

# Interpersonalni konflikti, stilovi rješavanja konflikata u radnoj grupi i grupna atmosfera

---

**Pranjić, Dolores**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:250267>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru

Odjel za psihologiju

Diplomski sveučilišni studij psihologije (jednopedmetni)



**Dolores Pranjić**

**Interpersonalni konflikti, stilovi rješavanja  
konflikata u radnoj grupi i grupna atmosfera**

**Diplomski rad**

Zadar, 2017.

Sveučilište u Zadru

Odjel za psihologiju

Diplomski sveučilišni studij psihologije (jednopedmetni)

Interpersonalni konflikti, stilovi rješavanja konflikata u radnoj grupi i  
grupna atmosfera

Diplomski rad

Student/ica:

Dolores Pranjić

Mentor/ica:

Izv. prof. dr. sc. Ljiljana Gregov

Zadar, 2017.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Dolores Pranjić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Interpersonalni konflikti, stilovi rješavanja konflikata u radnoj grupi i grupna atmosfera** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 28. veljača 2017.

## Sadržaj:

1. Uvod.....	1
1.1. Vrste konflikta.....	1
1.1.1. Interpersonalni konflikti i funkcioniranje grupe.....	5
1.2. Stilovi rješavanja konflikta .....	8
1.2.1. Stilovi rješavanja konflikata i funkcioniranje grupe .....	12
1.3. Atmosfera.....	15
2. Cilj istraživanja .....	21
3. Problemi i hipoteze .....	22
4. Metoda.....	23
4.1. Sudionici.....	23
4.2. Mjerni instrumenti .....	24
4.3. Postupak.....	28
5. Rezultati.....	29
6. Završna rasprava .....	33
7. Praktične implikacije i prijedlozi za buduća istraživanja .....	38
8. Zaključak .....	40
9. Literatura .....	41
10. Prilozi.....	44

## Sažetak:

Konflikt je osjećaj borbe između dvoje ili više neovisnih pojedinaca koji smatraju da su prisutne nespojive razlike u vjerovanjima, vrijednostima i ciljevima ili koji se razlikuju u željama za samopoštovanjem, kontrolom i povezanosti (Wilmot i Hocker, 2011). Razlog prisutnosti konflikta ovisi o samoj prirodi konflikta, odnosno o tome radi li se o konfliktu zadatka, odnosa i/ili procesa koji imaju različite efekte na unutargrupne procese (Behfar i sur., 2011). Način na koji će se konflikt razriješiti ovisi o stilovima rješavanja konflikta koje će pojedinci unutar konflikta koristiti. Taksonomija stilova se razlikuje među teoretičarima, a među najpoznatijim je Thomasova (1976) koji smatra da se namjere grupe (kooperativnost i asertivnost) mogu klasificirati u pet vrsta rješavanja konflikta: natjecanje, izbjegavanje, prilagođavanje, suradnja i kompromis, te koje je Rahim (1983; prema Rahim i Magner, 1995) svrstao u dvije temeljne dimenzije: *briga za sebe* i *briga za druge*. Prisutnost konflikta, te stilovi rješavanja konflikta utječu na zaposlenikove percepcije organizacijske atmosfere koju čine četiri temeljne dimenzije: povjerenje, kohezija, otvorenost u komunikaciji i poštovanje (Jehn i Mannix, 2001). S obzirom da su grupe postale središte organizacija, a postaju sve raznolikije u brojnim dimenzijama (dob, spol, zvanje, staž) to ostavlja za sobom određene posljedice. Međutim, prisutni su kontradiktorni rezultati istraživanja po pitanju smjera utjecaja grupne različitosti na grupne procese u radnom okruženju. Stoga je cilj ovog istraživanja bio ispitati odnos između vrsta konflikata, stilova rješavanja konflikta te atmosfere s jedne strane, kao i njihov odnos sa raznim varijablama (dob, spol, radni staž) sa druge strane. Kako bi se ispitali navedeni odnosi korišteni su sljedeći mjerni instrumenti: *Skala vrsta konflikata*, *Upitnik stilova rješavanja konflikata*, te *Skala grupne atmosfere*. Također, ispitana su psihometrijska svojstva za sva tri navedena mjerna instrumenta iz razloga što prije ovoga istraživanja nisu korišteni na hrvatskom uzorku, te su pouzdanosti čestica svih skala bile zadovoljavajuće, a dobivena je trofaktorska struktura kada su u pitanju vrste konflikta i stilovi rješavanja konflikta, te jednofaktorska struktura kada je u pitanju grupna atmosfera. Istraživanje je provedeno na 108 profesora sa tri različita integrirana Sveučilišta (Zadar, Pula i Dubrovnik) na području Republike Hrvatske (40 muškaraca i 68 žena). Regresijskom analizom dobiveno je da su konflikt odnosa i suradnja i kompromis značajni prediktori grupne atmosfere, odnosno što je rjeđe prisutan navedeni konflikt, a češće se koristi navedeni stil rješavanja konflikta, to će grupna atmosfera biti percipirana pozitivnije. Naposljetku, Pearsonovim koeficijentom korelacije utvrđeni su slični odnosi između stilova rješavanja konflikta te atmosfere i vrsta konflikta, dok su u ovom slučaju sve vrste konflikta bile u negativnoj korelaciji sa atmosferom, odnosno njihova češća prisutnost znači negativniju procjenu atmosfere. Kada su u pitanju sociodemografske varijable uključene u istraživanje, dobiveno je da je staž u niskoj negativnoj korelaciji sa suradnjom i kompromisom, kao i izbjegavanjem i prilagođavanjem. Drugim riječima, osobe sa više staža rjeđe koriste navedene stilove. Također, pokazalo se da je spol značajna determinanta korištenja kompromisa i suradnje, odnosno žene češće koriste dati stil u odnosu na muškarce.

**Ključne riječi:** vrste konflikta, stilovi rješavanja konflikta, atmosfera

## **Abstract:**

The conflict is a sense of struggle between two or more independent individuals who believe that there are irreconcilable differences present in beliefs, values and goals or who differ in preferences for self-esteem, control and connectivity (Wilmot and Hocker, 2011). The reason for the presence of the conflict depends on the nature of the conflict. Specifically, it can be task conflict, relationship conflict and/or process conflict which has different effect on intragroup processes (Behfar i sur., 2011). Conflict outcome depends on different conflict resolution styles engaged by individuals when dealing with conflict. Taxonomy of styles varies among theorists, but the most famous is the one introduced by Thomas (1976). In his reinterpretation of Blake and Mouton's theory, Thomas believes that group intentions (such as cooperativeness and assertiveness) can be classified into five types of conflict resolution: competition, avoidance, adaptation, cooperation and compromise; which can be distributed along two fundamental dimensions: care for themselves and care for others (Rahim, 1983, as cited in Rahim and Magner, 1995). The presence of the conflict and styles of handling conflicts affect the employees' perception of organizational atmosphere based on four main dimensions: trust, cohesion, openness in communication and respect (Jehn i Mannix, 2001). Groups becoming central unit of the organizations and more diverse in a number of dimensions (age, sex, vocation, internship) has certain consequences. However, research results regarding direction of the group diversity impact on group processes in the workplace are inconsistent. Therefore, the aim of this study was to examine the relationship between the type of conflict, conflict resolution styles and atmosphere, as well as their correlation with various variables (age, gender, internship). To investigate these relationships, the following measuring instruments were used: *Process Conflict Scale*, *The Conflict Style Questionnaire* and *Group Atmosphere Scales*. Also, psychometric properties were examined for the three measuring instruments because they haven't been used on the Croatian sample before this research, so it was obtained that reliability of items on every scale is good, three-factors structure on PCS as well as on CSQ, and one-factor structure on GAS. The study involved 108 professors (40 men and 68 women) from three different integrated Universities in Croatia (Zadar, Pula and Dubrovnik). Regression analysis shows that the relationship conflict and cooperation and compromise are significant predictors of the atmosphere, in the way that lowering perception of the atmosphere goes with the increasing of this conflicts and less frequency of using this style. Finally, Pearson's correlation coefficient shows similar relations between conflict resolution styles on the one side, and the types of conflicts and the atmosphere on the other side, but in this case every type of conflicts is in negative correlation with group atmosphere, it means that lowering perception of the atmosphere goes with the increasing of those conflicts. In terms of relationships with other variables included in this study, it was obtained low negative correlation between internship and cooperation and compromise, as well as avoidance and adaptation. It means, people with more experience rarely use those styles. Also, sex is obtained such a significant determinant of using compromise and cooperation, it means that women more often use this style than men.

**Key words:** types of conflict, styles of conflict resolution, the atmosphere

# 1. Uvod

## 1.1. Vrste konflikta

U skladu s promjenama ekonomskih uvjeta, organizacije su nedavno prihvatile nove strukturne oblike dizajnirane za smanjivanje troškova, a da se istodobno maksimizira fleksibilnost i brzo reagiranje na zahtjeve kupaca (Boyett i Conn, 1991; Byrne, 1993; Donnellon, 1996; prema Jehn, Northcraft i Neale, 1999). Stoga, decentralizirani organizacijski oblici imaju tendenciju da budu izgrađeni oko grupa i ovise o bogatoj sinkronizaciji komunikacije grupa u puno većoj mjeri nego tradicionalne hijerarhijski i centralizirane organizacije (Nohria, 1991; prema Jehn i sur., 1999). Osim toga, grupe postaju važne za prepoznavanje kvalitetnih rješenja za nove organizacijske probleme (Dumaine, 1991; prema Jehn i sur., 1999). Uzimanje grupa kao osnovnih jedinica u organizaciji temelji se na pretpostavci da grupe mogu pružiti veću raznolikost mišljenja i informacija u odnosu na pojedinca, te da se razlikuju po svojim vrijednostima što može učiniti neku organizaciju efikasnijom (Jackson, 1992). Grupe omogućuju razmjenu podataka preko funkcionalnih i kulturnih granica (Lipnack i Marks, 1993; prema Jehn i sur., 1999), međutim, upravo različitost mišljenja i općenito karakteristika članova pretpostavlja efikasno upravljanje danim različitostima, a mogu biti i uzrok problema u koordinaciji rada grupe, motivaciji i upravljanju konfliktima (Gladstein, 1984; Jehn, 1995; prema Jehn i sur., 1999). Polazeći od dvije osnovne činjenice, odnosno da svaki pojedinac ima donekle jedinstveno mišljenje, ideje, uvjerenja o različitim stvarima i djeluje u skladu s njima, te da se ljudske organizacije, pogotovo radne, zasnivaju na interakcijama i međuzavisnostima njenih članova, logično je očekivati da u različitim situacijama u organizacijama dolazi do razilaženja i neslaganja među članovima organizacije, odnosno dolazi do konflikta (De Dreu i Weingart, 2003). Dakle, konflikt je sastavni dio života ne samo svakog pojedinca, nego i svake radne organizacije.

Još uvijek nije postignut konsenzus kad je u pitanju definicija *konflikta*, štoviše, gotovo se može reći da definicija konflikta ima koliko i istraživača na ovom području budući da svaki stavlja naglasak na različite aspekte konflikta (stupanj razlika i neslaganja, područje konflikta, faze razvoja konflikta i drugo). Neki autori smatraju da je konflikt već sama percipirana razlika i neslaganje, a kao prihvatljiva opća definicija konflikta ističe se Rahimova (1992)



koja definira konflikt kao interaktivni proces koji se manifestira u nekompatibilnosti, neslaganju i razlikama unutar ili između društvenih entiteta (pojedinaca, grupa ili organizacija). Uzimajući u obzir entitete koji su uključeni u konflikt mogu se razlikovati sljedeće kategorije konflikata: intrapersonalni, interpersonalni i društveni konflikt. Intrapersonalni konflikt se odnosi na nesklad koji se javlja unutar samog pojedinca. Često je proučavan od strane psihologa i teoretičara ličnosti koji su zainteresirani za dinamiku ličnosti i čimbenike koji kod ljudi pobuđuju unutarnje konflikte. Nadalje, društveni konflikt se odnosi na konflikte između društava i nacija, te za ovo istraživanje najvažniji *interpersonalni konflikt* odnosi se na nesuglasice koje nastanu između dvoje ili više pojedinaca. Wilmot i Hocker (2011) najbolje opisuju ovaj konflikt. Naime, interpersonalni konflikt je osjećaj borbe između dviju ili više neovisnih pojedinaca koji smatraju da su prisutne nespojive razlike u vjerovanjima, vrijednostima i ciljevima ili koji se razlikuju u željama za samopoštovanjem, kontrolom i povezanosti. Ova definicija naglašava nekoliko jedinstvenih aspekata konflikta (Wilmot i Hocker, 2011). Dakle, u definiciji se naglašavaju nespojive percipirane razlike između dvoje ili više pojedinaca u njihovim vrijednostima, vjerovanjima, stavovima, ciljevima i željama što negativno utječe ili će utjecati na interese strana uključenih u konfliktnu situaciju. Drugim riječima, početak konflikta je u točki kada je on percipiran kao konflikt uključenih strana. Nadalje, osnovni preduvjet za konfliktnu situaciju je element međuovisnosti, odnosno ako pojedinci mogu funkcionirati neovisno jedni o drugima, ne postoji razlog za nastavak konflikta. Konačno, u definiciji se naglašava afektivna komponenta konflikta, odnosno konflikt je emocionalni proces koji uključuje pobuđivanje osjećaja kod obje strane u konfliktu (Brown i Keller, 1979; prema Northouse, 2014). Primarne emocije vezane uz konflikt nisu uvijek ljutnja ili neprijateljstvo, umjesto toga, niz emocija može pratiti konflikt. Hocker i Wilmot (1995; prema Northouse, 2014) su utvrdili da mnogi ljudi izjavljuju da se osjećaju usamljeno, tužno ili isključeno tijekom konflikta. Isto tako, za neke pojedince interpersonalni konflikt stvara osjećaj napuštenosti zbog prekinute veze sa sukobljenom stranom. Ukratko, ova četiri elementa (konflikt, međuovisnost, osjećaji i razlike) su osnovni preduvjeti interpersonalnih konflikata (Northouse, 2014).

Važan izazov povezan s grupnim radom su konflikti u grupi zbog stvarnih ili percipiranih nepomirljivih razlika među članovima grupe i njihovog djelovanja (de Dreu, Harinck i Van Vianen, 1999; Thomas, 1992; Wall i Callister, 1995; prema De Dreu i Weingart, 2003). S obzirom na predmet konflikta možemo govoriti o tri vrste konflikta: konflikt zadatka, odnosa i procesa (Amason i Sapienza, 1997); (Cosier i Rose, 1977;

Guetzkow i Gyr, 1954; Jehn, 1995, 1997; Pelled, 1996; Pinkley, 1990; Wall i Nolan, 1986; prema Behfar, Mannix, Petersoni Trochim, 2011). Nerijetko, ovu klasifikaciju istraživači reduciraju, te govore o konfliktu zadatka i odnosa (Amason i Schweiger, 1997; Cosier i Rose, 1977; Guetzkow i Gyr, 1954; Kabanoff, 1991; prema De Dreu i Weingart, 2003); (Jehn, 1997), a zanemaruju konflikt procesa, prvenstveno jer se konflikt zadatka i odnosa lako razlikuju, odnosno konflikt zadatka se često opisuje kao kognitivni, a konflikt odnosa kao emocionalni konflikt. Ipak, većina autora se slaže da je to pojednostavljena distinkcija jer svi konflikti sadrže određeni stupanj emocionalnosti. *Konflikt zadatka* je svijest o razlikama u stajalištima i mišljenjima o zajedničkom zadatku grupe, a *konflikt odnosa* se svodi na interpersonalno neprijateljstvo, napetost ili prisutnu smetnju među članovima (Amason i Sapienza, 1997); Guetzkow i Gyr, 1954; Jehn, 1995, 1997; Priem i Price, 1991; Wall i Nolan, 1986; prema Behfar i sur., 2011). *Konflikt procesa* ili neslaganje oko rasporeda dužnosti i resursa (Jehn, 1997) pokazuje koliko dobro određena grupa upravlja dvoma važnim vrstama koordinacije aktivnosti: odlukama o tome kako upravljati logičkim ostvarenjem zadatka i odlukama o tome kako koordinirati ljude u izvršavanju tog zadatka (Benne i Sheats, 1948; Hackman i Morris, 1975; Homans, 1950; Kabanoff, 1991; Marks, Mathieu i Zaccaro, 2001; McGrath, 1964; prema Behfar i sur., 2011). Behfar i sur. (2011) su naveli sedam klastera konfliktnih ponašanja i iskustava pojedinaca unutar radne grupe: 1. otvoreno i dominantno ponašanje koje kod pojedinca uzrokuje grupno neslaganje 2. suptilno i pasivno ponašanje koje kod pojedinca uzrokuje grupno neslaganje; 3. jednakost raspodjele opterećenja/jednakost truda; 4. upravljanje vremenom i raspoređivanje očekivanja; 5. nedostatak komunikacije na uljudan i učinkovit način; 6. različit pristup i način u rješavanju problema; 7. razlika u idejama i mišljenjima. Od sedam klastera, četiri su se jasno mogla povezati s određenim tipovima konflikta. Naime, klaster 1. i 2. se smatraju primjerima konflikta u odnosima. Nadalje, klaster 4 je klasificiran kao primjer za konflikt procesa te, konačno, klaster 7 je klasificiran kao konflikt zadatka, dok se preostala tri nisu mogla jasno povezati s određenim tipom konflikta. Upravo ova nemogućnost klasifikacije konfliktnih ponašanja i iskustava uz određeni tip konflikta je jasan razlog zašto je teško razlikovati konflikt procesa od preostala dva tipa konflikta.

