



Uredile Nikoleta Poljak i Lejla Šehić-Relić

Centar za mir, nenasilje i ljudska prava - Osijek
Osijek, 2006.

Naslov: Sukob@Org - Upravljanje sukobom u organizaciji

Urednice: Nikoleta Poljak i Lejla Šehić-Relić

Recenzentica: Jasenka Pregrad

Lektura: Editor plus d.o.o., Zagreb

Oblikovanje naslovnice i knjižnog bloka: *BESTIAS

Tisak: *BESTIAS

Naklada: 1.000 primjeraka

Izdavač: Centar za mir, nenasilje i ljudska prava - Osijek

Županijska 7, HR-31000 Osijek

www.centar-za-mir.hr

Za izdavača: Jelena - Gordana Zloić

Copyright: Centar za mir, nenasilje i ljudska prava - Osijek, 2006

ISBN: 953-7338-04-5

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i sveučilišna knjižnica - Zagreb

UDK 65.012.42

SUKOB <at> Org : upravljanje sukobom u
organizaciji / uredile Nikoleta Poljak i
Lejla Šehić-Relić. - Osijek : Centar za
mir, nenasilje i ljudska prava, 2006.

Bibliografija.

ISBN 953-7338-04-5

1. Poljak, Nikoleta 2. Šehić-Relić, Lejla
I. Sukobi -- Rješavanje -- Savjetnik

301107126

Sva prava pridržana. Ni jedan dio knjige ne smije se upotrebljavati ili reproducirati u bilo kojem obliku ili na bilo koji način niti pohranjivati u bazu podataka bilo kojeg oblika ili namjene, bez prethodne pisane suglasnosti izdavača, osim u slučaju kratkog citata, kritičkog citata i predstavljanja.

Izradu ovog priručnika financijski su podržali Veleposlanstvo Sjedinjenih Američkih Država u Republici Hrvatskoj i Grad Osijek.

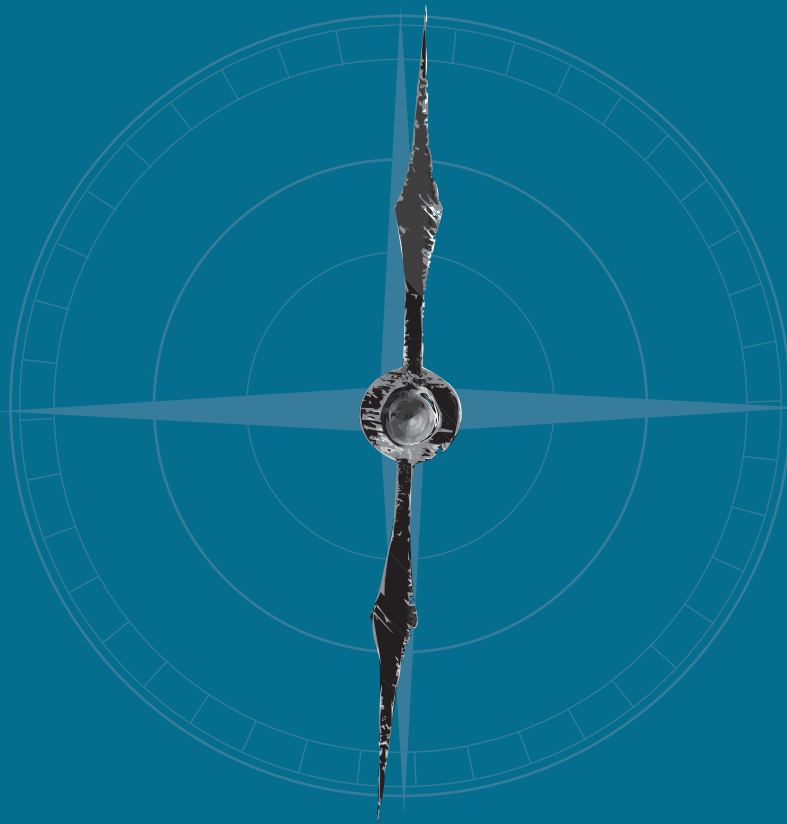
Ovaj projekt djelomično je financiran donacijom. Ovdje izražena mišljenja, nalazi i zaključci ili preporuke autora nisu nužno stav State Department-a.

