostojnijima (Fisher i Ury, 2003: 74).

Interese suprotne strane, pritom je iznimno važno sagledati kao dio problema. To uvelike koristi i jednoj i drugoj strani pregovora, budući da će se dionici tada međusobno bolje slušati zbog uzajamno iskazanoga poštovanja. Dakle, potrebno je zaobići urođenu sklonost fokusa na isključivo vlastite interese, već iskazati zanimanje i poštovanje za one tuđe kako bi sugovorniku jasno dali do znanja da držimo do njegovih interesa (Fisher i Ury, 2003: 74).

Nadalje, u pregovorima je potrebno biti konkretan, ali i fleksibilan. Drugim riječima, u pregovaračkom procesu ključno je znati ono što želimo postići, ali istovremeno biti otvoren za nove ideje. Dakle, nakon što utvrdimo koji su to naši interesi, važno je odrediti više mogućih rješenja koja će dovesti do ostvarenja utvrđenih interesa ali pritom biti otvorenoga uma za rješenja drugih (Fisher i Ury, 2003: 77).

Još jednom je važno napomenuti da samo prema problemima treba nastupati kruto. S ostalim zaposlenicima ključan je meni pristup. Prilikom iznošenja svojih interesa, pametno je odlučiti se za kruti pristup i pokazati privrženost vlastitim interesima. Međutim, zaposlenicima na suprotnoj strani, potrebno je dati punu pozitivnu podršku kako bi shvatili da je napad usmjeren na problem, a ne njih. Upravo ta kombinacija podrške i napada pomaže pri uspješnoj implementaciji usredotočenosti na interese (Fisher i Ury, 2003: 79).

Tablica 4. *Primjer načela usredotočenost na interese, a ne na pozicije*⁶

SITUACIJA	INTERESI	RJEŠENJE
Dvojica zaposlenika započinju prepirku u uredu zbog želje jednog zaposlenika da prozor ostane zatvoren i želje drugog da isti otvori.	Interes zaposlenika koji želi zatvoren prozor je izbjeći propuh, dok je interes drugog zaposlenika ulazak svježeg zraka u ured.	Otvaranje prozora u drugoj sobi kako bi ušao svježi zrak bez propuha kao popratne posljedice.

3.3. GENERIRANJE OPCIIJA NA OBOSTRANU KORIST

U nemalom broju slučajeva, suradnja između zaposlenika uvelike je otežana, budući da strane u pregovoru prebrzo i preuranjeno donose odluke vezane uz temu spora. Odmah nakon što je određen problem detektiran donosi se odluka vezana za isti. Ukoliko su obje strane sklone imperativu hitnog donošenja odluke, velika je mogućnost da će najboljem slučaju postići kompromis što dugoročno može dovesti do nezadovoljstva obje strane i produbljenja sukoba. Naime, u kompromisu niti jedna strane dobiva ono što zaista želi, već se zadovoljavaju s

⁶ Fisher, r.,Ury, W.(2003) *Kako do da: Do dogovora pregovorom a ne predajom*.Zagreb:NERETVA.

ishodom koji je najbliži onom željenom. Cilj ovog načela je izbjeći kompromis, odnosno, postići *win-win* scenarij gdje svi zaposlenici u sukobu dobivaju ono što žele.

Ovo načelo tako predlaže da se na temelju interesa svake strane prvo utvrde kriteriji i uvjeti koje predloženo rješenje može ispuniti, odnosno, rješenje kojem možemo reći DA neovisno o vremenskom razdoblju koje prođe od pristanka. Ovo načelo predstavlja kreativan pristup rješavanju problema na način da se istraže načini na koje sve strane sukoba mogu dobiti upravo ono što zahtijevaju (Tomić, 2013:55). Nastavno na navedeno, mogu se izdvojiti četiri glavne prepreke koje otežavaju, a često i onemogućavaju pronalaženje drugih opcija koje bi ispunile kriterije svih suprotstavljenih strana.

Prva prepreka je preuranjeno prosuđivanje. U suštini preuranjenog prosuđivanja stoji činjenica da se do mogućih rješenja ne dolazi vrlo jednostavno. Dapače, čovjekov um je sam po sebi sklon kritici, a pod pritiskom pregovora, kritičnost postaje sve jače izražena. Upravo ta kritika projicirana od strane našeg vlastitog uma, pogubno utječe na kreativno razmišljanje. Nadalje, u takvim situacijama postoji opravdana bojazan da se predlaganjem rješenja ugrožava pregovaračka pozicija, otkrivanjem informacija koje nisu bile namijenjene otkrivanju (Fisher i Ury, 2011: 82-83).

Druga prepreka je potraga za samo jednim rješenjem. Naime, menadžeri su skloni razmišljanju da će rasprava o više mogućih rješenja produžiti proces rješavanja pregovora. S obzirom na činjenicu da je krajnji ishod pregovora doći do jedne odluke, boje se da će šira diskusija rezultirati isključivo produženjem pregovaračkog procesa, a potencijalno i drugim sukobima između zaposlenika. Preuranjeno prosuđivanje tako slijedi preuranjeni prekid pregovora zbog čega se često odlučuju na brzo rješenje koje u konačnici ne dovodi do pozitivnih rezultata pregovora (Fisher i Ury, 2011: 83).