Konflikt zadatka je najpoželjniji tip konflikta u organizaciji, odnosno umjerena razina ovog konflikta je povoljna jer stimulira kreativnost, zdravu kompetitivnost i povećava vjerojatnost za bolji ishod grupne aktivnosti. Najmanje poželjan tip konflikta u organizaciji je konflikt odnosa jer usmjerava kognitivne resurse na interpersonalna pitanja, pa je ograničena

količina resursa za primarnu aktivnost grupe. Sva konfliktna ponašanja mogu rezultirati percipiranom nepravdom te smanjenjem učinkovitosti grupe (Steiner, 1972). Jehn (1994, 1995, 1997) je predložio još jedan način razlikovanja između konflikta zadatka i konflikta odnosa kada su u pitanju posljedice na grupnu učinkovitost, a odnosi se na razlike s obzirom na vrste zadatka. Drugim riječima, konflikt odnosa, općenito, smanjuje zadovoljstvo i ometa izvođenje zadatka, dok konflikt zadatka može biti koristan kada se radi o ne rutinskim zadacima. Ukoliko su zadaci složeniji bez standardnih rješenja, odnosno zahtijevaju razmatranja od strane grupe, konflikt zadatka povećava sklonost članova grupe da provjeravaju probleme zadatka i uključe se u duboku i namjernu obradu relevantnih informacija zadatka. Naime, potiče učenje i razvoj novih i ponekad vrlo kreativnih spoznaja što navodi članove grupe da budu učinkovitiji i inovativniji (De Dreu i West, 2001; Jehn, 1995; prema De Dreu i Weingart, 2003). Za razliku od toga, rutinski zadaci obično imaju visoko razvijene i učinkovite standardne operativne postupke, stoga konflikt zadatka, u tom slučaju, može negativno utjecati na efikasnost tako da interferira sa unaprijed definiranim postupcima, a ne da ih poboljša (Amason, 1996; De Dreu, 1997; Jehn, 1994, 1997; Turner i Pratkanis, 1997; prema De Dreu i Weingart, 2003). Jehn (1995; prema De Dreu i Weingart, 2003) time pokazuje da konflikt zadatka u određenim uvjetima može imati pozitivne učinke, a konflikt odnosa u pravilu negativne učinke na produktivnost grupe (Simons i Peterson, 2000) i (Amason i Schweiger, 1997; Van de Vliert i De Dreu, 1994; prema De Dreu i Weingart, 2003).

Međutim, Jehn (1997) naglašava da osim vrsta konflikta, kontekst u kojem se konflikt odvija i njegove karakteristike kao što su intenzitet, rješivost i važnost konflikta, predstavljaju relevantne faktore koji determiniraju efekte konflikta na efikasnost grupe (Jehn i sur., 2008). U realnim životnim situacijama su često, istovremeno, prisutne dvije ili sve tri vrste konflikata, te u tom smislu efekti pojedinih vrsta konflikta na efikasnost i funkcioniranje grupe, mogu ovisiti o tome u kojoj mjeri su članovi grupe u stanju odvojiti pojedine konflikte. Na primjer, stupanj u kojem članovi grupe mogu sudjelovati u pravednoj raspravi oko zadatka ovisi o njihovim sposobnostima da se od te rasprave odvoji problem u odnosima ako je on prisutan (Behfar i sur., 2008; Bies, 1987; Colquitt i sur., 2002; DeChurch i Marks, 2001; De Dreu, 1997; De Dreu, 2006; De Dreu i VanVianen, 2001; Greer i Jehn, 2007; Tekleab i sur., 2009; prema Behfar i sur., 2011). Naime, grupa čiju povijest obilježava neslaganje u odnosima može doživjeti bilo kakvu vrstu konflikta oko zadatka kao oblik nepoštivanja jer članovi grupe ne mogu odvojiti u svojim mislima problem oko rada od antipatije prema

članovima grupe (Bendersky i Hayes, u tisku; prema Behfar i sur., 2011); (Simons i Peterson, 2000).

### **1.1.1. Interpersonalni konflikti i funkcioniranje grupe**

U posljednjih 10-15 godina, došlo je do promjene u pogledu konflikta u organizacijama kao stresnog i razornog događaja. Umjesto toga, prisutan je optimističniji pogled na konflikt, odnosno na njega se gleda kao eventualno funkcionalan i poticajan. Naime, Deutsch (1973); Coser (1956) i Walton (1969) pokazuju da niska razina konflikta može biti korisna. Kada su u konfliktu, ljudi se suočavaju s problemima, prihvaćaju i razmatraju različite perspektive i suočavaju se sa činjenicom da trebaju biti kreativni (Levine, Resnick i Higgins, 1993; Nemeth, 1986; Tjosvold, 1997; prema De Dreu i Weingart, 2003). Doista, istraživanje Schulz-Hardta, Mayer i Frey (2002; prema De Dreu i Weingart, 2003) pokazalo je da su grupe bolje donosile odluke kada su preferencije u razgovoru bile u raskoraku, a ne u dogovoru. Schwenk (1990) je proveo sažeto istraživanje na đavoljem zagovaranju („*devil's advocacy*“), te je utvrdio da su osobe izložene đavoljem odvjetniku napravile bolje prosudbe u konfliktnim situacijama od pojedinaca koji nisu bili izloženi đavoljem odvjetniku. Drugim riječima, kada je prilikom donošenja odluka u grupi bio prisutan jedan pojedinac koji se suprotstavljao mišljenju drugih, odnosno bio kritičan, a koji istovremeno nije bio član te grupe, rad grupe je bio efikasniji. Konačno, rezultati većine istraživanja (Hollenbeck i sur., 1995, 1998; prema De Dreu i Weingart, 2003) upućuju na to da su grupe, u kojima se preporuke (mišljenja) članova te grupe razlikuju, učinkovitije kao jedinica nego kada su članovi grupe uglavnom istog ili sličnog mišljenja. Prisutnost konflikta može potaknuti članove grupe da potraže pomoć, pojasne uloge, ponovno iznesu pretpostavke o korištenju sredstava, postave i planiraju rokove te sam posao organiziraju učinkovitije (Jehn i Bendersky, 2003; Karn, 2008; Tuckman, 1965; prema Behfar i sur., 2011) i (Jehn i Mannix, 2001).

Ipak općenito govoreći, posljedice prisutnosti konflikta na grupnu efikasnost i funkcioniranje grupe ovise o brojnim faktorima, ali neki autori smatraju da prvenstveno ovise o vrsti konflikta. Tako Barsade (2002; prema Behfar i sur., 2011) navodi da je konflikt odnosa povezan s negativnim emocijama, odnosno da kod konflikta odnosa dominira afektivna, a ne kognitivna komponenta. Konflikt odnosa je često vrlo negativno koreliran sa ishodima kao što su zadovoljstvo, predanost i učinkovitost grupe (Korsgaard i sur., 2008; prema Behfar i sur., 2011). Rezultati istraživanja, također, pokazuju da prisutnost interpersonalne netrpeljivosti

inhibira kognitivno funkcioniranje članova grupe (Staw i sur., 1981; Roseman, Wiest i Swartz, 1994; prema Behfar i sur., 2011), interferira s njihovom fokusiranošću na zadatak i samim time smanjuje učinkovitost grupe. (Argyris, 1962; Kelley, 1979; prema Behfar i sur., 2011). Dok je povezanost između konflikta odnosa i rezultata grupe jasna, rezultati istraživanja o posljedicama konflikta zadatka na funkcioniranje grupe su kontradiktorna.

Neki od najranijih radova o konfliktima na zadacima, na primjer, pokazali su da grupe koje doživljavaju više ovakvih konflikata su sklone promicati konsenzus i pridavati veću pažnju stručnosti pojedinih članova i različitosti mišljenja (Guetzkow i Gyr, 1954; prema Behfar i sur., 2011). Osim toga, veliki broj novijih istraživanja podupire ideju da konflikt zadatka stimulira traženje još više informacija, poboljšava sposobnost pojedinih članova da predvide probleme i potiče članove da razmišljaju o problemima pažljivije (Schwenk, 1990) i (Mason i Mitroff, 1981; Hirokawa, 1988; Schweiger i Sandberg, 1989; Nemeth, 1992; Gruenfeld, 1995; Eisenhardt, Kahwajy i Bourgeois, 1997; Nemeth, Connell i sur., 2001; Jehn i Bendersky, 2003; prema Behfar i sur., 2011). Isto tako, rezultati nekih istraživanja sugeriraju da konflikt zadatka može potaknuti jaču afektivnu predanost zadatku jer članovi osjećaju da se njihova mišljenja kao i svih članova grupe pravedno razmatraju i uvažavaju, te slijedom toga uviđaju kako je efikasnost grupe proizašla upravo iz različitih ideja članova te grupe (Folger, 1977; Peterson, 1999; Nemeth, Brown, i sur., 2001; Nemeth, Connell, i sur., 2001; prema Behfar i sur., 2011). Konačno, Deutsch (1975; prema Behfar i sur., 2011) sugerira da raspravljanje i temeljita provjera ideja može potaknuti kod članova grupe osjećaj ravnopravnog doprinosa pri izvršavanju zadataka. Kao rezultat toga, članovi imaju više pozitivnih stavova jedan prema drugome. Međutim, ne treba zanemariti ni neke kontradiktorne rezultate istraživanja na ovom području. Tako su rezultati relativno recentne meta-analize (De Dreu i Weingart, 2003) pokazali negativnu korelaciju između konflikta zadatka s jedne strane, te izvedbe grupe i zadovoljstva članova s druge strane, odnosno podržali su perspektivu o obradi informacija koja pretpostavlja da male razine konflikta mogu biti korisne, ali pozitivni učinci se poništavaju kako konflikt postaje intenzivniji jer za sobom nosi povećano kognitivno opterećenje što ometa obradu informaciju i samim time smanjuje funkcionalnost grupe. De Dreu i Weingart (2003) smatraju da konflikt može imati pozitivne posljedice samo u određenim okolnostima koje tek treba otkriti, a da do tada treba prestatu pretpostavljati kako konflikt zadatka poboljšava učinkovitost tima.

Kada je u pitanju konflikt procesa, novija istraživanja (Behfar, Peterson, Mannix i Trochim, 2008; Greer i Jehn, 2007; Greer, Jehn i Mannix, 2008; Tekleab, Quigley i Tesluk,

2009; prema Behfar i sur., 2011) i (Jehn i sur., 2008) su pokazala smanjenje uspješnosti grupe i zadovoljstva njenih članova, te povećanje količine negativnih emocija koje članovi grupa osjećaju kad je bio prisutan konflikt procesa. U nekim istraživanjima je istaknuto smanjenje kreativnosti i inovativnosti (Kurtzberg i Mueller, 2005; Matsuo, 2006; prema Behfar i sur., 2011), povećanje ljutnje, neprijateljstva, negativnih stavova prema grupi (Greer i Jehn, 2007; Jehn, 1997; Jordan, Lawrence i Troth, 2006; Passos i Caetano, 2005; prema Behfar i sur., 2011) i niža produktivnost grupe prilikom prisutnosti konflikta procesa (Jehn i sur., 1999). Neki autori ističu da konflikt procesa ometa efikasno obavljanje grupe i smanjuje zadovoljstvo zbog napetosti, antagonizma, te odvraća članove od obavljanja zadatka (Brown, 1983; Hackman i Morris, 1975; Pondy, 1967; Wall i Callister, 1995; prema De Dreu i Weingart, 2003). Carnevale i Probst (1998; prema De Dreu i Weingart, 2003) naglašavaju važnost intenziteta konflikta na funkcioniranje grupe. Tako su utvrdili da su sudionici fleksibilniji u svojim razmišljanjima i kreativniji u svojim rješenjima problema kada predviđaju kooperativne pregovore s drugim pojedincem, odnosno kad je razina konflikta niska. Kada sudionici predviđaju natjecateljsko i neprijateljsko pregovaranje, u uvjetima visoke razine konflikta, kognitivna fleksibilnost i kreativnost su znatno smanjeni. Autori su objasnili ove efekte u smislu kognitivnog opterećenja, odnosno sam konflikt i njegovo rješavanje predstavljaju dodatno kognitivno opterećenje i u tom smislu smanjuju kognitivne resurse potrebne za obavljanje zadataka. Upravo zato autori pretpostavljaju umjerenu negativnu korelaciju između konflikta procesa i efikasnosti grupe. Rezultati nekih istraživanja (Gladstein, 1984; Saavedra Earley i Vandin, 1993; Wall i Nolan, 1986; prema De Dreu i Weingart, 2003) potvrđuju ovaj pretpostavljeni negativni odnos između konflikta procesa s jedne strane, te produktivnosti i zadovoljstva članova grupe s druge strane.

Na koji način će konflikti utjecati na grupnu učinkovitost ovisi o prirodi i karakteristikama grupe. Naime, različitosti unutar grupe mogu biti povezane sa ishodom rada grupe. U tom svjetlu, rezultati nekih istraživanja pokazuju kako su heterogene grupe pokazale bolju izvedbu od homogenih grupa (Hoffman i Maier, 1961; Hoffman, 1978; Nemeth, 1986; prema Jehn i sur., 1999) i (Jackson, 1992). Nasuprot tome, druga istraživanja (Steiner, 1972) su pokazala prednost homogenih grupa, naime, upravo zbog homogenosti izbjegava se gubitak vremena i energije utrošene na loše komunikacijske obrasce i česte konflikte koje su rezultat različitosti unutar grupe (O'Reilly i Flatt, 1989; Ancona i Caldwell, 1992; prema Jehn i sur., 1999). Tsui i O'Reilly (1989) navode da su kontradiktorni rezultati vjerojatno posljedica nedostatne kontrole relevantnosti razlika unutar grupe za njeno funkcioniranje, stoga, razlike

poput spola, rase, pripadnosti određenoj kulturi ne moraju uvijek održavati razlike u za efikasnost grupe bitnim karakteristikama, kao što su, na primjer, radne vrijednosti ili radno iskustvo (Tsui i O'Reilly, 1989). U tom svjetlu, ne iznenađuje da Williams i O'Reilly (1998) analizom rezultata četrdesetgodišnjih istraživanja nisu utvrdili dosljednost efekata grupnih različitosti na funkcioniranje grupe i njenu učinkovitost. Sami autori smatraju da je potreban složeniji okvir i složenija konceptualizacija prirode različitosti za istraživanje utjecaja istih na grupnu učinkovitost. Naime, oni su predložili da se u ovakvim istraživanjima trebaju uzeti u obzir različiti kontekstualni aspekti (karakteristike zadataka i svojstva organizacije), vrste različitosti (informativne i demografske) i intervenirajuće varijable (komunikacija i konflikt).

Slijedom toga, jasno je da različitosti u grupi ne moraju nužno utjecati na grupne procese, odnosno dovesti do problema u komunikaciji ili do interpersonalnih konflikata u grupi. Bastos i Lourenço (2010) u svome istraživanju nisu pronašli nikakve odnose između dobi, spola i obrazovanja s jedne strane, te prisustva različitih vrsta konflikata sa druge strane. Iste rezultate dobili su Passos (2005; prema Bastos i Lourenço, 2010) i Silvestre (2008; prema Bastos i Lourenço, 2010). Nasuprot tome, Williams i O'Reilly (1998) su utvrdili metaanalizom da grupna raznolikost može imati efekte na članove (zadovoljstvo, predanost) i grupne procese (komunikacija, konflikt), te su identificirali nekoliko istraživanja u kojima je potvrđena povezanost između različitosti (obrazovanja, dobi i spol) i incidencije različitih vrsta interpersonalnih konflikata. Slično, De Wit i Greer (2008; prema Bastos i Lourenço, 2010) su utvrdili da su različitosti kao što su staž, obrazovanje, rasa, spol, dob i nacionalnost su pozitivno povezani sa incidencijom konflikata odnosa i zadatka.

Naposljetku, Tsui i O'Reilly (1989) naglašavaju da čak i kada su relevantne različitosti u grupi prisutne i kada utječu na grupne procese, njihovi efekti na kvalitetu rada grupe ovisit će o strategiji upravljanja tim različitostima i procesima.

## **1.2. Stilovi rješavanja konflikta**

Smjer utjecaja konflikta na organizacijske ishode ovisi o stilovima rješavanja konflikta. Kada su u pitanju stilovi rješavanja konflikta postoji više vrsta taksonomije stilova rješavanja konflikta predloženih od različitih autora. Stoga, neki autori smatraju da postoje dva stila rješavanja konflikta, suradnja i natjecanje (Deutsch, 1949, 1990; Tjosvold, 1990; prema Rahim i Magner, 1995), te da je suradnja efikasnija od natjecanja prilikom rješavanja

konflikta, odnosno da vodi do funkcionalnijeg ishoda nego natjecanje. Međutim, neki autori smatraju da navedena dihotomija nije od praktične koristi, jer je pojednostavljena, tako, na primjer, Northouse (2014) ističe da je efikasnost stilova rješavanja konflikata situacijski određena te da se koristi više stilova rješavanja konflikta u istoj konfliktnoj situaciji. Neki autori kao što su Putnam i Wilson (1982; prema Rahim i Magner, 1995) ističu tri stila rješavanja konflikta: nekonfrontaciju, orijentaciju na rješenje i kontrolu. Međutim, istraživanja koja potvrđuju ova tri stila rješavanja konflikata su uključivala samo konflikt prilikom komunikacije, te je upitna mogućnost generalizacije na različite vrste konflikata (Rahim, 2001). Pruitt (1983; prema Rahim i Magner, 1995) predlaže četiri stila rješavanja konflikta: popustljivost, rješavanje problema, nedjelovanje i borba. Pruitt (1983; prema Rahim, 2001) i Pruitt i Carnevale (1993; prema Rahim, 2001) smatraju da je najefikasniji stil rješavanja konflikta rješavanje problema. Međutim, ovakva kategorizacija stilova rješavanja konflikata je proizišla iz isključivo laboratorijskih istraživanja, stoga nemaju nikakve dokaze o odnosima između navedena četiri stila te radne učinkovitosti i produktivnosti što je, uz činjenicu da se u okviru ovog modela ne prepoznaje kompromis kao odvojen stil rješavanja konflikata, najveća zamjerka ovom modelu. Zatim slijede (ne kronološki slijed nego po kompleksnosti modela) modeli koji uključuju pet stilova rješavanja konflikata. Neki autori (Blake i Mouton, 1964; Follett, 1926/1940; Rahim i Bonoma, 1979; Thomas, 1976; prema Rahim i Magner, 1995) potvrđuju u svojim istraživanjima integraciju, susretljivost, dominaciju, izbjegavanje i kompromis kao stilove rješavanja konflikta. Mary P. Follett (1940; prema Rahim i Magner, 1995) je utvrdila dominaciju, kompromis i integraciju kao tri primarna načina rješavanja konflikta, a izbjegavanje i potiskivanje kao sekundarne načine rješavanja konflikata. Nakon njene taksonomije, Blake i Mouton (1964; prema Rahim i Magner, 1995) su prvi predstavili mrežu za razvrstavanje stilova rješavanja konflikta u pet kategorija: prisiljavanje, povlačenje, izgladivanje, kompromis i konfrontacija, a koje se razlikuju s obzirom na zastupljenost na dvjema dimenzijama: brigu za zadatak i brigu za ljude.