SADRŽAJ

| | |
|----|--|
| 7 | PREDGOVOR |
| 11 | UPRAVLJANJE SUKOBOM U ORGANIZACIJI |
| 11 | Poimanje odgovornosti i sukoba u demokraciji |
| 19 | RAZUMIJEVANJE SUKOBA |
| 19 | Što je sukob |
| 20 | Upravljanje sukobom |
| 21 | Osnovni pojmovi razumijevanja sukoba |
| 24 | Sukob i organizacija |
| 25 | Sukob kao prilika |
| 26 | Zašto izbjegavamo sukobe |
| 29 | Uzroci sukoba u organizaciji |
| 33 | Faze razvoja sukoba |
| 34 | Stilovi upravljanja sukobom |
| 37 | Analiza sukoba |
| 43 | ORGANIZACIJSKA KULTURA |
| 43 | Čimbenici organizacijske kulture |
| 44 | Kako kultura može podržavati sukobe |
| 46 | Temelji organizacijske kulture |
| 47 | Vrijednosti |
| 47 | Vrijednosti kao izvor sukoba |
| 48 | Vrijednosti kao pomoć i putokaz |
| 50 | Upravljanje implementacijom kodeksa |
| 53 | MOĆ I KAKO JU KORISTIMO |
| 55 | Moć u organizaciji |
| 61 | ODGOVORNOST I ODNOS U ORGANIZACIJI |
| 63 | Integritet i suradnja |
| 66 | Odgovornost |

| | |
|-----|--|
| 77 | KOMUNIKACIJA I SUKOBI U ORGANIZACIJI |
| 78 | Stilovi komunikacije |
| 80 | Asertivnost kao stil komunikacije |
| 83 | Dijalog kao stil komunikacije |
| 84 | Povratna informacija |
| 86 | Davanje povratne informacije |
| 87 | Primanje povratne informacije |
| 88 | Komunikacija određena strukturom i kulturom organizacije |
| 93 | NAČINI ODLUČIVANJA I SUKOBI |
| 95 | Kako donosimo odluke |
| 103 | METODE RJEŠAVANJA SUKOBA |
| 103 | Pregovaranje |
| 110 | Medijacija |
| 115 | PRILOZI |
| 115 | Još neki pojmovi iz područja razvoja organizacija i podizanja kvalitete rada |
| 118 | Moji susreti s izjavama o vrijednostima i etičkim kodeksima |
| 123 | Teorija mogućnosti rješavanja sukoba |
| 125 | Poruka autorica na kraju... |
| 126 | Literatura |

PREDGOVOR



PREDGOVOR

Predgovor

Sukob je dio naše svakodnevice i kao takav prisutan je u svim razinama društva te u svim ljudskim odnosima: u obitelji, među prijateljima, različitim grupama, u poduzećima.

Napredak tehnologije, zahtjevi tržišta, izazovi demokratizacije i globalizacije te druge promjene u društvu pred nas stavljaju velike zahtjeve za koje ponekad nismo spremni. Pored stručnog znanja za obavljanje svojega posla danas je važno posjedovati socijalne vještine kao što su brzina i snalažljivost u novim situacijama, kreativnost u traženju rješenja, sposobnost samostalnog rada, prilagodljivost i vještine timskog rada, dobre komunikacijske vještine i dr.

Istovremeno, od organizacija se očekuje da kvalitetno i kompetentno odgovoraju zahtjevima tržišta, poštujući pritom dobre standarde upravljanja ljudskim resursima, što nije uvijek lak i jednostavan zadatak.

Svaka organizacija nastoji postići dobre rezultate jer je to smisao njezina postojanja. Ovdje smo na području posla i radi posla, a ne radi prijateljstva ili ljubavi i obitelji (gdje smo zajedno radi odnosa, a ne radi posla).