Sljedeća prepreka je pretpostavka da se veličina “kolača” ne može mijenjati. Ovdje pregovaračke strane situaciju smatraju kroz ishod da samo jedna strana dobiva. Upravo iz tog razloga pronalaženje drugih ideja smatra se gubitkom vremena. Iz tog proizlazi zaključak da druga strana može dobiti ono što želi isključivo na štetu svog sugovornika (Fisher i Ury, 2011: 83).

Posljednja prepreka je mišljenje o rješavanju problema kao isključivo tuđe brige. Drugim riječima, svaka strana sklona je brinuti se isključivo o svojim neposrednim interesima. Emocionalna povezanost za vlastitim viđenjem problema otežava promišljanje o rješenju koje bi jednako zadovoljilo obje strane. Često je također prisutna i psihološki otpor tome da se

stajalištu druge strane prizna opravdanost te je samim time traženje drugog rješenja percipirana kao radnja koja nema smisla (Fisher i Ury, 2011: 84).⁷

Tablica 5. *Primjer načela generiranja opcija na obostranu korist*

SITUACIJA	INTERESI	RJEŠENJE
<p>Odjel prodaje premašio je očekivani ciljani prihod. Za nagradu, voditelj odjela odlučio ih je počastiti večerom u restoranu. Umjesto da sam odredi restoran u koji ih želi odvesti, što bi bilo puno vremenski učinkovitije ali i riskantno u slučaju da njegov izbor ishodi nezadovoljstvom zaposlenika, odlučio se na primjenu načela generiranja opcija na obostranu korist u kojoj svaki član tima ima zadatak navesti kriterije po kojima bi objektivno ocijenio da je neki restoran dobar.</p>	<p>Interes voditelja odjela je nagraditi svoje zaposlenike i tako ih potaknuti na daljnji trud.</p> <p>Interesi zaposlenika u odjelu prodaje je lijepa večera u dobrom restoranu.</p>	<p>Svaki član time naveo je kriterije po kojima donosi odluku o kvaliteti restorani. Neki zaposlenici navode manji meni, kao garancija da je hrana svježije pripremljena dok neki vode kriterije poput glazbe, osvjetljenja, statusa higijene i slično.</p> <p>Voditelj odjela pronalazi restoran koji odgovara svim navedenim kriterijima svih članova tima.</p>

⁷ Dakako da postoje koraci koji bi omogućili prevazilaženje navedenih prepreka, odnosno, dolaska do *win-win* rješenja. Više o tome biti će objašnjeno u poglavlju 4.4.

3.4. PRIMJENA OBJEKTIVNIH KRITERIJA

Primjena objektivnih kriterija načelo je koje se temelji na pretpostavci da ljudi vole sami donositi odluke. Prema tome, prije nego što se donese određena odluka, potrebno je navesti nekoliko različitih opcija između kojih je moguće odabrati onu opciju koja najbolje odgovara donositelju te odluke. Jedna opcija nije efikasna i može izazvati nezadovoljstvo dionika uključenih u proces pregovora, već je potrebno razviti nekoliko različitih opcija koje potom valja usporediti s kriterijima koje su naveli ostali sudionici u pregovaračkom procesu. Izabrano rješenje u mnoštvu drugih opcija, bit će puno održivije budući da će sve uključene strane percipirati to rješenje kao nešto što su upravo oni birali. U suprotnom, predloženo rješenje u startu bi naišlo na otpor zbog osjećaja nametnutosti istog. Zbog svega navedenog, prvo je potrebno postići dogovor o tome kako bi pošteno rješenje trebalo izgledati te utvrditi standarde na temelju kojih bi se moglo doći do rješenja (Tomić, 2013:55).

Objektivni kriteriji su eksterni elementi pregovora koji uvelike utječu na njegov ishod. Riječ je o elementima koji nisu uvjetovani zahtjevima niti jedne strane u pregovoru, no pomažu u detektiranju najboljeg mogućeg ishoda pregovora. Važno je naglasiti da unatoč tome što objektivni kriteriji uvelike pomažu razrješenju sukoba, ne mogu u potpunosti utjecati na njegov pozitivan ishod. Naime, može se dogoditi da jedna strana pregovora argumentirano obrazloži razloge zbog kojih objektivni kriteriji nisu primjenjivi u nekoj specifičnoj situaciji. Nadalje, legitimnost objektivnih kriterija moguće je osporiti ukoliko nije riječ o neosporivim postulatima kao što je na primjer, zakon. Ukoliko je objektivni kriterij na koji se jedna strana poziva može osporiti, suprotna strana će to, gotovo neizbježno, pokušati napraviti.