Potom, Thomas (1976) reinterpreтира Blakov i Moutonov model i navodi da se ponašanje u konfliktnoj situaciji može opisati u terminima koji su smješteni između dvije nezavisne dimenzije asertivnosti i kooperativnosti, pritom stupanj asertivnosti ovisi o tome u kojoj mjeri je pojedinac fokusiran na svoje želje i potrebe, a stupanj kooperativnosti u kojoj mjeri uvažava želje i potrebe suprotstavljenog/ih člana/ova grupe. Ovo je bila osnova za razvoj jednog od najčešće provjeravanih i citiranih, odnosno najprepoznatljivijih modela



stilova rješavanja konflikta kojeg su razvili Kilmann i Thomas (1975, 1977; prema Northouse, 2014). Dakle kombinacijom osnovnih dimenzija asertivnosti (briga za sebe) i kooperativnosti (briga za druge), koje prikazuju motivacijsku orijentaciju pojedinca tijekom konflikta, nastaje pet stilova suočavanja sa interpersonalnim konfliktom: suradnja, kompromis, prilagođavanje, natjecanje i povlačenje. Svaki stil rješavanja konflikta okarakteriziran je određenom razinom asertivnosti i kooperativnosti koje pojedinac pokazuje tijekom konflikta. Rezultati brojnih istraživanja (Rubin i Thomas, 1976; Van de Vliert i Kabanoff, 1990; prema Rahim i Magner, 1995) podržavaju osnovne postavke ovog modela.

U konfliktnim situacijama, individualni stil pojedinca obično je kombinacija tih pet različitih stilova rješavanja konflikta. Ipak, zbog prošlih iskustava ili situacijskih čimbenika, neki ljudi se mogu više oslanjati na jedan stil rješavanja konflikta nego na drugi. Osim što razumijevanje tih stilova može pomoći odabrati stil rješavanja konflikta koji je najprikladniji s obzirom na zahtjeve situacija (Northouse, 2014), može se povezati i sa različitim osobinama ličnosti, kao jedne od najvažnijih odrednica stilova rješavanja konflikta, sa vrstama konflikta i slično.

Prvi stil je *Izbjegavanje* koji je istovremeno i neasertivan i nekooperativan stil rješavanja konflikta. Ljudi koji favoriziraju stil izbjegavanja teže biti pasivni i ignoriraju konfliktne situacije umjesto da se izravno suoče s problemom. Oni koriste strategije kao što su negiranje prisutnosti konflikta, korištenje viceva kao način da se deflektira konflikt ili se pokušava promijeniti tema. Dati pojedinci nisu uporni u provedbi vlastitih interesa, niti su kooperativni u pružanju pomoći drugima. Izbjegavanje kao stil rješavanja konflikta obično je kontraproduktivan i često dovodi do stresa i daljnjih konflikata. Oni koji stalno izbjegavaju konflikt povećavaju osjećaje iritacije, frustracije, ljutnje ili bijesa unutar sebe, stvarajući na taj način više tjeskobe. Izbjegavanje je u suštini statički pristup rješavanja konflikta jer njime se ne radi ništa kako bi se riješili problemi ili kako bi nastale promjene koje bi mogle spriječiti daljnje konflikte. Međutim, postoje neke situacije u kojima izbjegavanje može biti korisno, na primjer, kada je u pitanju trivijalna važnost problema ili kada je potencijalna šteta konflikta prevelika. Izbjegavanje također može osigurati razdoblje hlađenja koje može omogućiti sudionicima da utvrde kako najbolje riješiti konflikt kasnije (Northouse, 2014).

Drugi stil je *Natjecanje* kao stil rješavanja konflikta kod pojedinaca koji su vrlo uporni u provedbi vlastitih ciljeva, ali nisu skloni pomaganju drugima. Ti pojedinci pokušavaju riješiti konflikt na način da upravljaju ili uvjeravaju druge kako bi postigli svoje ciljeve. Natjecateljski stil je u osnovi strategija rješavanja konflikta „izgubi ili pobijedi“. U nekim

situacijama dati stil može proizvesti pozitivne rezultate, odnosno kada je potrebno brzo donijeti odluku. Natjecanje, također, može generirati kreativnost i poboljšati performanse jer potiče sudionike da ulože svoje najveće napore. Ipak, natjecanje kao pristup rješavanja konflikta je češće kontraproduktivan nego produktivan. Opcije za rješavanje konflikata su ograničene tako da jedna strana "tuče" drugu dok se ne rezultira pobjednikom i gubitnikom. Pokušaji da se riješi konflikt s dominacijom i kontrolom često će dovesti do stvaranja nestabilne situacije te neprijateljske i destruktivne komunikacije. Konačno, natjecanje nije potkrepljujuće jer pojedinci ne prepoznaju probleme i potrebe drugih (Northouse, 2014).

Treći stil je *Prilagođavanje* koji je neasertivan, ali kooperativan stil rješavanja konflikta. Ovim stilom, pojedinac komunicira s drugima, poput: "U pravu si, slažem se; zaboravimo na to", odnosno pristup unutar kojeg je sve usmjereno na drugoga. Prilagođavanje zahtijeva da pojedinac brine o potrebama drugih, a ignorira svoje potrebe. Ovaj stil omogućava pojedincima da se udalje od neugodnog osjećaja kojeg konflikt neminovno proizvodi. Prilagođavanjem drugima, pojedinci mogu smanjiti frustracije koje konflikt stvara. Ovaj stil je produktivan kada je pitanje problema važno samo jednoj strani ili ako je sklad u vezi najvažniji cilj. Problem sa danim stilom je da se odnosi na "izgubi-dobij" strategiju. Iako se sa ovim stilom može riješiti konflikt brže nego sa nekim drugim pristupima, nedostatak je što pojedinac žrtvuje svoje vlastite vrijednosti i pronalazak eventualno kvalitetnijeg rješenja, kako bi se održavali glatki odnosi. Pojedinci s takvim stilom su oni koji gube jer ne mogu izraziti svoje mišljenje i osjećaje te njihovi doprinosi nisu u potpunosti uzeti u obzir (Northouse, 2014).

Četvrti stil rješavanja konflikta je *Kompromis* koji se javlja na pola puta između konkurencije i prilagođavanja jer uključuje i stupanj asertivnosti i stupanj kooperativnosti. Mnogi vide kompromis kao "dati i uzeti" prijedlog jer pojedinci vode brigu o problemima drugih, kao i o vlastitim potrebama. Također, kompromis se nalazi na pola puta između stilova izbjegavanja i suradnje što znači da pojedinci ne ignoriraju u potpunosti konflikte, ali se niti ne bore s problemima u najvećoj mjeri. Ovaj stil rješavanja konflikta je često izabran kao sredstvo pronalazanja u sredini, a djelomično zadovoljava zabrinutost obje strane. Kompromis je pozitivan stil rješavanja konflikta jer pretpostavlja postizanje ciljeva svih pojedinaca uključenih u konflikt, te je najkorisniji kada drugi stilovi nisu uspjeli ili nisu prikladni za rješavanje konflikta. Uglavnom, kompromis dovodi u ravnotežu moći dvije ili više sukobljenih strana. Nedostatak kompromisnog stila je taj što može postati jednostavan način izlaska iz problema, a da se pritom zaustavlja daljnji napredak u rješavanju konflikata. Da bi se postiglo rješenje, sukobljene strane često ne izraze u potpunosti svoje zahtjeve,

osobne misli i osjećaje. Inovativna rješenja se žrtvuju u korist brzog rješavanja problema, kao i to da potreba za skladom zamjenjuje potrebu pronalaženja optimalnih rješenja za konflikt. Rezultat toga je da nijedna strana nije u potpunosti zadovoljna (Northouse, 2014).

Naposljetku, peti stil je *Suradnja* koji je najpoželjniji stil rješavanja konflikta jer zahtijeva i asertivnost i suradnju. To je kad su obje strane suglasne u postizanju pozitivnih ishoda konflikta i potpuno sudjeluju kada su u pitanju interesi drugoga, ali bez žrtvovanja ili vlastite supresije. Konflikt nije riješen sve dok svaka strana nije razumno zadovoljna i može podržati rješenje. Suradnja je idealan stil rješavanja konflikta jer prepoznaje neizbježnost ljudskih konflikata. Ona se suočava sa konfliktom, a zatim iskorištava konflikt za proizvodnju konstruktivnih rezultata. Rezultati suradnje su pozitivni jer su obje strane pobjednici, komunikacija je na zadovoljavajućoj razini, odnosi su jači, a dogovorena rješenja su često isplativija dugoročno gledano. Nažalost, suradnja je stil kojeg je najteže postići jer zahtijeva energiju i trud među sudionicima, kao i zajedničku kontrolu. Rješavanje razlike kroz suradnju zahtijeva da pojedinci uzmu dovoljno vremena da istraže svoje razlike, identificiraju područja sporazuma i odaberu rješenje koje dovodi do obostranog zadovoljstva. To često zahtijeva duge razgovore u kojima sudionici istražuju posve nove alternative za postojeće probleme. Ovih pet stilova rješavanja konflikta može se promatrati u različitim situacijama. Iako svaki stil ima svoje nedostatke i prednosti, stil koji zadovoljava potrebe sudionika, a također dolikuje zahtjevima situacije bit će najučinkovitiji u rješavanju određenog konflikta (Northouse, 2014).

### **1.2.1. Stilovi rješavanja konflikata i funkcioniranje grupe**

Radne organizacije uključuju velik broj različitih pojedinaca koji su najčešće organizirani u manje ili veće međuzavisne grupe različitih funkcija. Pojedinci unutar grupa imaju različita očekivanja, interese i ciljeve koji su često međusobno nekompatibilni, ako tome pridružimo neizbježnu interakciju i međuovisnost članova grupe opravdano je reći da je konflikt dio svakodnevnog života u organizaciji (Kellermann, 1996; Wall Jr i Callister, 1995; prema Hasani, Boroujerdi, Sheikhesmaeili i Aeini, 2014). Međutim, kao što je prethodno rečeno, smjer utjecaja konflikta na grupne i organizacijske ishode ovisi o stilovima rješavanja konflikta. Sam izbor stila rješavanja konflikata je često određen karakteristikama pojedinca i grupe i/ili organizacije (Eder i James, 2002; prema Hasani i sur., 2014), stoga ne iznenađuje sve veći broj istraživanja u tom području. Tako je utvrđeno da su neke individualne

karakteristike, kao što su spol, dob i položaj u organizaciji, povezani s preferiranim stilom rješavanja konflikata.

Za početak, istraživanja u pogledu spola, kada su u pitanju stilovi rješavanja konflikta, zbunjuju mnoge istraživače jer istraživači dobivaju različite rezultate. S jedne strane, istraživanja pokazuju kako u visoko obrazovnim institucijama muškarci češće koriste prilagođavanje (Cetin i Hacifazlioglu, 2004) i izbjegavajući stil rješavanja konflikata (Balay, 2007; prema Hamayun i sur., 2014) u odnosu na žene. S druge strane, Sutschek (2002; prema Hamayun i sur., 2014) tvrdi da muškarci koriste natjecanje više od žena, a žene češće koriste suradnju kao stil rješavanja konflikata. No, veliki broj rezultata empirijskih istraživanja pokazuje da muškarci i žene pokazuju tendenciju rješavanja konflikata koje upotpunjuju očekivanja rodne uloge. Žene prilikom rješavanja konflikta favoriziraju prilagođavanje, dok se muškarci vole više konfrontirati, biti agresivni i natjecateljski raspoloženi (Brahnam i sur., 2005; prema Vokić i Sontor, 2009). Općenito muškarci češće izbjegavaju konflikte od žena (Brahnam i sur., 2005; prema Vokić i Sontor, 2009), što je upravo u skladu s očekivanjima rodne uloge, odnosno očekuje se da će muškarci više kontrolirati emocije pa se dobiva dojam da je konflikt "pod kontrolom" (Haferkamp, 1991; prema Vokić i Sontor, 2009). Ta kontrola emocija može rezultirati češćom i intenzivnijom anksioznošću u socijalnim situacijama i može voditi češćem izbjegavanju konflikata (Brahnam i sur., 2005; prema Vokić i Sontor, 2009). Holt i Devore (2005; prema Hasani i sur., 2014) su ustanovili da postoje razlike u samoprocjeni korištenja kompromisa i natjecanja, odnosno žene odabiru rješavanje problema više nego muškarci, dok muškarci odabiru natjecanje više od žena što se održava na organizacijsku ulogu. Slične rezultate su dobili Thomas (1976); (Thomas i sur., 2008). Također je utvrđeno, da su žene spremnije odreći se dijela svojih potreba kako bi se razriješio problem, odnosno sklonije su korištenju kompromisa (Ting-Toomey i Oetzel, 2003; prema Hasani i sur., 2014). Međutim, Sorensen, Campbell, Gill i Steffen-Campbell (1995; prema Hasani i sur., 2014) nisu pronašli nikakve značajne razlike između žena i muškaraca kada je u pitanju korištenje stilova rješavanja konflikata (Sorensen i sur., 1995; prema Hasani i sur., 2014). Također, rezultat istraživanja koje je proveo Gordon (2008; prema Hasani i sur., 2014) pokazuje da nema dokaza koji bi poduprli korelaciju između spola te poželjnog stila rješavanja konflikta. Isto tako, Kantek i Gezer (2009; prema Hasani i sur., 2014); Srivastava, (2009; prema Hasani i sur., 2014); Huang, (2010; prema Hasani i sur., 2014); Alzawahreh i Khasawneh (2011; prema Hasani i sur., 2014); Salleh i Adulpakdee (2012; prema Hasani i sur., 2014); Bibi i sur., (2012; prema Hasani i sur., 2014); Römer i sur., (2012; prema Hasani i

sur., 2014); Wamocha i sur., (2012; prema Hasani i sur., 2014) su u svojim istraživanjima dobili rezultate koji ukazuju da ne postoji odnos između spola i stila rješavanja konflikta.

Kao i za spol, prisutni su kontradiktorni rezultati i za druge varijable. Primjerice, neka istraživanja pokazuju da postoji razlika u stilovima rješavanja konflikata s obzirom na dob (Fleetwood, 1987). Istraživanja pokazuju da mlađe generacije imaju tendenciju više koristiti natjecanje kao stil rješavanja konflikta (Havenga, 2006; prema Vokić i Sontor, 2009), dok starije generacije češće koriste kompromis (Pinto i Ferrer, 2002; prema Vokić i Sontor, 2009) i suradnju (Cetin i Hacifazlioglu, 2004). Brahnam i sur. (2005; prema Vokić i Sontor, 2009) su utvrdili da stariji ljudi imaju tendenciju izbjegavanja konflikta. Nasuprot tome, Gordon (2008; prema Hasani i sur., 2014); Gull, Rehman i Batul Zaidi (2012) i Vokić i Sontor (2009) pokazuju da ne postoji razlika u stilovima rješavanja konflikata s obzirom na dob.

Isto tako, Alzawahreh i Khasawneh (2011; prema Hasani i sur., 2014) su u svom istraživanju pokazali da ni dob niti druge demografske varijable (stupanj obrazovanja i godine iskustva na trenutnom položaju) nisu u odnosu sa stilovima rješavanja konflikata. Slične rezultate dobili su i Gull i sur. (2012); Vokić i Sontor (2009); Salleh i Safarali (2013) i Khan i sur., (2015). Rezultati koji pokazuju da kvalifikacija nema utjecaja na stilove rješavanja konflikata bili su iznenađujući za istraživače (Khan i sur., 2015). Međutim, post-hoc analiza pokazala je da ipak postoje značajne razlike u korištenju izbjegavajućeg stila. Naime, obrazovni menadžeri s nižim kvalifikacijama, odnosno čije su ovlasti za upravljanje organizacijom (sveučilištem) niže, češće koriste izbjegavajući stil u odnosu na obrazovne menadžere koji imaju više kvalifikacije. Drugim riječima, voditelji sa većom kvalifikacijom imaju više samopouzdanja nego menadžeri koji imaju nižu kvalifikaciju zbog čega se menadžeri koji imaju niže kvalifikacije ne žele upuštati u konflikt i suzdržavaju se od njega. Govoreći o razlikama u stilovima rješavanja konflikata, postoji niz istraživanja (Fleetwood, 1987); (Smith i Magill, 2009; prema Hasani i sur., 2014); (Cetin i Hacifazlioglu, 2004) i (Pinto i Ferrera, 2002; prema Vokić i Sontor, 2009) koja su dobila rezultate koji upućuju na postojanje značajnih razlika kod nastavnika s obzirom na zvanje. Naime, Cetin i Hacifazlioglu (2004) su dobili da docenti koriste suradnju više nego redovni i izvanredni profesori. Isto tako, što se tiče zvanja na visokoškolskim ustanovama, Khan i sur., (2012) pokazali su značajne razlike u korištenju dominacije i izbjegavanja. Prema ovim rezultatima, docenti i asistenti češće koriste dominaciju u odnosu na redovne profesore, odnosno redovni profesori i izvanredni profesori češće koriste izbjegavanje od docenata i asistenta.

Thomas i sur. (2008) su utvrdili da je položaj u radnoj organizaciji povezan sa preferencijom stila rješavanja konflikata, točnije, s povećanjem položaja u organizaciji se

povećava korištenje asertivnih stilova (Natjecanje i Suradnja), a istovremeno opada korištenje neagresivnih stilova (Izbjegavanje i Prilagođavanje). Korištenje Kompromisa kao stila rješavanja konflikta ima zakrivljen odnos s položajem u organizaciji, odnosno smanjuje se korištenje ovog stila na najnižim i najvišim organizacijskim razinama. Osim navedenih varijabli, postoje i razlike i s obzirom na druge varijable. U tom smjeru, Tokić i Sontor (2005; prema Hamayun i sur., 2014) su otkrili da osim spola, bračni status i roditeljstvo imaju značajnu povezanost sa stilovima rješavanja konflikata (Vokić i Sontor, 2005; prema Hamayun i sur., 2014). U dodatku, Bloch (1996), Chwe (1994), Ray i Vohra (1997, 1999; sve prema Garfinkel, 2004) i Garfinkel (2004) pokazuju da male grupe imaju tendenciju da budu stabilnije od velikih grupa. Isto tako, Garfinkel (2004) pokazuje da povećanje veličine grupe potiče agresivnost i natjecanje između članova grupe za nagradom što utječe na udaljavanje grupe od ispunjenja zadatka. Osim toga, ozbiljno ograničava žalbe, a time i stabilnost grupe. Drugim riječima, povećanjem veličine grupe smanjuje se mogućnost za efikasnim rješavanjem konflikta.

Kontradiktornost rezultata istraživanja se najčešće povezuju s metodološkim ograničenjima i razlikama (Cetin i Hacifazlioglu, 2004); (İslamoglu, Boru i Birsnel, 2008; prema Hasani i sur., 2014) i/ili kulturološkim razlikama (vrijednost i norme) (Cai i Fink, 2002); (Hofstede, 1980; Adler, 1997; prema Paul i Rey, 2014).