Pa ipak i na nekim poslovima postignuća manje ili više ovise o međuljudskim odnosima. Problemi nastaju u onim organizacijama gdje rezultati poslovanja direktno ovise o suradnji, timskom radu i kreativnosti, a gdje brinući se o rezultatima zaboravimo brinuti se o ljudima i odnosima. Dakle, tamo gdje menadžment ne prepoznaje važnost međuljudskih odnosa za postizanje dobrih rezultata rada nastaju problemi i u sferi rada, kvalitete i suradnje. Odnosi su utoliko važniji koliko su nam ti konkretni ljudi, poradi svojih znanja i umješnosti, vredniji i nezamjenjivi. Tamo gdje je ljude moguće promijeniti lako i bez posljedica po uradak, odnosi nisu važni. Zapravo je pitanje svijesti o tome kako dolazimo najbrže i najstabilnije do najboljih rezultata. Odgovor je: brinući se o procesu, a samim time i o odnosima. S druge pak strane brinuti se o procesu i odnosima nije lako jer zahtijeva specifična znanja i osobine koje razmatramo u ovom priručniku.

Nažalost, velik broj organizacija u našem okruženju, kako profitnih tako i neprofitnih, ne posvećuje dovoljno pažnje ljudima i njihovim međusobnim odnosima u procesu rada i ostvarivanja rezultata.

I tu počinje priča o sukobu u organizaciji.

U našem dosadašnjem iskustvu koje smo stjecale radom u neprofitnim organizacijama, kao i u našem trenerskom i konzultantskom radu s predstavnicima različitih organizacija i institucija, zapazile smo da većina ljudi nije sigurna kako se ponašati u sukobu i kako se suočavati s povredama koje iz njega proizlaze. Zašto je teško nositi se sa sukobom i na koji način sukobi utječu na organizaciju, pitanja su koja su nas potaknula da zagrebemo ispod površine problema, da razmotrimo dublje naša osobna iskustva i podijelimo ih s vama.

“To o čemu vi pričate je utopija”, bili su najčešći komentari na naše gorljivo obrazlaganje kako je u organizacijama vrlo važno posvetiti pažnju sukobima i kako njihovo ignoriranje ili neprimjereno rješavanje može bitno unazaditi organizaciju, dodatno narušiti međusobne odnose i uzrokovati povrede pa samim time ugroziti i rezultat. Čak i kada nam je stalo do procesa i odnosa, pokaže se kako je jako teško uvijek ostati “hladne glave” i doći do mudrog rješenja. Pa ipak, i pored toga što smo svjesni kako je to veliki izazov za sve nas, vjerujemo da svi mi manje ili više posjedujemo potencijale za rješavanje sukoba, istodobno čuvajući odnose i vodeći brigu o sebi i drugima. Pitanje je hoćemo li pronaći dovoljno motivacije i snage da te potencijale mudro upotrijebimo!?

Kroz ovaj priručnik pokušale smo na sukobe gledati “iznutra i izvana”, promišljajući o ključnim elementima organizacije koji pridonose sukobu i njegovu rješavanju, ali istodobno razmatrajući i procese koji se tijekom sukoba odvijaju unutar pojedinaca i grupa. Nije nam bila namjera dati gotov “recept”, već ponuditi okvir za razmišljanje, potaknuti na korištenje naših kreativnih potencijala u rješavanju sukoba u organizaciji.

Vjerujemo da se ključ rješavanja sukoba nalazi se u našoj sposobnosti prihvaćanja i uvažavanju naših/ ljudskih različitosti. One organizacije koje ulažu u svoje zaposlenike, koje se brinu o odnosima, koje ne ignoriraju sukobe nego isprobavaju različite modele, uvažavaju i traže različite pristupe i moguća rješenja, u ovome će priručniku pronaći korisna znanja i iskustva.

I na kraju, zahvaljujemo se svima vama koji ste prepoznali važnost ovog priručnika te svojim osobnim iskustvima, razmišljanjima i savjetima, pomogli u njegovu stvaranju.

Posebno se zahvaljujemo Jesenki Pregrad na ukazanom povjerenju i svesrdnoj podršci. Svojom posvećenošću i savjetima pomogla je da priručnik koji je pred vama dobije sadašnji izgled.

Nikoleta i Lejla