Dakle, koliko god je objektivnost važna u ovome načelu, nije garancija za ishod pregovora kojem se strana koja ga je predložila, nada. Problem također nastaje u situacijama gdje postoji više od samo jednog objektivnog kriterija⁸. Tako se na primjer, poslodavac u raspravi sa zaposlenikom može pozivati na kolektivni ugovor organizacije kao objektivni kriterij, dok se zaposlenik, s druge strane, istovremeno može pozivati na Zakon o radu, sindikate ili primjere iz prakse drugih organizacija u industriji. U toj situaciji dolazi do sukoba kriterija, te je

⁸ https://www.youtube.com/watch?v=qX4W_P5YKsw (Pristupljeno 13.7.2022)

potrebno razmotriti više različitih opcija koje se temelje na zajedničkim stavkama svakog objektivnog kriterija na koje se dionici pregovora pozivaju.

Glavne odlike objektivnih kriterija su pravedni standardi i pravedne procedure (Fisher i Ury, 2011:112). Pregovaranje uz objektivne kriterije zahtjeva primjenu sljedećih koraka:

- i. Svaki problem treba biti oblikovan kao zajednička potraga za objektivnim kriterijima.
- ii. Obrazlaganje i otvorenost prema razlozima ostalih sudionika pregovaračkog procesa prilikom izbora najprikladnijih kriterija i njihove implementacije.
- iii. Izbjegavanje popuštanja pod pritiskom te stavljanje naglaska na principima (Fisher i Ury, 2011:114).

Prvi korak pretpostavlja usuglašavanje oko standarda. Drugim riječima, prije nego krene proces evaluacije različitih uvjeta dionika u pregovoru, važno je složiti se oko jednog ili više standarda kojeg je potrebno primijeniti. Svaki standard koji je predložila druga strana, može poslužiti kao čvrsto uporište na temelju kojeg se mogu ishoditi vlastiti ciljevi. Prijedlog tada dobiva na snazi, budući da se temelji isključivo na standardu sugovornika. Vrlo je teško nekoga uvjeriti u nešto isključivo na temelju vlastitih logičkih argumenta. No ako druga strana sama predloži standard na kojeg se predloženo rješenje oslanja, tada pristanak sugovornika nije čin slabosti, već snage, ili čin postupanja po vlastitoj riječi (Fisher i Ury, 2011:115).

Pregovori kao zajednička potraga za objektivnim kriterijima, korak je neisključiv od potrebe za otvorenim umom u pregovaračkom procesu. Neovisno o tome koliko je različitih objektivnih kriterija pripremljeno s vlastite strane, potrebno je biti otvoren za druge pripremljene ideje i tako ne ustrajati na implementaciji isključivo onih vlastitih. Drugim riječima, jedan dobar legitimni standard ne isključuje postojanje drugih legitimnih standarda. Unatoč tome što su ljudi po naravi skloniji zauzeti svoju stranu u pregovaračkom procesu, uspješan ishod ostvariv je jedino ukoliko su obje strane spremne razmotriti razloge za implementaciju standarda koje je naveo sugovornik (Fisher i Ury, 2011:115).

Postoje različiti oblici pritiska koja suprotna strana može nametnuti u pregovorima. Ovdje je riječ o mitu, prijetnji, emocionalno ucjenjivanje o iskazivanju povjerenja prema sugovorniku ili sabotiranje cjelokupnog pregovaračkog procesa odbijanjem pomicanja s mjesta. U bilo kojem od navedenih slučajeva, postupak principijelnog pregovaranja trebao bi biti isti. Prije svega je važno suprotnu stranu pozvati da iznese svoje razmišljanje o situaciji i predložiti objektivne kriterije koji su primjenjivi na slučaj. Sve dok pomak u procesu pregovora nije utemeljen na

objektivnim kriterijima takav pomak ne bi trebao biti prihvaćen. Jednostavnije rečeno, nikada se ne bi trebalo prepustiti pritisku, već isključivo principima (Fisher i Ury, 2011:117).

Tablica 6. *Primjer načela primjene objektivnih kriterija*

SITUACIJA	INTERES	RJEŠENJE
<p>Zaposlenik od nadređenoga menadžera traži povećanje broja dana godišnjeg odmora. S obzirom da je trenutni broj dodijeljenih dana godišnjih odmora 21, zaposlenik traži povećanje dopusta na 26 dana.</p>	<p>Interes zaposlenika je povećanje broja dana godišnjeg odmora.</p> <p>Interes menadžera je pravedno odlučiti postoji li mogućnost odobravanja toga zahtjeva te ukoliko da, u kojem opsegu zahtjev može biti odobren.</p>	<p>Menadžer kao objektivni kriterij koristi prethodno definiran Kolektivni ugovor o radu, gdje je pravo na povećanje broja dana godišnjeg odmora regulirano prema kriterijima poput godina provedenih u organizaciji, godina starosti i broja djece zaposlenika. Na taj način menadžer na temelju neovisnog, objektivnog kriterija može pregovarati sa zaposlenikom, pritom ne riskirajući negodovanje drugih zaposlenika, budući da nije popustio pritisku, već se držao prethodno utemeljenih principa.</p>

4. SCENARIJI SUKOBA

Neovisno o metodi pristupa sukobu, na kraju uvijek nailazimo na neki ishod, rezultat ili posljedicu. Ranije spomenuta autorica Smiljana Leinert Novosel, scenarije sukoba razlikuje s obzirom na to da li je konflikt potisnut ili razriješen (Leinert-Novosel, 2015: 150).