### **1.3. Atmosfera**

Marks i sur. (2001; prema Jehn i sur., 2008) prvi uvode pojam „pojavna stanja“ koji se odnosi na pozitivne stavove, vrijednosti i motivaciju kod članova grupe koji izravno utječu na ishode rada grupe (Kirkman i sur. 2004; Mathieu i sur., 2006; prema Jehn i sur., 2008). S obzirom da ta stanja ovise o grupnim procesima prilikom rada (rješavanja zadatka ili cilja) grupe (Marks i sur. 2001; prema Jehn i sur., 2008), Jehn, Greer, Levine i Szulanski (2008) tvrde da je manje vjerojatno da će se ova pozitivna stanja pojaviti u grupama u kojima je prisutan konflikt jer se smatra da je konflikt u odnosu sa negativnim procesima (Coser, 1965); (De Dreu i Weingart, 2003); (Jehn i Bendersky, 2003; prema Jehn i sur., 2008) koji su prisutni u grupi.

Interpersonalni konflikti često dovode do uvreda i nepristojnog ponašanja kod članova grupe (povećanje interpersonalnog nezadovoljstva), ometaju konstruktivnu raspravu (Amason i Schweiger, 1997; prema Lau i Cobb, 2010), potiču negativne atribucije ponašanja (Simons i Peterson, 2000) i kršenje obećanja (Jehn i Bendersky, 2003; prema Lau i Cobb, 2010), te još više izoštravaju razlike u vrijednostima, stajalištima i stavovima (Williams, 2001; prema Lau i Cobb, 2010) potičući više natjecanja među članovima grupe. Prema teoriji samoevaluacije (Swann i sur., 2004; prema Jehn i sur., 2008), članovi grupe mogu vidjeti konflikt (u vezi bilo kojeg predmeta konflikta: zadatak, odnos ili proces) kao prijetnju (npr. nedostatak *poštovanja*) i na taj način može smanjiti povjerenje članova u njihovu neposrednu okolinu, ili u ovom slučaju, druge članove grupe (Bies, 1987; prema Jehn i sur., 2008) što može negativno utjecati na funkcioniranje i održivost grupe (Short i Weiss, 2002; prema Jehn i sur., 2008). Nasuprot tome, visoke razine u poštovanju, povećavaju predanost i osjećaj pripadnosti u grupi, kao i spremnost na suradnju kod članova grupe (De Cremer 2002, 2003; prema Jehn i sur., 2008). Isto tako, Jehn i sur., (2008) su utvrdili da općenito prisutnost konflikta (zadatak, odnos i proces) smanjuje *povjerenje* i *održivost* grupe.

Iako istraživanja pokazuju da je konflikt odnosa štetan za učinkovitost grupe, kauzalni odnos između konflikt odnosa i loše izvedbe nije izravan, već povjerenje ima posredničku ulogu u tome. Stoga, povjerenje je postalo središnji konstrukt u širokom rasponu istraživanja, uključujući one s naglaskom na izvedbu (Mayer, Davis i Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Rousseau i sur., 1998; Kramer, 1999, Lewicki, Wiethoff i Tomlinson, 2005; Colquitt i sur., 2007; prema Lau i Cobb, 2010), a Mayer i sur., (1995; prema Lau i Cobb, 2010) definiraju povjerenje kao očekivanje pojedinca da će druga strana (drugi članovi grupe) izvršiti obećanje, odnosno svoj dio zadatka. Kao i na povjerenje, konflikt odnosa utječe na smanjenje razina drugih afektivnih varijabli (npr. poštovanje, kohezivnost, održivost) što može ometati efikasno obavljanje zadatka grupe.

Kada je u pitanju konflikt zadatka, gotovo sva istraživanja, s izuzetkom onog kojeg je proveo Jehn (1995; prema Medina i sur., 2005) utvrdila su pozitivne povezanosti između dvije vrste konflikta (zadatka i odnosa) (Jehn, 1995; Amason, 1996; De Dreu, 1997; Janssen i sur., 1999, Pelled i sur., 1999, Friedman i sur., 2000; Jehn i Chatman 2000; prema Medina i sur., 2005) i (Jehn i Mannix, 2001). Naime, Friedman i sur., (2000; prema Medina i sur., 2005) su otkrili da je veza između konflikta zadatka i afektivnih varijabli kao što su nepovjerenje, nezadovoljstvo, stres na poslu i drugo, posredovana konfliktom odnosa, ali ne i obrnuto. Drugim riječima, pretpostavlja se da ukoliko su članovi grupe u nemogućnosti odvojiti

emocije od problema u vezi zadatka, konflikt zadatka prerasta u konflikt odnosa što dovodi do negativnih afektivnih stanja (npr. nisko povjerenje), pa tako i loše grupne učinkovitosti.

Također, u procesu raspravljanja o zadacima delegiranja ili dodjele uloga (konflikt procesa), velika je vjerojatnost da članovi grupe dožive negativne stavove ili negativne emocije jedni prema drugima. Na ovaj način, konflikt procesa, kao i konflikt zadatka, može lako potaknuti konflikt odnosa (Greer i Jehn, 2007; prema Bao, 2014), što može naštetiti ishodima rada grupe. Drugim riječima, konflikt procesa može negativno utjecati na grupne ishode u smislu smanjenja resursa ili pažnje kod članova prilikom obavljanja zadatka (Jehn, 1995; prema Bao, 2014), te tako narušiti obvezu grupe da ispune svoj zadatak (Behfar, i sur., 2011). Isto tako, konflikt procesa dovodi do smanjenja poštovanja unutar grupe (Jehn i Bendersky, 2003; prema Bao, 2014) i osjećaja *kohezivnosti* koji se odnosi na identifikaciju pojedinaca sa grupom i usredotočenosti članova na ishod grupe što može imati pozitivne utjecaje na funkcioniranje grupe (Maraka i sur., 2001; Molleman, 2005; prema Jehn i sur., 2008).

Međutim, navedeni negativni učinak prisutnosti konflikta je manji kada članovi vjeruju da se problem može razriješiti. Naime, učinkoviti stilovi rješavanja konflikta mogu povećati povjerenje u grupama (Panteli i Sockalingam, 2005; prema Lehmann-Willenbrock i sur., 2011), pa tako i prisutnost drugih afektivnih varijabli koji se pojavljuju u odnosima među članovima grupe. Jedan od efikasnih načina rješavanja problema je i *otvorena komunikacija* tijekom konflikta zadatka, odnosno kada su članovi grupe spremni raspraviti o tome bez osjećaja ugroženosti ili prijetnje (Jehn, 1997) koji mogu smanjiti pozitivna grupna stanja poput osjećaja povjerenja, poštovanja i kohezivnosti unutar grupe (Tjosvold, 1991; prema Jehn i sur., 2008). Afektivni odnosi su važni kako za produktivnost grupe (Goodacre, 1953; prema Chemers i Summers, 1963) tako i za interpersonalnu komunikaciju (Nevxomb, 1961; prema Chemers i Summers, 1963), a loša komunikacija je najčešći izvor konflikta tijekom grupnog rada. Nedostatak povjerenja, poštovanja i učinkovite vještine slušanja mogu dovesti do ozbiljnih problema u komunikaciji, stoga je jako bitno da se razviju učinkovite komunikacijske vještine, posebno za vrijeme rješavanja zadatka. Bitno je naučiti kako stvoriti atmosferu koja potiče otvorenu komunikaciju koja će pomoći prilikom rješavanja problema ili konflikta, te će poticati prihvaćanje članova i predanost grupi (Verma, 1998). Isto tako, konflikt o tome tko bi i što trebao raditi ili tko je što sposoban za uraditi (konflikt procesa) (Porter i Lilly, 1996; Jehn i Mannix, 2001; Behfar i sur., 2002; prema Jehn i sur., 2008) može uzrokovati probleme krivnje i percepcije nejednakosti u grupi (Bies, 1987; Hinds i Bailey,



2003; Jehn i Bendersky, 2003; prema Jehn i sur., 2008), zbog čega će članovi grupe osjećati ljutnju i neprijateljstvo (Judge i sur., 2006; prema Jehn i sur., 2008). Međutim, ako se smatra da je prihvatljivo otvoreno raspravljati unutar grupe o konfliktu procesa, negativni učinci će oslabiti, a što će voditi pozitivnoj atmosferi. S druge strane, prema rezultatima Jehna (1997) grupe koje promiču otvorenu komunikaciju u vezi osobnih problema (konflikt odnosa) imati će niže razine kohezivnosti što bi značilo da pozitivni efekti otvorene komunikacije ovise o prirodi konflikta.

Jehn i Mannix (2001) su utvrdili da su upravo navedene varijable, odnosno povjerenje, kohezija, otvorenost u komunikaciji i poštovanje, četiri temeljne dimenzije percepcije grupne atmosfere. Osim toga, pokazali su da grupnu atmosferu čini odnos između sličnosti u vrijednostima s jedne strane i konflikata s druge strane u radnim grupama. Točnije, grupna raznolikost povećava složenost grupne dinamike (Adler, 1990; prema Paul i Rey, 2014), te ima negativan utjecaj na komunikaciju i interpersonalna sviđanja (Adler, 1990; prema Paul i Rey, 2014) što negativno utječe na osjećaj pripadnosti (Tsui i Gutek, 1999; prema Paul i Rey, 2014) i kohezivnosti (Shaw, 1981; O'Reilly, Caldwell i Barnett, 1989; Adler, 1990; Jackson, 1991; prema Paul i Rey, 2014) kod članova grupe, te tako uzrokuje konflikte unutar grupe (Pelled, Eisenhardt i XDin, 1999; prema Paul i Rey, 2014). S druge strane, sličnost u stavovima, vrijednostima i vjerovanjima unutar grupe potiče pozitivne emocije (Triandis, 1994; prema Paul i Rey, 2014) i osjećaj kohezivnosti (Yukl, 1981; prema Paul i Rey, 2014), te smanjuje vjerojatnost pojavljivanja konflikta. Klasična socijalna psihološka teorija navodi da ljude privlače prijateljstva unutar kojih dijele sličnosti sa drugom stranom (Newcombu, 1956, Heider, 1958; prema Jehn i Mannix, 2001). Isto tako, istraživanje je pokazalo da su članovi koji dijele zajedničke vrijednosti i uvjerenja zadovoljniji u svojoj grupi (Jehn, 1994; prema Jehn i Mannix, 2001), kao i članovi grupe koju karakterizira povjerenje, poštovanje i suradnja, a ne natjecanje (Amason i Sapienza, 1997); Jehn i Shah, 1997; prema Jehn i Mannix, 2001). Još jedno od važnih komponenti grupne atmosfere je kako Hinds i Wiseband (2003; prema Paul i Rey, 2014) sugeriraju, *zajedničko razumijevanje* koje pomaže članovima grupe da izbjegnu konflikt i poboljšaju izvedbu grupe. Zajedničko razumijevanje se odnosi na jedan aspekt suradnje, odnosno na kolektivni način organiziranja i komuniciranja relevantnih informacija i saznanja unutar grupe (Hinds i Wiseband, 2003; prema Paul i Rey, 2014). Čimbenici koji pridonose razvoju zajedničkog razumijevanja su sličnost u iskustvu, otvoreno komuniciranje, dijeljenje informacija i iskustva, te razvijanje timskog duha (Hinds i Weisband, 2003; prema Paul i Rey, 2014), a timski duh i otvoreno komuniciranje su neke od

dimenzija grupne atmosfere. Stoga, povoljna grupna atmosfera može potaknuti razvoj zajedničkog razumijevanja koje može poboljšati grupni rad na način da pomaže članovima grupe da predvide ponašanje drugih, bolje koordiniraju rad kroz povećanje motivacije i efikasnije razriješe probleme (Klimoski i Mohammed, 1994; prema Paul i Rey, 2014).

S obzirom na važnost interpersonalnih konflikata u radnim organizacijama, pogotovo njihove indirektno ili direktne povezanosti s efikasnošću organizacije, moglo bi se reći da je relativno malo istraživanja o tome kako stilovi rješavanja konflikata i vrste konflikta utječu na grupnu atmosferu (povjerenje, poštovanje, kohezija i otvoreno komuniciranje u grupi) i tako na učinkovitost grupe i organizacije. Naime, uglavnom su istraživanja organizacijskog konflikta provedena u proizvodnim organizacijama, ali vrlo rijetko u obrazovnim institucijama, ali to ne znači da su obrazovne institucije oslobođene od konflikata (Hearn i Anderson, 2002); (Browman, 2002; prema Hamayun i sur., 2014), čak, štoviše, neki autori smatraju da se u funkcioniranju obrazovnih ustanova, pa i konflikata koji su dio tog funkcioniranja reflektiraju problemi zajednice i društva (Fleetwood, 1987). „Obrazovne ustanove općenito, pa i one u Hrvatskoj, su slojevite i kompleksne organizacijske strukture, čije funkcioniranje pretpostavlja neposrednu uključenost djelatnika obrazovne ustanove, učenika/studenata i roditelja i posrednu koju čine različiti instituti, agencije, zavodi i ministarstva, a koji najčešće imaju potpurnu ulogu u obrazovnom sustavu ili čine njenu infrastrukturu“ (Staničić, 2006). Unutar svakog ovog entiteta i između njih dolazi do različitih tipova konflikta, a istraživanja interpersonalnog konflikta u okviru nekih od ovih entiteta su brojnija (npr. učenici, studenti), a druga su, primjerice, na razini djelatnika i u svjetskim razmjerima relativno rijetka.

Iz rezultata rijetkih istraživanja konflikata na sveučilištima, može se reći da izvori konflikta na sveučilištima mogu biti unutarnji i vanjski. Unutarnji izvori konflikta uključuju: stil upravljanja, prirodu fizičkog okruženja na radnom mjestu, orijentaciju osoblja, uvjete poslovanja, poštenje i učinkovitost i pravičnost za pritužbe i sporove postupka. Vanjski izvori konflikta uključuju: industrijske, gospodarske i obrazovne politike vlade, prirodu radnog zakonodavstva, nepatriotsko i neetičko ponašanje političkih dionika i ekonomski loše upravljanje (raspodjela bogatstva i moći u društvu) (James, 2013).

Izvori konflikata se mogu svrstati u tri glavne kategorije, a to su osobno ponašanje, strukturni i komunikacijski čimbenici (Bondesio, 1992; prema Hamayun i sur., 2014). Neki uobičajeni izvori konflikta koji se odnose na strukturu su konkurencija, hijerarhija, stresno

radno okruženje i promjene u strukturi sveučilišta, odnosno jedinica unutar nje (Barsky, 2002; prema Hamayun i sur., 2014). Neki drugi uobičajeni izvori konflikta na sastavnicama visokoškolskih ustanova, koji su odgovorni za izazivanje ljubomore, nelagode i zlostavljanja, su obaveze, zasluge, sustav za godišnju ocjenu, staž (Barsky, 2002; prema Hamayun i sur., 2014), fakultetske odluke o zapošljavanju, neadekvatnost prostora, osobni konflikti, sustavi vjerovanja koje nosi određeni fakultet, ograničenost resursa, zadržavanje fakulteta, različitost pitanja i drugo (Stanley i Algert, 2007; prema Hamayun i sur., 2014). Konkurencija među članovima fakulteta odvija se zbog nedostatka resursa, skupljanja sredstava i nepravedne podjele resursa koji su odgovorni za konflikt na sveučilištima (Barsky, 2002; prema Hamayun i sur., 2014). Spomenuti nedostatni i ograničeni resursi mogu biti u obliku financija, broja članova osoblja, opreme i informacijskih resursa. Natjecanje za ograničene resurse čini 29% konflikta a međuovisnost ciljeva 19% konflikata u organizacijama (Henry, 2009; prema Hamayun i sur., 2014).

Na sveučilištima kao i u drugim organizacijama, konflikt može donijeti negativne, ali i pozitivne posljedice. Konflikt može imati pozitivne posljedice na način da sastavnica<sup>1</sup> sveučilišta uspješno definira pitanja, riješe se problemi, poveća se grupna kohezija i uspostavi se savezništvo s drugim interesnim grupama (Gmelch, 1995; prema Hamayun i sur., 2014). Konflikt, također, pomaže u razvoju organizacijske učinkovitosti, razvoju organizacije (Eisenhardt i Schoonhoven, 1990; prema Hamayun i sur., 2014), poboljšava kreativnost i kvalitetu radnih mjesta u grupi (Amason, 1996; Nemeth, 1986; prema Hamayun i sur., 2014). Točnije, pomaže u poboljšanju financijskih rezultata, strateškog planiranja, kvalitete odluka i organizacijskog razvoja (Eisenhardt i Schoonhoven, 1990; Bourgeois, 1985; prema Hamayun i sur., 2014).

Međutim, kao što je navedeno konflikti mogu imati negativne posljedice zbog čega je jako bitno da rukovodeća struktura prepozna konflikt, te nauči kako na efikasan način rješavati konflikt jer na takav način određuje budućnost svojoj organizaciji (Zupan, 2012), odnosno neefikasno rješavanje konflikta može dovesti do nepopravljivih gubitaka, uništavanja imovine i poremećenih normalnih akademskih aktivnosti. Drugim riječima, opstanak bilo koje organizacije u velikoj mjeri ovisi o razvoju najboljih načina rješavanja konflikta (Aja, 2012; prema James, 2013). Blake i Mouton (1961; prema Fleetwood, 1987) daju popis osam

---

<sup>1</sup> Sastavnica, ovisno o veličini i tipu sveučilišta, može biti: Fakultet (npr. Sveučilište u Zagrebu), Odjel (na integriranim i manjim sveučilištima, npr. Sveučilište u Zadru) ili neka druga jedinica (npr. Odsjek) definirana strukturom sveučilišta

aktivnosti koje čine dobro upravljanje konfliktima: definicija problema, pregled problema, razvoj raspona više alternativa, rasprava o alternativama, postizanje rješenja, objašnjenje i vrednovanje rješenja, vaganje alternativnih rješenja i izbor odgovarajućeg načina. U jednostavnijim uvjetima, Huseman (1977; prema Fleetwood, 1987) smatra da rješavanje konflikta prvenstveno ovisi o razlikovanju između korisnih konflikata i konflikata koje treba izbjegavati ili eliminirati. Također, rješavanje konflikta treba uključivati sposobnost da pojedinci mogu djelovati pod stresom, ali i dalje biti produktivni.