Kada govorimo o potisnutom konfliktu, odnosno, onom konfliktu kojemu se nije otvoreno pristupilo, ne možemo govoriti o ishodu ili rezultatu, već posljedicama (Leinert-Novosel, 2015: 150). Unatoč mišljenju kako posljedice potisnutog konflikta ne moraju biti značajne, ako se konfliktna situacija kroz neki period smiri, važno je istaknuti da će one uvijek isplivati na površinu. Potiskivanje konflikta tako dugoročno može izazvati još veći sukob koji će biti puno izazovniji i zahtjevniji (Leinert-Novosel, 2015: 150).

Prva posljedica potisnutog konflikta je njegova postupna eskalacija, gdje dionici sukoba drugu stranu počinju percipirati kao ljude s kojima nikako nije moguće pronaći zajednički jezik. Te negativne emocije nakon određenog vremenskog perioda dolaze do točke usijanja tada neizbježno dolazi do potpune eskalacije s nepredvidivim posljedicama. Konstruktivno rješenje u ovoj fazi je gotovo nemoguće, neovisno o komunikacijskim vještinama dionika u sukobu ili njihovog menadžera. Nadalje, u ovakvim situacijama možemo očekivati daljnju eskalaciju sukoba na svim frontama, bući da svaka strana istražuje sve mogućnosti i prilike u kojima bi mogla naštetiti drugoj strani (Leinert-Novosel, 2015: 150). Taj scenarij osobito je čest u organizacijama između zaposlenika, gdje jedan zaposlenik traži pogreške drugom u nadi da će ga ocrniti ispred nadređenog i dokazati da “problem nije u njemu”.

Nastavno na prethodni paragraf, još jedna posljedica nerazriješenog konflikta je ogovaranje ili klevetanje. Riječ je o sustavnoj verbalnoj i neverbalnoj interpretaciji riječi i djela dionika u sukobu kao neinteligentan, štetan podmukli ili zlonamjerni potez. Čak su i dobronamjerne radnje interpretirane kao nekolegijalni pokušaj potkopavanja ostalih u borbi za moć (Leinert-Novosel, 2015: 151).

Ozbiljnija posljedica potisnutog konflikta je napuštanje pojedinaca grupe ili stranke. Razlog tomu je osjećaj neizdrživosti uzrokovan konstantnim epizodama napetosti (Leinert-Novosel, 2015: 151).

Iz svega navedenog jasno je zaključiti da je uvijek bolje suočiti se s konfliktom i tako spriječiti njegovu daljnju eskalaciju uz puno teže posljedice. ovdje stoga dolazimo do razriješenih konflikta, gdje možemo govoriti o ishodima, a ne posljedicama. Ishode konflikta možemo

svrstati unutar kategorija nultog i ne-nultog zbroja. U prvu kategoriju ubrajamo win-lose ishod ili ishod dobitnika-gubitnika, a u drugu ishod *win-win* ili dobitnik-dobitnik te lose-lose, odnosno, gubitnik-gubitnik (Leinert-Novosel, 2015: 151).

4.1 WIN-LOSE

Ovaj ishod označuje pobjedu jedne strane te materijalni i/ili moralni gubitak druge strane (Leinert-Novosel, 2015: 151). Drugim riječima, u ovom konfliktu jedna osoba dobiva ono što želi, ali druga ne (Rijavec i Miljković, 2002: 35). Dok pobjednik likuje i slavi svoju pobjedu, druga strana žali i tuguje, što posljedično može dovesti do novog, većeg sukoba. To je posebice izgledno onda kada gubitnik traži kompenzaciju za svoje gubitke. Win-lose ishod čest je u slučajevima kada se do rješenja dolazi metodom nadglasavanja. Pravi uzrok konflikta ne rješava se u potpunosti, a jedna od sukobljenih strana mora potisnuti svoje želje (Rijavec i Miljković, 2002: 35). Unatoč činjenici što je nadglasavanje česta praksa u demokratskim društvima, to ne nikako ne znači da je i najbolja. Očiti razlog za ovaj zaključak je taj što nadglasavanje odnose stavlja u drugi plan što je posebice pogubno na razini organizacije, gdje bi međusobni odnosi trebali biti mnogo važniji od samog ishoda sukoba. Tako navedeni ishod otežava buduće pregovore i ugrožava dostignute razine odnosa između zaposlenika.