Konflikti se razlikuju s obzirom na različita sveučilišta, ali se razlikuju i unutar istog sveučilišta od jedne do druge sastavnice, odnosno ovisi o veličini, lokaciji, studentskoj populaciji, specijalizaciji, upravljanju i sindikalnoj organizaciji te se može događati između pojedinaca, grupa ili čak može biti usmjeren prema upravi. Naime, u stranoj literaturi često se spominje kako je u nadležnosti upravljačke strukture efikasno upravljanje konfliktima unutar pojedine sastavnice. No, u Hrvatskoj, zbog veličine i strukture sveučilišta, sveučilišnom sastavnicom, kao i sveučilištem (fakultet ili odjel) upravljaju nastavnici u znanstveno-nastavnom zvanju, koji uz svoje znanstveno-nastavne obaveze, u ograničenom vremenskom trajanju, mogu istovremeno i upravljati sveučilištem ili nekom njegovom sastavnicom. Dakle, ne postoji upravljačka struktura kojoj je samo upravljanje posao (ne i sudjelovanje u primarnoj djelatnosti), pa i upravljanje konfliktima. Prema tome, mogle bi se očekivati neke razlike u izvorima, vrstama pa tako i stilovima rješavanja konflikta na sveučilištima u Hrvatskoj u odnosu na inozemna sveučilišta što predstavlja poticaj za istraživanjem tog tematskog područja u Hrvatskoj, te postaje cilj ovog istraživanja.

## **2. Cilj istraživanja**

Kao što je navedeno u uvodnom dijelu, osnovni cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos između vrsta konflikta, stilova rješavanja konflikta i percipirane grupne atmosfere na odjelima integriranih sveučilišta u Hrvatskoj, a nastao je kao odgovor na nedostatak istraživanja ovog tematskog područja općenito, a posebno u Hrvatskoj, na specifičnom uzorku, odnosno sveučilištima.

### 3. Problemi i hipoteze

1. Utvrditi odnos između nekih sociodemografskih karakteristika pojedinca (dob, spol i radni staž) i percipirane čestine različitih vrsta interpersonalnih konflikata, preferiranih stilova rješavanja konflikta i procjene grupne atmosfere.
2. Ispitati kakav je odnos između čestine različitih konflikata, stilova rješavanja konflikata i grupne atmosfere.
3. Ispitati kakav je doprinos vrste interpersonalnih konflikata (čestina) i stilova rješavanja konflikata objašnjenju grupne atmosfere.

*Hipoteza 1.:* S obzirom na rezultate prijašnjih istraživanja, očekuje se da će žene percipirati interpersonalne konflikte češćima, pa tako i atmosferu na nižim razinama u odnosu na muškarce. Također, pokazati će veću sklonost za korištenjem prilagođavanja i kompromisa, dok će muškarci biti skloniji korištenju dominacije i izbjegavanja. Očekuje se da će stariji zaposlenici biti skloniji koristiti izbjegavanje i kompromis, dok će mlađi zaposlenici biti skloniji natjecanju, pa će tako stariji percipirati rjeđu prisutnost konflikata i pozitivniju atmosferu. Radnici sa dužim stažem češće će koristiti natjecanje kao stil rješavanja konflikta pa će tako percipirati češću prisutnost konflikata te manje pozitivnu atmosferu.

*Hipoteza 2.:* Uzimajući u obzir da ne postoje istraživanja koja ispituju odnos između vrsta konflikta i stilova rješavanja konflikta, pretpostavlja se da će sve vrste konflikta biti u korelaciji sa svim stilovima rješavanja konflikta, odnosno niti jedan stil neće dominirati kada su u pitanju vrste konflikta. S obzirom na rezultate prethodnih istraživanja, očekuje se da će konflikt zadatka biti u pozitivnoj, a konflikt odnosa i procesa u negativnoj korelaciji sa percipiranom grupnom atmosferom, a kada su u pitanju stilovi rješavanja konflikta očekuje se pozitivna korelacija suradnje i kompromisa, te negativna korelacija natjecanja sa percipiranom grupnom atmosferom.

*Hipoteza 3.a.:* S obzirom na rezultate prijašnjih istraživanja, očekuje se da će konflikt zadatka imati pozitivan, a konflikt odnosa i procesa negativan doprinos na pozitivnu percepciju atmosfere.

*Hipoteza 3.b.:* U skladu sa prijašnjim istraživanjima, očekuje se da će suradnja, kompromis i prilagođavanje imati pozitivan doprinos, a natjecanje i izbjegavanje negativan doprinos na atmosferu.

## 4. Metoda

### 4.1. Sudionici

Uzorak su činili nastavnici s različitih odjela triju integriranih sveučilišta (Zadar, Pula i Dubrovnik) na području Republike Hrvatske koji se razlikuju s obzirom na znanstveno područje i broj djelatnika. U istraživanju je sudjelovalo 108 nastavnika. Kao što je vidljivo iz Tablice 1, sudjelovalo je 40 muškaraca i 68 žena grupirano u 4 kategorije s obzirom na dob. Također, nastavnici se razlikuju s obzirom na zvanje i staž.

Tablica 1

Prikaz deskriptivnih pokazatelja (socio)demografskih varijabli uključenih u istraživanje

Varijable	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>f</i>
<b>Dob</b>			
</=30	-	-	12
31-40	-	-	44
41-50	-	-	32
>/=51	-	-	20
<b>Znanstveno područje</b>	-	-	
Društveno	-	-	40
Humanističko	-	-	55
Ostala	-	-	13
<b>Zvanje</b>			
Asistenti/viši asistenti/pripravnici	-	-	38
Suradnici znanstveno-nastavnog zvanja	-	-	53
Suradnici nastavnog zvanja	-	-	17
<b>Veličina odjela</b>	-	-	6-60
<b>Stož</b>	10.13	6.32	-

Legenda: *M*- aritmetička sredina, *SD*-standardna devijacija, *f*-frekvencija

## 4.2. Mjerni instrumenti

U istraživanju su primijenjeni:

1. *Skala za mjerenje konflikata u grupi* (Process Conflict Scale, PCS; Behfar i sur., 2011)

Za potrebe ovog istraživanja, prevedena je i modificirana skala koju su konstruirali Behfar i sur. (Process Conflict Scale, PCS; Behfar i sur., 2011). Naime, koristeći se skalom za mjerenje konflikta zadatka i odnosa (Team Task and Relationship Conflict Scale, TCS, TCR; Jehn, 1995, 1997), te skalom konflikta procesa (Process Conflict Scale, PCS; Shah i Jehn, 1993) autori (Behfar i sur., 2011) su konstruirali skalu koja sadrži ukupno 13 čestica od kojih su četiri čestice za konflikt odnosa, tri čestice za konflikt zadatka, te šest novih čestica za konflikt procesa. Pri tome, konflikt zadatka je koncipiran kao konflikt u vezi postizanja cilja, odnosno izvršenja zadatka. Također, autori su željeli pojasniti da konflikt zadatka može uključivati i raspravu, te različita razmišljanja o zadacima rada. Zatim, konflikt odnosa predstavljen je kao konflikt koji nastaje zbog osobnih pitanja među članovima grupe, te konflikt procesa koji je zamišljen kao konflikt oko sredstava. Čvrsta pravila utvrđuju takve aktivnosti koje su povezane s boljim donošenjem odluka i korištenjem stručnosti (DeChurch i Marks, 2001; Jehn, 1995, 1997; Nemeth, Brown i Rogers, 2001; Nemeth, Connell, Rogers i Brown, 2001; prema Behfar i sur., 2011). Dakle, grupa s niskom razinom konflikta zadatka ne raspravlja o različitim pogledima članova kao obično, dok grupa sa visokom razinom konflikta zadatka dosljedno ima takav način rada. Za konflikt procesa, uzete su čestice koje se odnose na (a) upravljanje vremenom, (b) raspodjelu posla i odgovornosti, (c) kako se grupa odlučila riješiti svoj zadatak. Za konflikt odnosa, revidirali su četiri čestice koje uključuju javne i osobne doživljaje emocionalnog neslaganja i interakcija. *Faktor 1* bio je dosljedan konfliktu odnosa (međuljudsko neprijateljstvo i napetost među članovima), primjerice, „Koliko osobnih konflikata je evidentirano u grupi?“ i *Faktor 2* je u skladu sa konfliktom zadatka (razmatranje i raspravljanje o različitim mišljenjima u vezi sadržaja rada), primjerice, „Koliko su često članovi grupe angažirani u raspravama o različitim mišljenjima i idejama?“. Faktori 3 i 4 predstavljeni su kao razlika između dva aspekta konflikta procesa, naime, koordiniranje grupne strategije i doživljavanje logističkih problema, poput kako iskoristiti vrijeme i resurse, te koordinaciju doprinosa svakog pojedinog člana. Na primjer, *Faktor 3*

uključuje konflikte kako najbolje koordinirati resurse kao jednu stranu grupnog rada, uključujući i pitanja o vremenu i raspodjeli rada te stvaranju radnih strategija: „Koliko često članovi tvoje grupe se ne slažu po pitanju optimalnog vremena koje je potrebno uložiti u sastanak?“ (Blount i Janicik, 2000; Blount i sur., 2004; Hackman, 1990; Janicik i Bartel, 2003; Kabanoff, 1985; prema Behfar i sur., 2011). *Faktor 4* predstavlja konflikt u vezi koordinacije ljudi kao druge strane grupnog rada, uključujući doprinose ili nedostatke svakog člana te disruptivna ponašanja (nedostatak pripreme) koja uzrokuju gubitke: „Koliko tenzija je prisutno u grupi uzrokovano kašnjenjem jednog od članova?“ (Benne i Tekstovi, 1948; Hackman i Morris, 1975; McGrath, 1964; prema Behfar i sur., 2011). Autori (Behfar i sur., 2011) su izračunali Cronbach Alphu za svaku od četiri subskale. Dobivene su dobre pouzdanosti:  $\alpha = .91$  za konflikt odnosa;  $\alpha = .83$  za konflikt zadatka,  $\alpha = .84$  za logistički konflikt;  $\alpha = .92$  za konflikt doprinosa, te su korelacije čestica sa ukupnim rezultatom za svaku subskalu bile iznad .62, demonstrirajući prikladno jaku veza između čestica i njihovih odgovarajućih subskala. S obzirom da je skala modificirana i nije do sada primjenjena na hrvatskom jeziku, provjerena su njena psihometrijska svojstva. Vidljivo iz *Tablice 1* (Prilog), eksploratornom faktorskom analizom na zajedničkim faktorima nije potvrđena njena faktorska struktura, odnosno dobiven je samo jedan faktor što bi značilo da sudionici doživljavaju konflikt neovisno o tome koja mu je priroda. Također, vidljivo iz *Tablice 4* (Prilog) korištenjem analize čestica dobiveno je da su pouzdanosti čestica za čestinu konflikta zadovoljavajuće. Međutim, s obzirom da se originalnom skalom pretpostavilo i potvrdilo mjerenje više različitih vrsta konflikata, za koje se s obzirom na rezultate dosadašnjih istraživanja pretpostavlja drugačiji odnos sa stilovima rješavanja konflikta i grupnom atmosferom, korištena je hijerarhijska analiza (kosokutna rotacija) na zajedničkim faktorima pri čemu vrijednost karakterističnog korijena iznosi više od 1. Vidljivo iz *Tablice 9* (Prilog), nakon provedbe hijerarhijske analize dobiveno je da su faktorska zasićenja pojedinih indikatora latentnim konstruktima bila statistički značajna ( $p < .05$ ). Na temelju svega navedenog se može zaključiti kako Skala za mjerenje vrsta konflikta sadrži 13 čestica raspodijeljenih u tri primarna faktora, odnosno konflikt procesa (P1), konflikt odnosa (P2) i konflikt zadatka (P3), te jednog sekundarnog faktora (S) koji predstavlja konflikt kao generalni konstrukt za čestinu konflikta. Korištenjem analize čestica, dobiveno je da su pouzdanosti čestica i inter-korelacije zadovoljavajuće, vidljivo iz *Tablice 10-12* (Prilog).



2. *Upitnik stilova rješavanja konflikta* (The Conflict Style Questionnaire, CSQ; Northouse, 2011)

Ovaj upitnik predstavlja mjerni instrument od 25 čestica koji je nastao na temelju Kilmannovog i Thomasovog (1977; prema Monteiro i Balogun, 2011) modela stilova rješavanja konflikta. Model identificira pet stilova rješavanja konflikta: izbjegavanje, natjecanje, prilagođavanje, kompromis i suradnja, utemeljeno na dvjema dimenzijama: asertivnosti i kooperativnosti (Northouse, 2011; prema Monteiro i Balogun, 2011). Pri tome, *Izbjegavanje* karakterizira neasertivan i nekooperativan stil rješavanja konflikta u kojem se koriste strategije kao što su izbjegavanje ili skretanje od konflikta. Jedna od čestica glasi: "Izbjegavam situacije u kojima se od mene može tražiti stav o nečemu". Nadalje, *Natjecanje* je asertivan, ali nekooperativan stil rješavanja konflikta, a karakteriziraju ga pokušaji uvjeravanja drugih kako bi se postigli vlastiti ciljevi i zadovoljile vlastite potrebe. Jedna od čestica glasi: "Koristim svoj utjecaj kako bih postigao/la da moje ideje budu prihvaćene". Zatim, *Kompromis* uključuje elemente asertivnosti i kooperativnosti. To je način u kojem obje strane zadovoljavaju vlastite potrebe, ali ne rješavaju u potpunosti pitanje problema. Jedna od čestica glasi: "Pokušavam se naći na pola puta s nekim kako bi riješili problem". *Prilagođavanje* uključuje poštovanje prema drugima na neasertivan, ali kooperativan način. Jedan od problema je da se potrebe jedne osobe moraju zaboraviti u korist tuđih potreba. Primjer ovog stila glasi: "Nastojim zadovoljiti potrebe drugih". Naposljetku, *Suradnja* uključuje i kooperativnost i asertivnost, te bi potrebe obje strana u konfliktu trebale biti zadovoljene. Smatra se da je ovaj stil najzdraviji od pet navedenih jer prepoznaje inevitabilnost konflikta, ali se fokusira na to da su obje strane uključene u pronalaženje konstruktivnog rješenja. Primjer navedenog stila glasi: "Nastojim razmotriti problem na način da nađem rješenje prihvatljivo za obje strane". Također, autori su dobili da su pouzdanosti svake skale su u rasponu od .349 do .859. Iako većina ljudi koristi kombinaciju ovih stilova, smatra se da ipak prevagne najviše jedan ovisno o danoj situaciji (Northouse, 2011; prema Monteiro i Balogun, 2011). Upitnik su adaptirali Rahim i Magner (1995), a kasnije Northouse (2011; prema Monteiro i Balogun, 2011). Upitnik se sastoji od pet skala, a svaka korespondira na spomenutim stilovima rješavanja konflikta. Čestice se procjenjuju na ljestvici od 5 stupnjeva, pri čemu je 1 rijetko, a 5 uvijek. S obzirom da upitnik dosada nije korišten na hrvatskom uzorku, preveden je i napravljena je provjera nekih psihometrijskih svojstava. Vidljivo iz *Tablice 3* (Prilog), korištenjem eksploratorne faktorske analize na zajedničkim

faktorima nije potvrđena pet-faktorska struktura koja se očekivala s obzirom na navedeni model (Kilmann i Thomas, 1977; prema Monteiro i Balogun, 2011), odnosno dobivena su tri faktora. Međutim, s obzirom na rezultate može se reći da se ova tri faktora uklapaju u model koji je predstavio Rahim (1983; prema Rahim i Magner, 1995). Naime, on razlikuje stilove rješavanja interpersonalnih konflikata uz dvije temeljne dimenzije: *briga za sebe* i *briga za druge*. Također, prisutna je i treća dimenzija u kojoj su pojedinci usmjereni i na sebe i na druge. Stoga, dobiven je *Faktor 1* koji uključuje kompromis i suradnju što bi predstavljalo treću dimenziju koja nastaje kombinacijom dvije glavne, a sastoji se od 5 čestica. Nadalje, *Faktor 2* uključuje izbjegavanje i prilagođavanje što bi predstavljalo dimenziju briga za druge, a sastoji se od 9 čestica. Naposljetku, dobiven je *Faktor 3*, odnosno natjecanje što bi predstavljalo dimenziju briga za sebe, a sastoji se od 10 čestica. Vidljivo iz *Tablice 6-8* (Prilog) analizom čestica dobiveno je da su pouzdanosti i inter-korelacije čestica za sva tri faktora zadovoljavajuće. Važno je napomenuti da je čestica pod br. 23 izbačena iz analize nakon što je provedena faktorska analiza te je utvrđeno da zasićenje određenim faktorom nije zadovoljavajuće.

### 3. *Skala grupne atmosfere* (Group Atmosphere Scales, GAS; Jehn i Mannix, 2001)

Skalu su za istraživanje prilagodile Jehn i Mannix (2001). Ispituje *povjerenje* („Koliko imate povjerenja u kolege(ice) iz grupe?“), *poštovanje* („Koliko poštujete članove svoje grupe?“) i *kohezivnost* („U kojoj mjeri je Vaša grupa kohezivna (povezana)?“) (Chatman, 1991; prema Jehn i Mannix, 2001), *norme za otvorenu raspravu o konfliktu* („Do koje mjere otvoreno komunicirate unutar Vaše grupe?“) (Jehn, 1995; prema Jehn i Mannix, 2001) i koliko im se *svidaju kolege* („Koliko Vam se sviđaju članovi vaše grupe?“) (Jehn, 1995; prema Jehn i Mannix, 2001). Od ukupno 13 čestica koje čine ovu skalu, tri čestice se odnose na povjerenje, dvije čestice na poštovanje, dvije čestice na svidanje, tri čestice na normu za otvorenu raspravu o konfliktu i dvije na kohezivnost, te jedna koja nije saturirana niti jednim faktorom. Jehn i Mannix (2001) su dobili da su Cronbach alfa za ove skale dobre pouzdanosti, odnosno nalaze se u rasponu od .73 do .92. Skala se sastoji od procjenjivanja čestica na ljestvici od 7 stupnjeva u rasponu od 1, "uopće ne", do 7, "da puno" (Jehn i Mannix, 2001). S obzirom da skala nije korištena na hrvatskom uzorku, prevedena je za potrebe ovog istraživanja i provjerena je faktorska struktura. Naime, vidljivo iz *Tablice 2* (Prilog),

eksploratornom faktorskom analizom metodom zajedničkih faktora sa specifičnim korijenom većim od jedan nije potvrđena predviđena faktorska struktura (pet faktora), odnosno dobiven je samo jedan faktor što bi trebalo značiti da je nemoguće vidjeti koji aspekt unutar grupe najviše doprinosi (ne)zadovoljstvu jer ispitanici procjenjuju atmosferu kao takvu (visoko ili nisko) neovisno o pojedinim faktorima. Također, vidljivo iz *Tablice 5* (Prilog), dobivene su dobre pouzdanosti i inter-korelacije čestica. Naposljetku, bitno je napomenuti da čestica br. 13 iz originalne skale nije primijenjena u ovom istraživanju jer se smatrala neprikladnom za ovo istraživanje.

### **4.3. Postupak**

Jedan dio istraživanja proveden je tako da su sudionicima (dio uzorka koji sačinjavaju nastavnici Sveučilišta u Zadru) u osobni poštanski sandučić na Sveučilištu dostavljene kuverte. Unutar kuverti nalazili su se: upitnici, prazna kuverta s naljepnicom, te poziv za sudjelovanje u istraživanju sa jasnom uputom u kojoj je navedeno da sudionici ispunjeni upitnik stave u priloženu praznu kuvertu, zatvore kuvertu i ubace je u dizajnirane kutije za ovo istraživanje koja su se nalazila u predvorjima Sveučilišnih zgrada gdje su smješteni Odjeli čiji djelatnici su bili sudionici. Obaveza istraživača je bila svaki dan pokupiti ispunjene upitnike koji su se nalazili u danoj kutiji. Međutim, zbog nedovoljnog broja odaziva (N=83) od ukupno poslanih upitnika (N=415) napravljen je *online* upitnik koji je poslan svakom profesoru pojedinačno na privatni e-mail na tri razna sveučilišta, odnosno Zadar, Pula i Dubrovnik. Nakon kratkog objašnjenja svrhe istraživanja, ispitanicima se naglasilo kako je ispunjavanje upitnika u potpunosti anonimno te da će se prikupljeni podaci koristiti isključivo u znanstvene svrhe.

## 5. Rezultati

### 5.1. Deskriptivni parametri varijabli uključenih u istraživanje

Kako bi se utvrdilo koje statističke analize treba provesti kako bi se odgovorilo na postavljene istraživačke probleme, provjereni su osnovni deskriptivni parametri korištenih varijabli, prikazani u Tablici 2.

Tablica 2

Deskriptivni parametri varijabli uključenih u istraživanje

Varijable	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>z</i>	Indeks asimetričnosti	Indeks spljoštenosti
Konflikt odnosa (čestina)	4	2.43	.71	.11*	1.35	.63
Konflikt zadatka (čestina)	3	2.85	.73	.11**	.35	-.02
Konflikt procesa (čestina)	6	2.47	.76	.09**	.89	-.68
Natjecanje	5	2.39	.71	.11**	.86	.73
Izbjegavanje i prilagodavanje	9	3.13	.59	.11**	1.04	-.32
Suradnja i kompromis	10	3.84	.58	.10**	4.38	-.97
Atmosfera	13	4.83	1,19	.13**	1.23	-1.10

Legenda: *n* – broj čestica, *M*- aritmetička sredina, *SD*-standardna devijacija, *z* – Kolmogorov-Smirnov test, \**p*<.05, \*\**p*<.01.

Provjerom normalnosti distribucije rezultata Kolmogorov-Smirnovljevim testom utvrđeno je da, s obzirom na koeficijent značajnosti (*p*), rezultati odstupaju od normalne distribucije. Međutim, pozivajući se na Klinea (2011), koji pretpostavlja da su rezultati normalno distribuirani ukoliko je indeks asimetričnosti manji od tri, a indeks spljoštenosti manji od osam do deset, ipak se ispostavlja da su rezultati normalno distribuirani uz izuzetak za skalu suradnje i kompromisa kao stila rješavanja konflikata. Naime, dobiveno je da je

indeks asimetričnosti veći od tri, odnosno radi se o negativnoj asimetričnosti što znači da su rezultati pomaknuti prema višim vrijednostima. Drugim riječima, sudionici kao grupa izjavljuju češće korištenje datog stila od onog što je očekivano, odnosno od onog što bi bilo po normalnoj distribuciji. Međutim, bez obzira na navedeni izuzetak, zadovoljen je zahtjev za korištenje parametrijskih postupaka.

## 5.2. Korelacije između vrsta konflikata, načina rješavanja konflikata i grupne atmosfere

Da bi se odgovorilo na prvi problem provjerene su relacije između nekih osobnih karakteristika s jedne strane, percipirane čestine konflikata i grupne atmosfere i preferiranih stilova rješavanja konflikata s druge strane.

Tablica 3

Vrijednosti Pearsonovih koeficijenata korelacije između nekih demografskih varijabli i percipirane čestine konflikata, stilova rješavanja konflikata i grupne atmosfere

	Konflikt procesa	Konflikt zadatka	Konflikt odnosa	Natjecanje	Izbjegavanje i prilagođavanje	Suradnja i kompromis	Grupna atmosfera
Dob	-.03	-.08	-.00	.14	-.16	-.08	-.16
Spol	.11	.10	.02	.01	.09	.22*	-.01
Radni staž	.04	-.02	.06	.07	-.29**	-.20*	-.08

Legenda: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Iz Tablice 3 je vidljivo da postoje značajne povezanosti samo između nekih preferiranih stilova rješavanja konflikata i sociodemografskih obilježja ispitanika. Tako je spol značajna determinanta korištenja suradnje i kompromisa, odnosno žene više preferiraju ovaj stil rješavanja konflikata u odnosu na muškarce. Radni staž je u niskoj negativnoj korelaciji s izbjegavanjem i prilagođavanjem, te suradnjom i kompromisom kao stilom rješavanja konflikata, odnosno ispitanici s kraćim radnim stažom češće preferiraju ove stilove rješavanja konflikata.

Da bi se odgovorilo na drugi problem izračunati su koeficijenti korelacije između mjera različitih tipova konflikta, stilova rješavanja konflikata i atmosfere u grupi.

Tablica 4

Vrijednosti Pearsonovih koeficijenata korelacije između percipirane čestine različitih konflikata, stilova rješavanja konflikata i grupne atmosfere

	Konflikt zadatka	Konflikt odnosa	Natjecanje	Izbjegavanje i prilagođavanje	Suradnja i kompromis	Grupna atmosfera
Konflikt procesa	<b>.60**</b>	<b>.72**</b>	.19	-.02	<b>-.30**</b>	<b>-.53**</b>
Konflikt zadatka	-	<b>.59**</b>	-.03	-.04	<b>-.21*</b>	<b>-.39**</b>
Konflikt odnosa		-	.05	-.07	<b>-.27**</b>	<b>-.54**</b>
Natjecanje			-	<b>-.26**</b>	-.10	-.10
Izbjegavanje i prilagođavanje				-	<b>.27**</b>	.15
Suradnja i kompromis						<b>.42**</b>

Legenda: \* $p < .05$  , \*\* $p < .01$

Iz Tablice 4 je vidljiva visoka značajna korelacija između mjera različitih vrsta konflikta što ne iznenađuje jer je i općenito u brojnim istraživanjima potvrđena nemogućnost jasne klasifikacije konfliktnih ponašanja i iskustava uz određeni tip konflikta.

Utvrđena je značajna negativna korelacija između svih vrsta konflikata i Suradnje i kompromisa kao stila rješavanja konflikata. Pojedinci koji rjeđe percipiraju interakcije u grupi kao konfliktne preferiraju ovaj stil rješavanja konflikata, ali i općenito atmosferu u grupi procjenjuju pozitivnijom na što upućuju umjerene do visoke negativne korelacije percipirane čestine konflikata i atmosfere u grupi, ali i umjerena pozitivna korelacija između Suradnje i kompromisa kao stila rješavanja konflikata i percipirane atmosfere u grupi.

Naposljetku, kada su u pitanju odnosi između samih stilova rješavanja konflikata, dobiveno je da su natjecanje te izbjegavanje i prilagođavanje u niskoj negativnoj korelaciji. Drugim riječima, ispitanici koji preferiraju jedan manje preferiraju drugi stil rješavanja konflikta. Nasuprot tome, niska pozitivna korelacija između izbjegavanja i prilagođavanja, te suradnje i kompromisa, upućuje na to da preferiranje jednog prati povećana preferencija drugog stila rješavanja konflikata.

### 5.3. Prediktivni doprinosi vrste konflikata i stilova rješavanja konflikata percipiranoj atmosferi grupe

U nastavku obrade rezultata, provedena je hijerarhijska regresijska analiza s ciljem da se ispita koliki je samostalni doprinos percipirane čestine različitih tipova konflikata i stilova rješavanja konflikata u objašnjenju atmosfere u grupi. U tablici 5. prikazani su rezultati hijerarhijske regresijske analize u kojoj su u prvom koraku uvedeni spol i staž, u drugom čestina različitih vrsta interpersonalnih konflikata, a u trećem koraku tri stila rješavanja konflikata.

Tablica 5

Rezultati hijerarhijske regresijske analize sa spolom i radnim stažom, čestinom interpersonalnih konflikata i stilovima rješavanja konflikta kao prediktorima i percipiranom atmosferom u grupi kao kriterijem

	<b>I.korak</b>			<b>II.korak</b>			<b>III.korak</b>		
	R= .083 R <sup>2</sup> = .007 F <sub>(2,97)</sub> =0.33 p>.050			R= .566 R <sup>2</sup> =.321 ΔR <sup>2</sup> =.314 p<.000 F <sub>(5,94)</sub> =8.88 p<.000			R= .622 R <sup>2</sup> =.387 ΔR <sup>2</sup> =.066 p<.05 F <sub>(8,91)</sub> =7.19 p<.000		
<b>Prediktori</b>	<b>β</b>	<b>t(97)</b>	<b>p</b>	<b>β</b>	<b>t(94)</b>	<b>p</b>	<b>β</b>	<b>t (91)</b>	<b>p</b>
Radni staž	-.08	-0.80	.424	-.049	-0.59	.554	.002	0.02	.984
Spol	-.03	-0.26	.797	.017	0.20	.840	-.040	-0.49	.627
Konflikt odnosa				<b>-.290 **</b>	<b>-2.58 **</b>	<b>.011**</b>	<b>-.273 **</b>	<b>-2.51 **</b>	<b>.014**</b>
Konflikt zadatka				-.054	-0.53	.594	-.038	-0.39	.699
Konflikt procesa				<b>-.263**</b>	<b>-2.33**</b>	<b>.022**</b>	-.207	-1.82	.073
Natjecanje							-.014	-0.16	.871
Izbjegavanje i prilagođavanje							.053	0.62	.538
Suradnja i kompromis							<b>.249**</b>	<b>2.86**</b>	<b>.005**</b>

Napomena:\*\*p<.01, R<sup>2</sup> = ukupni doprinos objašnjenju varijanci; ΔR<sup>2</sup> = doprinos pojedine grupe prediktora objašnjenju varijanci; β = vrijednosti beta-koeficijenta u zadnjem koraku hijerarhijske regresijske analize

Rezultati provedene hijerarhijske regresijske analize pokazuju da radni staž i spol uvedeni u prvom koraku analize nisu značajni prediktori atmosfere u grupi ( $R=.083$ ,  $p>.05$ ). U drugom koraku regresijske analize, uvođenjem tri tipa interpersonalnih konflikata u analizu objašnjeno je 32% varijance kriterija. Pritom su se najznačajnijim prediktorima atmosfere u grupi pokazali konflikt odnosa i procesa, dok se konflikt zadatka nije pokazao značajnim prediktorom atmosfere u grupi. Uvođenjem stilova rješavanja konflikta kao trećeg bloka varijabli postotak objašnjene varijance se značajno povećao za 6,6% pri čemu se kao značajan prediktor atmosfere pokazala suradnja i kompromis kao stil rješavanja konflikata. Uvođenjem stilova rješavanja u analizu izmijenio se prediktivan doprinos konflikata u objašnjenju atmosfere, odnosno doprinos konflikta procesa više nije značajan, vjerojatno zbog korelacije ovog konflikta sa suradnjom i kompromisom. Može se reći da se s ova tri bloka varijabli objasnilo 38,7% varijance atmosfere u grupi. Naposljetku, kao značajni prediktori, ostali su konflikt odnosa ( $\beta=-.273$ ) i suradnja i kompromis ( $\beta=.249$ ), a s obzirom na smjer regresijskih koeficijenata može se zaključiti da što je rjeđe prisutan konflikt odnosa, a češće se koristi suradnja i kompromis prilikom rješavanja konflikta to će osoba procijeniti unutargrupnu atmosferu pozitivnijom.

## **6. Završna rasprava**

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos između vrste konflikta, stila rješavanja konflikata i grupne atmosfere, međutim istraživanje kao takvo ima neke svoje specifičnosti u odnosu na druga istraživanja na ovom području, a koje treba objasniti prije interpretacije dobivenih rezultata. Kao prvo, istraživanje je provedeno na nastavnicima triju integriranih sveučilišta u Hrvatskoj polazeći od osnovne činjenice da se sastavnice (odjeli) ovih sveučilišta mogu tretirati kao grupe. Nijedna sastavnica (uključena u ovo istraživanje) nema više od 30 nastavnika kao članova grupe, svi članovi imaju individualne, ali i zajedničke ciljeve i aktivnosti, te su naposljetku kontinuirano u međusobnoj interakciji. Kao drugo, za razliku od većine istraživanja povezanih sa intragrupnim konfliktima, odnos konflikata, stilova rješavanja i grupne atmosfere u ovom istraživanju nije ispitan s obzirom na specifične i trenutne konflikte, nego općenito kao percipirana čestina unutargrupnih konflikata. Ovakvo istraživanje ima svoje prednosti i nedostatke, ali definitivno postavlja ograničenja kod interpretacije rezultata. Dakle, treba kod interpretacije uzeti u obzir još istaknutije efekte



„individualne asimetrične percepcije konflikta“ (Jehn i sur., 2010), odnosno činjenice da svaki pojedinac može percipirati konflikt rjeđim ili češćim nego drugi članovi grupe. Kako ispitanici u ovom istraživanju nisu nužno članovi iste grupe, a nemamo neke objektivnije mjere čestine konflikata rezultate treba interpretirati na individualnoj, a ne grupnoj razini.

Rezultati brojnih istraživanja upućuju na to da su preferirani stilovi rješavanja konflikata često povezani s nekim sociodemografskim karakteristikama pojedinaca pa u skladu s tim, prvi korak u analizi rezultata ovog istraživanja bio je provjeriti da li su, ne samo preferencije stilova rješavanja konflikata, nego i percepcija prisutnosti konflikata i procjena grupne atmosfere povezane s nekim sociodemografskim karakteristikama ispitanika. Međutim, kao što je vidljivo iz *Tablice 3.*, *Hipoteza 1* je djelomično potvrđena, a rezultati su u skladu s rezultatima dosadašnjih istraživanja, odnosno utvrđene su značajne relacije samo stilova rješavanja konflikata sa nekim sociodemografskim varijablama. Tako je dobiveno da je spol značajna determinanta korištenja kompromisa i suradnje kao stila rješavanja konflikta, odnosno žene češće koriste navedeni stil u odnosu na muškarce. Naime, rezultati idu u prilog viđenju kako se žene tradicionalno uči definirati njihov self unutar odnosa, te da putem socijalizacije napuste osobne ciljeve za dobrobit drugih ljudi, dok s druge strane, muškarci su naučeni da se definiraju na temelju dominacije i kontrole, te da se služe agresijom, uvjeravanjem i neovisnosti (Gilligan, 1982; Eagly i Karau 1991; prema Gbadamosi i sur., 2014). Neka istraživanja (Rubin i Brown, 1975; Thomas i Kilmann, 1975; Korabik i sur., 1993; prema Gbadamosi i sur., 2014) i (Thomas, Thomas i Schaubhut, 2008) podržavaju dugogodišnju pretpostavku o kulturnom stereotipu da muškarci imaju tendenciju biti konkurentniji nego žene, odnosno da žene pokazuju jaku sklonost za suradnjom i kompromisom, te da su manje sklone dominaciji i konkurenciji nego muškarci.

Također, dobivene su niske negativne korelacije radnog staža na radnom mjestu sa izbjegavanjem i prilagođavanjem, te suradnjom i kompromisom kao stilovima rješavanja konflikta. Drugim riječima, sa povećanjem staža smanjuje se korištenje navedenih stilova. Rezultat nije u skladu sa istraživanjem (Gbadamosi i sur., 2014) koje pokazuje da sa povećanjem iskustva i dobi se češće koristi izbjegavanje, a rjeđe natjecanje kao stil rješavanja konflikta. Međutim, s druge strane, neka istraživanja (Putnam i Poole, 1987; Brewer i sur., 2002; Pinto i Ferrera, 2002; prema Vokić i Sontor, 2009) i (Cetin i Hacifazlioglu, 2004) pokazuju da se povećanjem statusa i staža povećava vjerojatnost korištenja natjecanja kao stila rješavanja konflikta, dok se suradnja, kompromis, prilagođavanja i izbjegavanje mogu češće naći kod početnika što bi moglo biti u skladu sa rezultatima ovog istraživanja. Međutim,

ako se pretpostavi da je u osnovi preferiranog stila status u grupi i organizaciji, onda bi se trebala očekivati korelacija između zvanja (kao jednog od primarnih indikatora statusa na sveučilištu) i preferiranih stilova rješavanja konflikata, međutim nije dobivena značajna povezanost zvanja i stilova rješavanja konflikata.

Međutim, s obzirom na pozitivnu povezanost radnog staža i dobi ( $r=.55$ ;  $p<.01$ ) i nepostojanje značajne povezanosti dobi s jedne, te konflikata, stilova rješavanja konflikata i grupne atmosfere s druge strane, ti odnosi su se dodatno pokušali provjeriti analizom varijance. Tako je utvrđena značajna razlika u percipiranoj čestini konflikta odnosa s obzirom na dob, vidljivo iz *Slika 1* (Prilog). Točnije, ispitanici između 31-50 godina češće percipiraju konflikt odnosa od svojih starijih i mlađih kolega. Dobivene razlike bi se mogle objasniti karakteristikama ovih dobnih skupina. Ispitanici koji ulaze u kategoriju mlađih od 31 godine uglavnom su nastavnici početnici koji nisu skloni konfliktima bilo zbog poštovanja prema starijim suradnicima, manjeg osjećaja kompetentnosti ili budućeg napredovanja. S druge strane, ispitanici koji ulaze u kategoriju starijih od 50 godina su oni koji su sigurniji u svoju kompetentnost, nalaze se na sigurnijem radnom mjestu (dosegli su najviše stupnjeve napredovanja ili su blizu njih) i nemaju potrebu za borbom za različite resurse (pozicije, nagrade, radni prostor i slično), te naposljetku imaju iskustva u odvajanju emocija unutar i izvan radnog odnosa. Stoga, čini se da su ispitanici u dobi između 31-50 godina najizloženiji konfliktima, što ih možda čini osjetljivijima na percepciju istih.