Tablica 7. *Primjer win-lose ishoda*

SITUACIJA	INTERESI	WIN-LOSE ISHOD
<p>Odjel prodaje traži voditelja, poziciju na koju su se prijavili Luka i Marko. Luka i Marko oboje rade u prodaji na jednakim pozicijama, isti broj godina.</p>	<p>Interesi Luke i Marka su jednaki budući da pozicija voditelja podrazumijeva bolji financijski paket i status unutar organizacije.</p>	<p>Na internom natječaju za poziciju voditelja odjela prodaje, Luka je imenovan voditeljem a Marko njegovim podređenim unatoč jednakim kvalifikacijama oboje kandidata.</p>

4.2 LOSE-LOSE

Riječ je o ishodu konflikta koji rezultira time da niti jedna strana ne dobije ono što zaista želi, a uzroci konflikta i dalje ostaju prisutni. Ovdje je gotovo posve izgledno da će konflikt u budućnosti ponovo oživjeti i to u potencijalno puno većem razmjeru. Do lose-lose ishoda dovode konflikti koje dionici pokušavaju riješiti izbjegavanjem, popuštanjem ili kompromisom (Rijavec i Miljković, 2002: 35). Kompromisno rješenje tako znači da svaka strana u sukobu nešto dobiva, no istovremeno i nešto gubi. Ishodi su interpretirani od strane dionika u sukobu, odnosno, da li je on pretežito gubitnički ili pretežito dobitnički, no tijekom vremena gubici počinju sve više iritirati što posljedično dovodi do obnavljanja sukoba (Leinert-Novosel, 2015: 152).

Tablica 8. *Primjer lose-lose ishoda*

SITUACIJA	INTERESI	LOSE-LOSE ISHOD
Zaposlenici organizacije imaju mogućnost biranja lokacije za tim-building. Luka i Marko kao seniori u odnosu na svoje kolege imaju primat nad izborom. Luka se odlučio za vikend na moru, gdje bi dane provodili na plaži ispod sunca, a Marko se odlučio za zagorsku kljet na jednom od prekrasnih zagorskih brežuljaka.	Interes Luke je tim-building organizirati na moru uz mnoštvo kupanja i sunčanja. Interes Marka je vikend provesti u kontinentalnom djelu hrvatske u kljeti na brežuljku okruženoj zelenilom.	Lukin i Markov menadžer odlučuje napraviti kompromis i tim-building organizirati na vrhu Sljemena, u hotelu koji ima bazen. Bazen je kompromis namijenjen djelomičnom ispunjavanju Lukine želje, a s obzirom da je hotel smješten na Sljemeni, Marko će biti okružen prirodom. Niti Luka niti Marko nisu dobili ono što su htjeli.

4.3. WIN- WIN

U *win-win* ishodu u prvom planu je suradnja dionika s ciljem otkrivanja pravog uzroka konflikta, pomirivanja razlika između sebe i rješavanja problema. To je ključ dobitaka obje strane sukoba i istinskog rješenja konflikta (Rijavec i Miljković, 2002: 35). Želja za pobjedom nad drugom stranom ovdje je posve irelevantna. *Win-win* ishod predstavlja ideal kojemu se nastoji težiti u rješavanju konflikata, budući da je samo taj ishod garancija da se sukob neće obnoviti niti u jednom trenu eskalirati. Ukoliko je sukob riješen na opće zadovoljstvo, tada

možemo očekivati ostvarenje dogovorenog ishoda, a međusobni odnosi između sudionika sukoba postat će jači nego prije, iako je to prije razrješavanja djelovalo kao posve nemoguć scenarij (Leinert-Novosel, 2015: 152). *Win-win* ishod postiže se kombiniranjem načela principijelnog pregovaranja detaljno razrađenih u prethodnom poglavlju.

Tablica 9. *Primjer win-win ishoda*

SITUACIJA	INERESI	WIN-WIN ISHOD
<p>Luka i Marko zaposleni su u istom odjelu, na istoj poziciji već četiri godine. Oboje često pričaju o tome kako bi voljeli napredovati i biti promovirani na višu poziciju.</p> <p>Nedugo nakon njihovog razgovora, menadžer obojicu poziva na razgovor, svakom objašnjavajući da se otvorila pozicija voditelja odjela <i>Key Account Executives</i>, unutar kojeg rade te ih priupita jesu li zainteresirani za poziciju. Luka i Marko obojica odgovaraju potvrdno.</p>	<p>Interesi Luke i Marka su jednaki. Oboje žele napredovati na višu radnu poziciju i tako sami sebi dokazati da nisu zauvijek zapeli na istoj razini.</p>	<p>Luka postaje voditeljem odjela unutar u kojem on i Marko rade.</p> <p>Marko dobiva premještaj u odjel <i>Customer Success</i>, rangiran iznad odjela u kojem je trenutno zaposlen.</p> <p>Oba zaposlenika postigla su napredovanja u karijeri i povoljnije financijske uvijete predviđene za njihova nova radna mjesta.</p>

5. VAŽNOST WIN-WIN RJEŠENJA U PRAKSI ODNOSA S JAVNOŠĆU

Veliki dio odnosa s javnošću odnosi se na internu komunikaciju, odnosno, komunikaciju sa zaposlenicima unutar organizacije. Unatoč uvriježenom mišljenju da kupac proizvoda i usluga koja određena organizacija nudi krajnja instanca čije interese i želje moramo nastojati zadovoljiti, u praksi odnosa s javnošću možemo zaključiti suprotno. Naime, zaposlenici su ti čije je interese i želje potrebno gledati kao prioritet, budući da su upravo oni subjekti s kojima se krajnji kupac poistovjećuje. Drugim riječima, svaki zaposlenik određene organizacije je njezin takozvani “Brand Ambassador”.