Sljedeći korak u analizi rezultata bio je utvrditi odnos između percipiranih konflikata, preferiranih stilova rješavanja tih konflikata i grupne atmosfere. Kao što se vidi iz *Tablice 4*, *Hipoteza 2* je djelomično potvrđena, odnosno dobivene su srednje ili visoke pozitivne značajne korelacije između percipirane čestine različitih vrsta konflikata. Razlozi ovako visokih korelacija mogu biti višestruki, od problema vezanih za jasnu klasifikaciju konfliktnih ponašanja i iskustava uz određeni tip konflikta (Behfar i sur., 2011), preko tendencije pojedinca da općenito češće/rjeđe percipiraju konflikte (bez obzira na tip konflikta) u odnosu na druge pojedince ili članove grupe, do vjerojatnosti da jedan tip konflikta zbog konteksta u kojem se razvija ili same prirode konflikta može prijeći u drugi tip konflikta. Greer i Jehn, (2007; prema Bao, 2014) su potvrdili da konflikt procesa, kao i konflikt zadatka, mogu lako potaknuti konflikt odnosa što može naštetiti ishodima rada grupe. Uzevši u obzir utvrđene umjerene negativne korelacije percipirane čestine svih tipova konflikata i procijenjene atmosfere grupe, čini se da se konflikti u ovom istraživanju percipiraju samo s negativnom konotacijom, i to ne samo kad je riječ o mjerama ishoda grupnog funkcioniranja,

nego i stilova rješavanja konflikata na što upućuju negativne korelacije sa suradnjom i kompromisom kao stilom rješavanja konflikata. Kada je riječ o negativnoj povezanosti različitih tipova konflikta i različitih mjera ishoda grupnog funkcioniranja, slični rezultati su dobiveni i u brojnim drugim istraživanjima (Schweiger, Sandberg i Ragin, 1986; Amason, 1996; Amason i Sapienza, 1997; Jehn i Mannix, 1997; prema Simons i Peterson, 2000); (Jehn, 1997) koja pokazuju da osim konflikta odnosa i procesa i više razine konflikta zadatka mogu dovesti do smanjena zadovoljstva i kohezivnosti kod članova grupe. S obzirom da u ovom istraživanju konflikti nisu bili asocirani s trenutnim aktivnostima i konfliktima u grupi moguće da ovu negativnost konflikata reflektira dinamika grupe ili općenito dinamika razvoja konfliktnih procesa i preklapanja različitih tipova konflikata.

Kada su u pitanju odnosi između samih stilova rješavanja konflikata, dobiveno je da su natjecanje te izbjegavanje i prilagođavanje u niskoj negativnoj korelaciji. Drugim riječima, ispitanici koji preferiraju natjecanje kao stil rješavanja konflikata, to će manje preferirati izbjegavanje i prilagođavanje što je sasvim logično jer su to dva u svojoj osnovi sasvim oprečna stila. Pojedinci koji koriste natjecanje kao stil dominantno su usmjereni na sebe i zadovoljavanje svojih interesa i ciljeva, dok pojedinci koji preferiraju izbjegavanje i prilagođavanje kao stil rješavanja konflikata, svoje potrebe, interese i ciljeve podređuju interesima drugih. S druge strane, dobivena niska pozitivna korelacija između izbjegavanja i prilagođavanje kao stila rješavanja konflikta i suradnje i kompromisa, može se objasniti time što oba stila rješavanja konflikta u sebi sadrže dio orijentacije na druge. Od ova tri stila rješavanja konflikata, samo su suradnja i kompromis u umjerenj pozitivnoj korelaciji s grupnom atmosferom. Naime, radi se o najpoželjnijem stilu rješavanja konflikta jer zahtijeva i asertivnost i suradnju, odnosno kada su obje strane suglasne u postizanju pozitivnih ishoda konflikta i potpuno sudjeluju kada su u pitanju interesi drugoga, ali bez žrtvovanja ili vlastite supresije. Konflikt nije riješen sve dok svaka strana nije razumno zadovoljna, obje strane trebaju biti pobjednici, komunikacija je na zadovoljavajućoj razini, odnosi su jači, a dogovorena rješenja su često isplativija na duge staze (Northouse, 2014).

Naposljetku, kako bi se odgovorilo na treći problem ovog istraživanja, odnosno utvrdilo pojedinačne doprinose čestine različitih tipova konflikata i stilova rješavanja konflikata grupnoj atmosferi, provedena je hijerarhijska regresijska analiza.

Iz *Tablice 5* je vidljivo da vrste konflikta kada je u pitanju čestina konflikta značajno koreliraju s kriterijem, te objašnjavaju 32% varijance atmosfere. Također, statistička

značajnost regresijskih koeficijenata ukazuju na to da su od tri tipa konflikata, konflikt odnosa i procesa značajni prediktori grupne atmosfere, čime je djelomično potvrđena *Hipoteza 3.a*. Veličina i smjer standardiziranih beta-koeficijenata upućuju na to da što se dati konflikti percipiraju frekventnijima u grupi, to se atmosfera u grupi procjenjuje negativnijom. Općenito, mnoga istraživanja pokazuju kako konflikt odnosa (Guetzkow i Gyr, 1954; Evan, 1965; Deutsch, 1969; Gladstein, 1984; Nolan, 1986; Jehn, 1995; Janssen i sur., 1999; prema Simons i Peterson, 2000) kao i konflikt procesa (Jehn, 1995; Jehn i Bendersky, 2003; prema Bao, 2014); (Behfar i sur., 2011) imaju negativne učinke na zadovoljstvo, predanost i povjerenje u grupi, kao osnovne komponente grupne atmosfere. Kada je često prisutna interpersonalna netrpeljivost teško je očekivati dostatan stupanj povjerenja među članovima grupe, a s druge strane zbog nedostatka povjerenja među članovima grupe veća je vjerojatnost da će se dvoznačna ponašanja drugih interpretirati negativno. Moglo bi se reći da frekventni konflikti odnosa negativno utječu na većinu komponenti grupne atmosfere, ali opet za očekivati je i suprotan smjer djelovanja gdje može loša grupna atmosfera, pogotovo nedostatak povjerenja, utjecati na negativnu percepciju konflikta. Tako se u nekim istraživanjima (Paul i Ray, 2011) grupna atmosfera tretira kao prediktor konflikta, ovisno o kontekstualnim faktorima i cilju istraživanja. Neki autori (Staw i sur., 1981; Roseman, Wiest i Swartz, 1994; prema Behfar i sur., 2011) su utvrdili da anksioznost, kao rezultat interpersonalne netrpeljivosti, inhibira kognitivno funkcioniranje što utječe kako na percepciju atmosfere, tako i ishode rada grupe. U tom smislu, često se grupnoj atmosferi pripisuje medijatorska uloga između konflikta i ishoda grupnog funkcioniranja. Slična situacija je i s konfliktom prilikom delegiranja ili dodjele uloga (konflikt procesa) koji mogu biti u neskladu s ciljevima i interesima članova grupe, te rezultirati negativnim stavovima ili emocijama jednih prema drugima, odnosno konflikt procesa vrlo lako postaje konflikt odnosa, pa tako atmosfera u grupi postaje negativna. Konflikt zadatka nije se pokazao kao značajan prediktor grupne atmosfere što je u skladu sa istraživanjem (Jehn i sur., 2008). Jehn i sur. (2008) smatraju da je to stoga što su članovi grupe mogli odvojiti emocije vezane uz konflikt zadatka, kako ne bi ometali izvođenje zadatka i unutargrupne procese, pa samim time ne utječu na percepciju atmosfere koja se razvija unutar grupe.

Uvođenjem stilova rješavanja konflikata u trećem koraku u regresijsku analizu objašnjeno je dodatnih 6,6% varijance grupne atmosfere. Najveći dio ove dodatno objašnjene varijance odnosi se na jedini značajni prediktor, kada govorimo o stilovima rješavanja konflikata, a to je suradnja i kompromis, čime je djelomično potvrđena *Hipoteza 3.b*. Naime

suradnja i kompromis je stil rješavanja koji u svojoj osnovi pretpostavlja usmjerenost na sebe i druge. Ne iznenađuje pozitivan značajan odnos ovog stila i grupne atmosfere jer korištenje ovog stila pretpostavlja uvažavanje interesa, potreba i želja svih uključenih članova grupe. Dobiveni rezultati su u skladu sa istraživanjima koja su pokazala kako suradnja, prilagođavanje i kompromis imaju izravan i pozitivan učinak na zadovoljstvo svih članova grupe, a zadovoljstvo je u visokoj korelaciji sa atmosferom (Lawrence i Lorsch, 1967; Kendall i Hulin, 1969; prema Lee, 2008). Osim toga, potrebno je spomenuti kako se uvođenjem stilova rješavanja konflikata u trećem koraku hijerarhijske regresijske analize u određenoj mjeri promijenio doprinos tipova konflikata objašnjenju grupne atmosfere. Pritom se doprinos konflikta procesa smanjio u tolikoj mjeri da taj prediktor ne doprinosi značajno objašnjenju varijance grupne atmosfere. Moguće je da je to zbog zajedničkog dijela varijance grupne atmosfere koji objašnjavaju čestina konflikta procesa i stil suradnja i kompromis, naime njihova međusobna korelacija iznosi  $r=.30$ ;  $p<.01$ .

Naposljetku, ova tri seta prediktorskih varijabli objašnjavaju ukupno 38,7% varijance atmosfere pri čemu su se konflikt odnosa, kao vrsta interpersonalnog konflikta, i suradnja i kompromis, kao stil rješavanja konflikta, pokazali kao značajni prediktori. Drugim riječima, što je rjeđa prisutnost konflikta odnosa, a pojedinci koriste suradnju i kompromis prilikom rješavanja konflikta, to je atmosfera procijenjena pozitivnijom.

## **7. Praktične implikacije i prijedlozi za buduća istraživanja**

Vrste konflikta, stilovi rješavanja konflikta i atmosfera, to su samo neke od varijabli koje su situacijski definirane i ovise o kontekstu. U tom svjetlu, Reynolds (2006) je pronašao da, primjerice, organizacijska klima koja je dio atmosfere u visokoškolskim ustanovama je različita od organizacijske klime u drugim područjima poslovanja i industrije. Prema tome, istraživanja odnosa između organizacijske atmosfere i konflikta provedeno u visokoškolskim ustanovama ograničava mogućnost generalizacije dobivenih rezultata.

U istraživanju su se koristili podatci samo-izvještavanja kako bi se ispitala pojedinčeva percepcija čestine unutargrupnih konflikata i atmosfere, te sklonost korištenja stila rješavanja

konflikta, što znači da nije postojala niti jedna objektivna mjera ishoda funkcioniranja grupe. Međutim, mogu postojati razlike između stvarnog unutargrupnog ili osobnog stanja i sklonosti pojedinca da izjavi percipirano unutargrupno ili osobno stanje. Prema tome, mjere ponašanja (kao što su izravna promatranja), procjena od strane kolega i srodni postupci trebali bi se dodati u budućim istraživanjima u cilju procjene stvarnog stanja, a time bi se izbjegli nedostaci procjena samo-izvještavanja.

Najveći nedostatak ovog istraživanja je veličina uzorka. Naime, u istraživanju je sudjelovalo 108 profesora što je mali uzorak s obzirom koliko čestica je korišteno u ovom istraživanju. Međutim, treba uzeti u obzir da se radi o vrlo osjetljivom uzorku (profesori na sveučilištima), te da se ne radi o online ispitivanju koje se postavi na često korištene društvene mreže unutar kojih je veća vjerojatnost dobivanja većeg uzorka. No, bitan je podatak prilikom interpretacije rezultata jer je moglo utjecati na navedene rezultate, te izazvati različite efekte.

Što se tiče budućih istraživanja, one bi trebale obuhvatiti dodatne kontekstualne varijable, odnosno još neke relevantne individualne i grupne karakteristike. Trebalo bi uzeti u obzir opsežnije demografske i radne mjere kao što su individualni ciljevi, osobnost, radno iskustvo, zanimanje, organizacijske obaveze ili kulturna pozadina, te neke situacijske odrednice kao što su organizacijske strukture, komunikacijski kanali, korporativne kulture, demografske karakteristike druge strane (unutar konflikta) i moć, heterogenost radne snage, važnost teme, poželjnost organizacijskih ishoda, pritisak vremena za rješavanje spora, očekivanje budućih odnosa i slično (Vokić i Sontor, 2009).

Također, ne treba zanemariti situacijski utjecaj emocija, raspoloženja i osjećaja na procjene ispitivanih varijabli, odnosno kao i u većini istraživanja ovog tipa trebalo bi predvidjeti više mjerenja radi stabilnosti procjena.

## 8. Zaključak

1. Nisu dobivene statistički značajne povezanosti između vrsta konflikta i grupne atmosfere s jedne strane, te demografskih varijabli (dob, spol i staž) sa druge strane. Međutim, dobiveno je da je spol značajna determinanta korištenja kompromisa i suradnje, odnosno žene češće koriste navedeni stil u odnosu na muškarce. Također, dobivene su niske negativne korelacije staža sa izbjegavanjem i prilagođavanjem, te suradnjom i kompromisom kao stilovima rješavanja konflikta. Drugim riječima, sa povećanjem radnog staža smanjuje se korištenje navedenih stilova.
2. Dobivene su statistički značajne negativne korelacije između svih vrsta konflikta s jedne strane, te suradnje i kompromisa kao stila rješavanja konflikta i percipirane grupne atmosfere sa druge strane. Drugim riječima, što pojedinci više percipiraju interpersonalne interakcije kao konfliktne, to će manje koristiti suradnju i kompromis, a grupnu atmosferu percipirati negativnije. Dobivena je i pozitivna korelacija između suradnje i kompromisa kao stila rješavanja konflikta i percepcije grupne atmosfere, odnosno pojedinci koji češće koriste suradnju i kompromis, percipiraju grupnu atmosferu pozitivnije.
3.
  - A. Dobiveno je da konflikt odnosa ima negativan doprinos na percipiranu grupnu atmosferu, odnosno pojedinci koji percipiraju češću prisutnost datog konflikta, grupnu atmosferu percipiraju negativnije.
  - B. Dobiveno je da suradnja i kompromis ima pozitivan doprinos na percipiranu grupnu atmosferu, odnosno pojedinci koji češće koriste navedeni stil rješavanja konflikta, percipiraju grupnu atmosferu pozitivnije.

## 9. Literatura

- Amason, C.A. i Sapienza, H.J. (1997). The Effects of Top Management Team Size and interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict. *Journal of Management August*, 23(4), 495-516.
- Bao, L. (2014). *How Four Types of Intragroup Conflicts Shape the Role of Group Diversity on Group Outcomes*. Preuzeto (20.01.) sa:  
[https://weatherhead.case.edu/departments/organizational\\_behavior/workingPapers/WP-14-01.pdf](https://weatherhead.case.edu/departments/organizational_behavior/workingPapers/WP-14-01.pdf)
- Bastos da França, C. i Lourenço, P.R. (2010). Diversity and Intragroup Conflict at Work: An Empirical Study in Portugal ram. *Rev. Adm. Mackenzie*, 11(3), 130-158.
- Behfar, K.J., Mannix, E.A., Peterson, S.R. i Trochim, W.M. (2011). Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict. *Small Group Research*, 42(2), 127- 176.
- Cai, D. i Fink, E. (2002). Conflict style differences between individualists and collectivists. *Communication Monographs*, 69(1), 67-87.
- Cetin, M.O., Hacifazlioglu, O. (2004). Conflict Management Styles: A comparative Study of University Academics and High School Teachers. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 325-332.
- Chemers, M.M. i Summers, A.D. (1963). Group Atmosphere and The Perception of Group Favorableness. *Technical Report*, 71, 68-16.
- Coser, L.A. (1956). *The functions of social conflict*. New York: Free Press.
- De Dreu K.W.C. i Weingart, L.R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Deutsch, M. (1973). *Conflict resolution: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Fleetwood, K.L. (1987). *The Conflict Management Styles and Strategies of Educational Managers*. Neobjavljeni rad. Delaware: University of Delaware.
- Garfinkel , R. M. (2004). On The Stability Of Group Formation: Managing The Conflict Within. *Conflict Management and Peace Science*, 21, 1-26.
- Gbadamosi, O., Baghestan, A.G. i Al-Mabrouk, K. (2014). Gender, age and nationality: assessing their impact on conflict resolution styles. *Journal of Management Development* 33(3), 245-257.
- Gull, S., Rehman, H. i Batul Zaidi, S.F. (2012). Impact of Conflict Management Styles on Team Effectiveness in Textile Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 7(3), 219-229.
- Hamayun, M., Wei, S., Muhammad, A., Khan. K. i Attia, M. (2014). Conflict Management Strategies in Higher Education Institutions: Public Sector Universities in Kpk Province, Pakistan. *Research on Humanities and Social Sciences*, 4(28), 161-168.
- Hasani, K., Boroujerdi, S.S., Sheikhesmaeili, S. i Aeini, T. (2014). Identity of Organizational Conflict Framework: Evaluating Model Factors Based on Demographic characteristics



- in Iran. *JTEM*, 7(5), 1013-1036.
- Hearn, J.C. i Anderson, M.S. (2002). Conflict in academic departments: an analysis of disputes over faculty promotion and tenure. *Research in Higher Education*, 43(5), 503-529.
- Jackson, S. (1992). Team composition in organizations. In Worchel, S., Wood, W. i Simpson, J. (eds.). *Group Process and Productivity*. London: Sage.
- James, A.A. (2013). Conflicts As Constraints to Effective Management of Tertiary Institutions in Nigeria: The Way Forward. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(8), 77-83.
- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B. i Neale, M.A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jehn, K.A i Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K.A., Greer, L., Levine, S. i Szulanski, G. (2008). The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes. *Group Decision Negotiation*, 17, 465–495.
- Jehn, K.A., Rispens, S. i Thatcher, S.M.B. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, 53(3), 596-616.
- Khan, B., ud Din, S. i Bibi, Z. (2012). An Inquiry into Conflict Management Strategies: Study of Higher Education Institutions of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *RJSSM*, 2(5), 24-36.
- Khan Farooqi, M.T., Ather Khan, H.M., Akram, M. i Iqbal, A. (2015). Conflict Management Styles of Educational Managers in Pakistan. *AYER*, 1, 294-304.
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Lau, R.S. i Cobb, A.T. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 898–917.
- Lee, K.L. (2008). An Examination between the Relationship of Conflict Management Styles and Employees: Satisfaction with Supervision. *International Journal of Business and Management*, 3(9), 11-25.
- Lehmann-Willenbrock, N., Grohmann, A. i Kauffeld, S. (2011). Task and Relationship Conflict at Work Construct Validation of a German Version of Jehn's Intragroup Conflict Scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 27(3), 171–178.
- Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martinez, I. i Guerra, J.M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 219-230.
- Monteiro, N.M i Balogun, S.K. (2011). Psychosocial Predictors of Relationship Conflict Styles as Mediated by Emotional Intelligence: A Study of Botswana Adults. *SAGE*, 5(2), 1–11.
- Northouse, P.G. (2014). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. California:

- SAGE Publications.
- Paul, S. i Ray, S. (2014). *Group Atmosphere, Shared Understanding, and Perceived Conflict in Virtual Teams: Findings from an Experiment*. Savannah: Twentieth Americas Conference on Information Systems.
- Rahim, M.A. (1992). *Managing Conflict in Organizations* (2nd Ed.). New York: Praeger.
- Rahim, M.A. i Magner, N.R. (1995). Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Third Edition. London: Quorum Books.
- Reynolds, C.A. (2006). *Perceptions of Organizational Climate and Job Satisfaction Among Full-Time and Part-Time Community College Faculty*. Neobjavljeni rad. Florida: University of Florida.
- Salleh, M.J i Safarali, K. (2013). An Analysis of Interpersonal Conflict Management Styles Practiced by Academic Administrators at Islamic Higher Education Institution, Malaysia. *WCIK E-Journal of Integration Knowledge*, 29, 24-38.
- Schwenk, C.R. (1990). Effects of devil's advocacy and dialectical inquiry on decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 161-176.
- Simons, T. L. i Peterson, R. S. (2000). *Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust*. Cornell: Cornell University, School of Hospitality Administration.
- Steiner, I. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Thomas, A. (1996). What is development management?. *Journal of International Development*, 8(1), 95-110.
- Thomas, K.W., Thomas, G.F. i Schaubhut, N. (2008). Conflict Styles of Men and Women at Six Organization Levels. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 1-38.
- Tsui, A.S. i O'Reilly, C.A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Verma, V.K. (1998). Conflict Management. In Pinto, J. (ed.). *Project Management Handbook*. New York: The Project Management Institute.
- Vokić, N.P. i Sontor, S. (2009). Conflict Management Styles in Croatian Enterprises – The Relationship between Individual Characteristics and Conflict Handling Styles. *FEB-Working Paper Series*, 9(5), 1-22.
- Walton, R.E. (1969). *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third party consultation*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Williams, K. Y. i O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. *Research in Organizational Behaviour*, 20, 77-140.
- Wilmot, W.W. I Hocker, J. (2011). *Interpersonal conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Zupan, K.A. (2012). *Values, Conflicts and Value Conflict Resolution: An Investigation of the Experiences of Educational Administrators*. Neobjavljeni rad. Toronto: Department of Theory and Policy Studies in Education Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto.