Glavni zadatak Brand Ambassadorsa je pridonijeti održanju pozitivnog imidža organizacije u široj javnosti. Imidž je predodžba ili slika o nečemu, psihološka-sociološka kategorija koja predstavlja ukupnost dojmova koje je javnost stekla o pojedincu, poduzeću ili korporaciji. Imidž može biti pozitivan i negativan. Pozitivan imidž rezultat je rada na vlastitom usavršavanju adekvatnog prezentiranja i promocije (Jugo, 2012:294). Organizacija ne može funkcionirati bez svojih zaposlenika. Ovdje je riječ o svakodnevnim tehničkim zadacima za koje su zaposlenici plaćeni, ali i ono za što nisu plaćeni, a to je njihovo zadovoljstvo na poziciju koju obavljaju. Kako bi se ostvario pozitivan imidž organizacije, korisnici njezinih usluga moraju to prepoznati kada se s njima susretnu. Zaposlenik s osmjehom na licu vrijedi puno više od bilo koje plasiranje medijske kampanje. S obzirom na raznolikost i jaku tržišnu konkurenciju, izbor potrošača za kupnju određenog proizvoda ili usluge, ovisit će o najsitnijim detaljima, poput njegovoj interakciji sa zaposlenicima prilikom informiranja o proizvodu.

Negativan imidž, s druge strane, stvara se lošim radom i posljedica je događaja koji izazivaju nesigurnost, kao što su bankrot, prijevara, neodgovorno poslovno ponašanje te ono najvažnije, ne poštivanje prava zaposlenika. Definiranju i promicanju imidža organizacije doprinose vrlo heterogeni elementi poput ponašanja zaposlenika u javnosti, njihovo držanje, gestikulacija i izgled, koji su jednako važni koliko i sadržaj poruke koju organizacija želi prenijeti (Jugo, 2012:295).

Z svega navedenog može se zaključiti da je rješavanje sukoba između zaposlenika unutar organizacije na obostranu korist ključno za opstanak organizacije same. Ako određeni zaposlenik napusti organizaciju zbog nezadovoljstva odnošenja njegovih kolega ili nadređenih, postoji izvjesna mogućnost da se ta radna pozicija ne zamijeni tako skoro. Internetske platforme poput Glassdoora te društvene mreže, omogućuju da poruka bilo kojeg pojedinca dosegne veliki domet. Upravo iz tog razloga svjedočimo velikom broju organizacija na portalima poput MojPosao koji su u konstantnoj potrazi za radnom snagom svaki mjesec iznova.

U konačnici, takve organizacije ostaju bez kvalitetne radne snage a preučestalo mijenjanje zaposlenika koji sami odlaze zbog loše komunikacije i međuljudskih odnosa opterećuje organizacijske resurse. Naime, potrebno je uložiti mnogo truda i vremena u pronalazak osobe koje zadovoljava kriterije objavljenog natječaja te potom izdvojiti mnogo vremena da se tu istu osobu osposobi za rad. Nakon određenog vremena ti naponi se udvostručuju budući da se nitko ne želi prijaviti za oglas u organizaciju u kojoj očigledno nitko ne želi raditi. Kriteriji poslodavca mogu se smanjiti ali se u tom slučaju ekvivalentno povećavaju vrijeme i trud osposobljava nedovoljno kvalificiranog pojedinca za odgovarajuće radno mjesto.

Sve to utječe na prihode organizacije i njezino pozicioniranje na tržištu. Dakle, priznanje potrošača i industrije, povećanje prodaje te prepoznatljivosti neke organizacije na gospodarskoj sceni, prvenstveno ovisi o odnosu prema zaposlenicima i međuljudskim odnosima u cjelini. Zadaća praktičara odnosa s javnošću u internoj sferi, tako je postići *win-win* rješenje te ishoditi zadovoljstvo svih zaposlenih djelatnika, neovisno o njihovoj pozicioniranosti unutar organizacije.

6. ZAKLJUČAK

Mnogi ljudi strahuju ući u konflikte na poslu zbog zabrinutosti oko utjecaja sukoba na njihov radni odnos i poziciju. Ovaj strah se više pojačava pod utjecajem činjenice da je konflikte u današnje vrijeme gotovo nemoguće izbjeći. S obzirom na to da je racionalno brinuti oko dobrih međuljudskih odnosa na radnom mjestu, konflikt postaje prijetnja istima. Uostalom, logično je zaključiti da na drugoj strani pobjednika stoji gubitnik. Ovaj završni rad, između ostalog ima cilj razuvjeriti o nužnosti takvog ishoda. Naime, *win-win* pregovori omogućuju objema stranama da osjećaju kako su sklopile dobar posao i da nitko nije gubitnik. Jedan od načina za postizanje ishoda u kojem svi pobjeđuju jest korištenje načela principijelnog pregovaranja Rogera Fisher i William Ury-a u knjizi "Getting to yes: Negotiating agreement without giving in"(2003). Spomenuti autori tako objašnjavaju načine razvoja pregovaračkog okvira koji će dovesti do trajnih rješenja.

Prvi korak principijelnog pregovaranja je odvojiti ljude od problema. Vrlo često suprotstavljene strane sukoba svoj fokus usmjeravaju na to koliko su ljuti na drugu osobu ili sukobljenu grupu. Međutim, ono na što bi se dionici sukoba doista trebali usredotočiti je na rješenje zajedničkog problema. Dakle, ako se ljutnja i bijes ostave po strani te se dionici usredotoče isključivo na problem, to će omogućiti jasniju sliku raspoloživih mogućnosti. Drugim riječima, osobne razlike i emocije potrebno je u potpunosti isključiti i fokusirati se na problem koji je u pitanju. Druga strana pritom ne bi smjela biti percipirana kao protivnička već je umjesto toga potrebno sagledati njihove interese i stranu priče kako bi se pronašle zajedničke dodirne točke koje potencijalno mogu odigrati veliku ulogu u razrješenju konflikta.

Idući korak je usredotočenost na interese, a ne na pozicije. Ljudi su rijetko sami po sebi komplicirani te uvijek postoji dobar razlog iza njihovog položaja. To mogu biti njihove vrijednosti, odgovornosti ili kultura. Ukoliko dionici uoče i osjete međusobno razumijevanje

različitih položaja, veća je vjerojatnost uspješnog ishoda konflikta. Jednostavnije rečeno, ključna je usredotočenost na suštinu problema, odnosno, temeljne razloge i interese njegova nastajanja i potom zaključiti mogu li se ti razlozi riješiti.

Treći korak je generiranje opcija na obostranu korist. Otvorenost prema mogućnosti potpuno neočekivanog rješenja za nastali konflikt, je ključ ovog načela. Poželjno je koristiti tehniku takozvanog *brain-storminga* i s ostalim dionicima zajednički razmisliti o različitim idejama i prijedlozima.

Posljednje načelo je upotreba objektivnih kriterija. Pregovaračkom procesu tako je potrebno pridružiti skup standarda koji će uokviriti pregovarački proces. Možemo reći da su objektivni kriteriji izuzetno važni za legitimizaciju sporazuma. Oni mogu uključivati pravne standarde, kolektivne ugovore i slično. Ovo načelo daje zajednički temelj za pregovore svim dionicima.

Zajednička komponenta svih navedenih načela je postići *win-win* ishod sukoba. Riječ je o situaciji kada obje strane od pregovaračkog stola odstupe s osjećajem da su nešto dobile. Možda ne nužno sve što su željeli, ali posve dovoljno da budu zadovoljni rješenjem. U *win-win* situaciji sudionici sukoba osjećaju se zadovoljnije nego prije sukoba te se njihovi međusobni odnosi dodatnu poboljšavaju. S druge strane, kod svih drugih ishoda (*win-lose* i *lose-lose*), rješavanje sukoba isključivo je predigra i plodno tlo za nove konflikte. U takvoj situaciji ishodi konflikta senzibiliziraju ljude za nove razlike u mišljenju koje trajno pogoršavaju međuljudske odnose na radnom mjestu (Leinert-Novosel, 2015: 152-153).

Iz svega navedenog možemo zaključiti da je konstruktivno rješavanje sukoba te postizanje *win-win* rješenja u konfliktnim situacijama neophodno za održavanje dobrih međuljudskih odnosa na radnom mjestu. Shodno tome, jasna je i važnost uloge praktičara za odnose s javnošću u organizacijama koji će u sferi interne komunikacije, naglasak staviti upravo na pristupe u rješavanju sukoba između zaposlenika i *win-win* ishod.

7. SAŽETAK

Ovaj završni poslijediplomski rad obrađuje pojam sukoba ili konflikta te različite pristupe u njegovom rješavanju. Komunikacija je ključan pojam u teoriji i praksi odnosa s javnošću te je dobro upravljanje istom neizostavna vještina svakog dobrog teoretičara i praktičara iste. Kvalitetna komunikacija tako je bitna na svim razinama i funkcijama PR djelatnosti, odnosno, na operativnoj, menadžerskoj i savjetničkoj. Komunicirati je lako sa sugovornicima koji dijele iste vrijednosti i stavove, a pravi izazov nastaje tek u situaciji konflikta. Riječ je o obrnutoj situaciji kada se sugovornici suprotstavljaju jedan drugome zbog razlike u vrijednostima i ciljevima. Drugim riječima, može se reći da do konflikta dolazi kada god među ljudima nastupi borba za ograničene vrednote, bilo da je riječ o financijskim sredstvima, posjedu, ugledu, moći ili odgovornosti (Leinert-Novosel, 2015:139). Nastavno na navedeno, uzroci konflikta mogu biti organizacijski, osobni i komunikacijski (Krizmanić, 2016: 9).