## 10. Prilozi

Tablica 1

Rezultati eksploratorne faktorske analize na zajedničkim faktorima (varimax) Skale vrsta konflikta (čestina)

Čestice	Faktor 1	h2
1. Međusobne netrpeljivosti unutar Vaše grupe su:	-,70*	.60
2. Konflikti zbog različitih osobnosti unutar Vaše grupe su:	-,71*	.62
3. Svađe tijekom rada unutar Vaše grupe su:	-,68	.56
4. Emocionalni konflikti unutar Vaše grupe su:	-,70*	.55
5. Suprotne ideje unutar Vaše grupe su:	-,67	.59
6. Neslaganja vezana za projektni zadatak na kojem radite unutar Vaše grupe su:	-,61	.67
7. Suprotna stajališta glede zadatka kojim se bavite unutar Vaše grupe su:	-,68	.71
8. Neslaganja o optimalnom vremenu koje je potrebno potrošiti na različite dijelove timskog posla unutar Vaše grupe su:	-,63	.51
9. Neslaganja o optimalnom vremenu koje je potrebno potrošiti na sastanke unutar Vaše grupe su:	-,69	.53
10. Neslaganja oko toga što je čiji zadatak i tko što treba raditi unutar Vaše grupe su:	-,76*	.64
11. Napetosti u grupi uzrokovane članom/ovima koji ne obavlja/ju svoje zadatke kako je očekivano unutar Vaše grupe su:	-,78*	.79
12. Napetosti u grupi uzrokovane članom/ovima koji ne obavlja/ju svoje zadatke na vrijeme unutar Vaše grupe su:	-,80*	.77
13. Napetosti zbog kašnjenje člana(ova) na zajedničke sastanke unutar Vaše grupe su:	-,66	.59
<i>Vrijednost karakterističnog korijena</i>	6.47	
<i>Postotak objašnjene varijance</i>	49.73	

\* $p < .05$

Tablica 2

Rezultati eksploratorne faktorske analize na zajedničkim faktorima (varimax) Skale grupne atmosfere

Čestice	Faktor 1	h2
1. Koliko imate povjerenja u kolege(ice) iz grupe?	-,84*	.77
2. Koliko Vam je neugodno zatražiti od drugog člana grupe da obavi neki zadatak (vezan za projekt)?	,36	.22
3. Koliko su članovi Vaše grupe iskreni i poštteni?	-,85*	.76
4. Koliko poštujete članove svoje grupe?	-,80*	.73
5. Koliko uvažavate ideje koje imaju članovi Vaše grupe?	-,70*	.58
6. Koliko Vam se sviđaju članovi vaše grupe?	-,84*	.79
7. U kojoj mjeri smatrate ljude iz Vaše grupe prijateljima?	-,79*	.69
8. Koliko je u Vašoj grupi bila prisutna otvorena rasprava na određene teme?	-,77*	.75
9. Do koje mjere otvoreno komunicirate unutar Vaše grupe?	-,85*	.83
10. U kojoj mjeri se konflikt u grupi rješavao otvoreno?	-,73*	.68
11. U kojoj mjeri je Vaša grupa kohezivna (povezana)?	-,89*	.84
12. Koliko Vam se čini da vašu grupu karakterizira „grupni duh“	-,85*	.82
<i>Vrijednost karakterističnog korijena</i>	7.49	
<i>Postotak objašnjene varijance</i>	62.43	

\* $p < .05$

Tablica 3

Rezultati eksploratorne faktorske analize na zajedničkim faktorima (varimax) Upitnika stilova rješavanja konflikta

Čestice	Faktor 1	Faktor 2	Faktor3	h2
1. Izbjegavam situacije u kojima se od mene može tražiti stav o nečemu.	-.22	.54*	-.01	.44
2. Koristim svoj utjecaj kako bih postigao/la da moje ideje budu prihvaćene.	.02	-.21	.71*	.64
3. Pokušavam se „naći na pola puta“ s nekim kako bi riješili problem?	.66*	.12	-.17	.58
4. Nastojim zadovoljiti potrebe drugih.	.65*	.34*	.01	.63
5. Nastojim razmotriti problem na način da nađem rješenje prihvatljivo za obje strane.	.68*	.21	-.13	.61
6. Izbjegavam otvorenu raspravu kada se moje mišljenje razlikuje od mišljenja drugih.	-.00	.49*	-.28	.44
7. Koristim svoj autoritet kako bi konačna odluka išla u moju korist.	-.21	.00	.73*	.59
8. Kad rješavanje problema zapne u „slijepoj ulici“ pokušavam pronaći kompromisno rješenje.	.79*	.12	-.07	.70
9. Nastojim udovoljiti željama drugih.	.58*	.49*	.11	.70
10. Nastojim uklopiti svoje ideje u ideje drugih da nađemo rješenje zajedno.	.71*	.19	-.10	.63
11. Kada se ne slažem s drugima nastojim se držati „po strani“.	-.20	.69*	-.02	.58
12. Koristim svoju stručnost za donošenje odluke u svoju korist.	-.07	-.09	.49*	.35
13. Kada dođe do zastoja u rješavanju problema predlažem da stvari sagledamo iz drugog kuta.	.69*	-.05	.01	.56
14. Popuštam željama drugih.	.31*	.64*	-.05	.60
15. Suradujem s ostalima kako bi postigli rješenje s kojim će obje strane biti zadovoljne.	.85*	-.03	-.03	.77
16. Nastojim svoja neslaganja zadržati za sebe kako se ne bih zamjerio/la drugima.	.11	.74*	-.13	.66
17. Uvjeravam druge u ispravnost svoga mišljenja.	.21	-.18	.62*	.56
18. Pregovaram s drugima u svrhu postizanja kompromisa.	.71*	-.11	.21	.64
19. Prihvaćam prijedloge drugih.	.65*	-.01	-.22	.63
20. S drugima razmjenjujem točne i precizne informacije kako bi mogli zajedno riješiti problem.	.73*	-.23	.10	.67
21. Nastojim izbjeći neugodnu interakciju s drugima.	.24	.50*	-.34*	.56
22. Koristim svoju nadmoć kako bi bilo po mome.	-.27	-.06	.68*	.56
23. Kako bi postigli kompromis koristim se strategijom „malo dam, malo uzmem“.	.17	.08	.35*	.33
24. Nastojim udovoljiti očekivanjima drugih.	.47*	.52*	.06	.59
25. Potičem otvoreno iznošenje svih nedoumica kako bi se problem mogao riješiti.	.46*	-.29	.10	.46
<i>Vrijednost karakterističnog korijena</i>	6,62	3,49	2,05	
<i>Postotak objašnjene varijance</i>	26,50	13,95	8,20	

\* $p < .05$

Tablica 4

Deskriptivni pokazatelji analize čestica Skale vrsta konflikta (čestina)

Čestice	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Rit</i>
1.1.1.	2.69	.82	.66
1.1.2.	2.74	.87	.68
1.1.3.	1.97	.90	.65
1.1.4.	2.30	.88	.68
1.1.5.	3.35	.84	.64
1.1.6.	2.56	.85	.57
1.1.7.	2.64	.85	.64
1.1.8.	2.49	.85	.61
1.1.9.	2.60	1.02	.67
1.1.10.	2.52	1.04	.74
1.1.11.	2.66	.94	.74
1.1.12.	2.62	.92	.76
1.1.13.	1.94	.97	.63
Cronbach Alpha koeficijent		.92	
Prosječna korelacija među česticama		.49	

Legenda: *M* - aritmetička sredina, *SD*-standardna devijacija, *Rit*-Item-total korelacija

Tablica 5

Deskriptivni pokazatelji analize čestica Skale grupne atmosfere

Čestice	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Rit</i>
2.1.	5.15	1.48	.82
2.2.	4.41	1.64	.36
2.3.	4.83	1.40	.83
2.4.	5.71	1.33	.78
2.5.	5.57	1.07	.68
2.6.	4.99	1.49	.80
2.7.	4.32	1.57	.77
2.8.	4.82	1.64	.74
2.9.	4.74	1.51	.84
2.10.	4.46	1.51	.71
2.11.	4.62	1.54	.87
2.12.	4.37	1.78	.83
Cronbach Alpha koeficijent		.94	
Prosječna korelacija među česticama		.62	

Legenda: *M* - aritmetička sredina, *SD*-standardna devijacija, *Rit*-Item-total korelacija

Tablica 6

Deskriptivni pokazatelji analize čestica Upitnika rješavanja konflikta (faktor natjecanja)

Čestice	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Rit</i>
3.2.	1.97	.93	.66
3.7.	2.36	1.11	.63
3.12.	3.17	1.03	.48
3.17.	2.88	.94	.48
3.22.	1.55	.80	.58
Cronbach Alpha koeficijent		.79	
Prosječna korelacija među česticama		.43	

Legenda: *M* - aritmetička sredina, *SD*-standardna devijacija, *Rit*-Item-total korelacija

Tablica 7

Deskriptivni pokazatelji analize čestica Upitnika rješavanja konflikta  
(faktor izbjegavanja i prilagođavanja)

Čestice	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Rit</i>
3.1.	2.30	.90	.35
3.4.	3.71	.81	.44
3.6.	2.82	1.26	.41
3.9.	3.48	.81	.52
3.11.	3.05	.99	.50
3.14.	2.96	.76	.63
3.16.	2.89	.99	.66
3.21.	3.72	1.00	.54
3.24.	3.22	.98	.54
Cronbach Alpha koeficijent		.81	
Prosječna korelacija među česticama		.34	

Legenda: *M* - aritmetička sredina, *SD*-standardna devijacija, *Rit*-Item-total korelacija

*Tablica 8*

Deskriptivni pokazatelji analize čestica Upitnika rješavanja konflikta  
(faktor kompromisa i suradnje)

Čestice	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Rit</i>
3.3.	3.78	.77	.61
3.5.	4.00	.74	.61
3.8.	3.88	.77	.76
3.10.	3.87	.77	.68
3.13.	3.64	.88	.67
3.15.	3.93	.78	.81
3.18.	3.64	.90	.67
3.19.	3.88	.70	.59
3.20.	4.01	.85	.66
3.25.	3.74	.93	.42
Cronbach Alpha koeficijent		.90	
Prosječna korelacija među česticama		.48	

Legenda: *M* - aritmetička sredina, *SD*-standardna devijacija, *Rit*-Item-total korelacija



Tablica 9

Rezultati hijerarhijske analize (kosokutna rotacija) Skale za mjerenje vrsta konflikta

Čestice:	Čestina (standardna faktorska zasićenja)				
	<i>S</i>	<i>PI</i>	<i>P2</i>	<i>P3</i>	<i>h2</i>
1. Međusobne netrpeljivosti unutar Vaše grupe su:	.78	.35	.18	<b>.65</b>	.60
2. Konflikti zbog različitih osobnosti unutar Vaše grupe su:	.74	.23	.23	<b>.76</b>	.62
3. Svađe tijekom rada unutar Vaše grupe su:	.66	.32	.22	<b>.60</b>	.56
4. Emocionalni konflikti unutar Vaše grupe su:	.69	.37	.18	<b>.63</b>	.55
5. Suprotne ideje unutar Vaše grupe su:	.77	.20	<b>.49</b>	.52	.59
6. Neslaganja vezana za projektni zadatak na kojem radite unutar Vaše grupe su:	.76	.17	<b>.79</b>	.25	.67
7. Suprotna stajališta glede zadatka kojim se bavite unutar Vaše grupe su:	.79	.33	<b>.79</b>	.18	.71
8. Neslaganja o optimalnom vremenu koje je potrebno potrošiti na različite dijelove timskog posla unutar Vaše grupe su:	.67	<b>.48</b>	.31	.30	.51
9. Neslaganja o optimalnom vremenu koje je potrebno potrošiti na sastanke unutar Vaše grupe su:	.69	<b>.46</b>	.28	.44	.53
10. Neslaganja oko toga što je čiji zadatak i tko što treba raditi unutar Vaše grupe su:	.74	<b>.66</b>	.28	.35	.64
11. Napetosti u grupi uzrokovane članom/ovima koji ne obavlja/ju svoje zadatke kako je očekivano unutar Vaše grupe su:	.83	<b>.85</b>	.17	.27	.78
12. Napetosti u grupi uzrokovane članom/ovima koji ne obavlja/ju svoje zadatke na vrijeme unutar Vaše grupe su:	.79	<b>.80</b>	.25	.28	.77
13. Napetosti zbog kašnjenje člana(ova) na zajedničke sastanke unutar Vaše grupe su:	.56	<b>.55</b>	.13	.41	.59

Legenda: Sva faktorska zasićenja su značajna uz  $p < .05$ , *S* – sekundarni faktor, *PI* – konflikt procesa, *P2* – konflikt odnosa, *P3* - konflikt zadatka.

Tablica 10

Deskriptivni pokazatelji analize čestica konflikta odnosa (čestina)

<i>Čestice</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Rit</i>
1.1.1.	2.69	.82	.69
1.1.2.	2.74	.87	.73
1.1.3.	1.97	.90	.65
1.1.4.	2.30	.88	.68
Cronbach Alpha koeficijent	.85		
Prosječna korelacija među česticama	.59		

Legenda: *M* - aritmetička sredina, *SD*-standardna devijacija, *Rit*-Item-total korelacija

Tablica 11

Deskriptivni pokazatelji analize čestica konflikta zadatka (čestina)

<i>Čestice</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Rit</i>
1.1.5.	3.35	.84	.59
1.1.6.	2.56	.85	.76
1.1.7.	2.64	.85	.75
Cronbach Alpha koeficijent	.84		
Prosječna korelacija među česticama	.64		

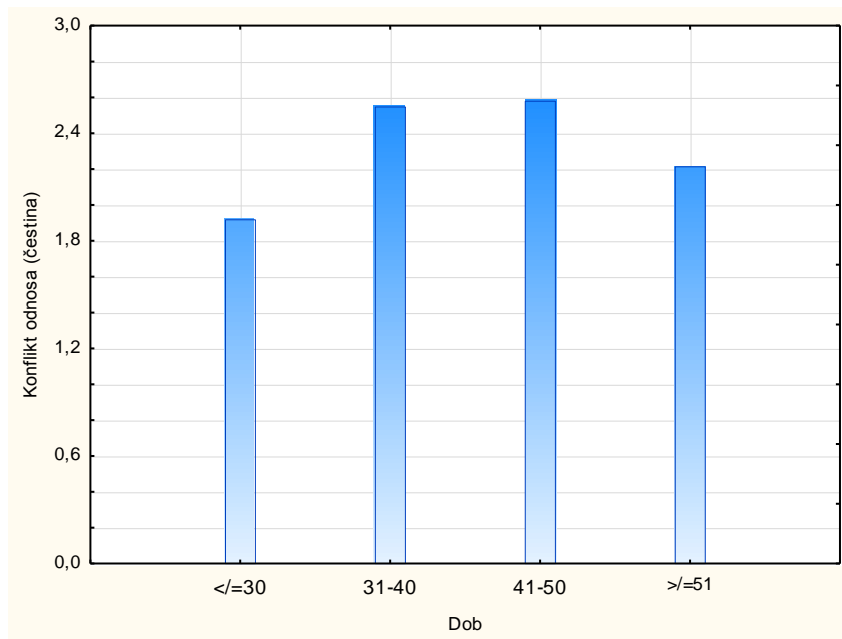
Legenda: *M* - aritmetička sredina, *SD*-standardna devijacija, *Rit*-Item-total korelacija

Tablica 12

Deskriptivni pokazatelji analize čestica konflikta procesa (čestina)

<i>Čestice</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Rit</i>
1.1.8.	2.49	.85	.62
1.1.9.	2.60	1.02	.64
1.1.10.	2.52	1.04	.74
1.1.11.	2.66	.94	.81
1.1.12.	2.62	.92	.79
1.1.13.	1.94	.97	.62
Cronbach Alpha koeficijent	.89		
Prosječna korelacija među česticama	.58		

Legenda: *M* - aritmetička sredina, *SD*-standardna devijacija, *Rit*-Item-total korelacija



Slika 1. Grafički prikaz rezultata analize razlika (ANOVA) između konflikta odnosa (čestina) te dobi.

Legenda:  $p=.01$ .