Iz svega navedenog, jasna je važnost razumijevanja procesa sukoba i scenarija njegova rješavanja. Profesionalni pristup konfliktnoj situaciji tako će se usmjeriti na rješavanje izvora problema, a ne pobjedu nad drugom stranom. Shodno tome, svrha ovoga rada je prikazati pristup konfliktu koji će rezultirati pobjedom i pozitivnim emocijama svih njegovih sudionika i dovesti do *win-win* scenarija. Dolazak do ovoga scenarija zahtjeva primjenu osnovnih načela pregovora:

- i. Odvajanje ljudi od problema,
- ii. Fokus na interesu, a ne na položaju,
- iii. Generiranje opcija na obostranu korist i
- iv. Primjena objektivnih kriterija (Fisher i Ury, 2011: 19-82).

Uspješna primjena ovih načela neizbježno će rezultirati poboljšanjem odnosa dionika te jačanjem njihove buduće suradnje (Leinert-Novosel, 2015: 152).

SUMMARY

This postgraduate thesis deals with the concept of conflict and different approaches to its resolution. Communication is a key concept in the theory and practice of public relations, and good management of it is an indispensable skill of every good theoretician and practitioner in this field. Quality communication is so important at all levels and functions of PR activities, that is, at operational, managerial and advisory levels. It is easy to communicate with

interlocutors who share the same values and attitudes, and the real challenge arises only in a conflict situation. It is a reverse situation when interlocutors oppose each other due to differences in values and goals. In other words, it can be said that conflict occurs whenever there is a struggle between people for limited values, whether it is financial means, property, reputation, power or responsibility (Leinert-Novosel, 2015:139). Further to the above, the causes of conflict can be organizational, personal and communication (Krizmanić, 2016: 9).

From all of the above, the importance of understanding the conflict process and the scenario of its resolution is clear. A professional approach to a conflict situation will thus focus on solving the source of the problem, rather than winning over the other party. Accordingly, the purpose of this paper is to present an approach to conflict that will result in victory and positive emotions for all its participants and lead to a *win-win* scenario. Arriving at this scenario requires the application of the basic principles of negotiations:

- i. Separating people from problems,
- ii. Focus on interest, not position,
- iii. Generating mutually beneficial options and
- iv. Application of objective criteria (Fisher and Ury, 2011: 19-82).

The successful application of these principles will inevitably result in the improvement of stakeholder relations and the strengthening of their future cooperation (Leinert-Novosel, 2015: 152).

POPIS LITERATURE I IZVORI

Literatura:

1. Coombs, T., Holladay, S.J. (2010) *The Handbook of Crisis Communication*. United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd.
2. Covey, S.R. (2004) *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: FREE PRESS.
3. Deutsch, M., Coleman, P.T., Marcus, E.C. (2011) *The handbook of conflict resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey- Bass.
4. Donohue, W.A., Kolt, R. (1992) *Managing Interpersonal Conflict*. California: SAGE Publications.
5. Falcao, H. (2010) *Value Negotiation: How to Finally Get the Win-Win Right*. Singapore: Prentice Hall.
6. Fisher, R., Ury, W. (2003) *Kako do da: Do dogovora pregovorom a ne predajom*. Zagreb: NERETVA.
7. Jugo, D. (2012) *Strategije odnosa s javnošću*. Zagreb: NoveltiMillenium
8. Krizmanić, I. (2016) *Konflikti i načini njihova rješavanja u organizacijama*. Završni rad. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu.
9. Labaš, D., Skoko, B. (2018) Interpersonalna komunikacija i profil svećenika komunikatora. *Bogoslovska smotra*, vol.88, no.3, str.585-611.
10. Leinert-Novosel, S. (2015) *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada.
11. Prga, V. (1995) Teorije rješavanja sukoba. *Društvena istraživanja*, vol.4, no.1, str.1-3.
12. Rijavec, M., Miljković, D. (2002) *Kako rješavati konflikte?*. Zagreb: „IEP“.
13. Sikavica, P. (2011) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.

14. Skupnjak, D. (2020) *Rješavanje konflikata i vještine asertivnosti*. Stručni rad. Varaždin: Varaždinski učitelj-digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje.
15. Tomić, Z. (2013) *Teorije i modeli odnosa s javnošću*. Zagreb/Sarajevo: Synopsis.

Izvori:

- <https://www.youtube.com/watch?v=RfTafFEeKKE> (Pristupljeno:12.7.2022)
- https://www.youtube.com/watch?v=qX4W_P5YKsw (Pristupljeno 13.7.2022)