Kontrola knflikta u radnoj sredini

Kutlešić-Bijader, Ines

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of Maritime Studies / Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:164:412729

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Repository - Faculty of Maritime Studies - Split - Repository - Faculty of Maritime Studies Split for permanent storage and preservation of digital resources of the institution

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
POMORSKI FAKULTET

INES KUTLEŠIĆ-BIJADER

KONTROLA KONFLIKTA U RADNOJ SREDINI

DIPLOMSKI RAD

Split, 2016.

SVEUČILIŠTE U SPLITU

POMORSKI FAKULTET

STUDIJ: POMORSKE TEHNOLOGIJE JAHTA I MARINA

KONTROLA KONFLIKTA U RADNOJ SREDINI

DIPLOMSKI RAD

MENTOR:
Doc. dr. sc. Andrea Russo

STUDENT:
Ines Kutlešić-Bijader
(0171251639)

Split, 2016.

Split, _____

Zavod/studij: _____

Predmet: _____

D I P L O M S K I ZADATAK

Student/ca: _____

Matični broj: _____

Zavod/studij: _____

ZADATAK:

OPIS ZADATKA:

CILJ:

ZADATAK URUČEN STUDENTICI: _____

POTPIS STUDENTICE: _____

MENTOR: _____

SVEUČILIŠTE U SPLITU

POMORSKI FAKULTET U SPLITU

STUDIJ: POMORSKE TEHNOLOGIJE JAHTA I MARINA

KONTROLA KONFLIKTA U RADNOJ SREDINI

DIPLOMSKI RAD

MENTOR: **STUDENT:**

Doc. dr. sc. Andrea Russo **Ines Kutlešić-Bijader (MB:0171251639)**

SPLIT, rujan 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. POVIJESNI RAZVOJ KOMUNIKACIJE 3
3. OPĆENITO O KOMUNIKACIJI 9
3.1. Vrste komunikacije 10
3.1.1. Komunikacijski stilovi 15
4. KOMUNIKACIJA UNUTAR RADNE ORGANIZACIJE 18
4.1. Učinkovita komunikacija u radnoj organizaciji 18
4.2. Uloga rukovoditelja unutar radne organizacije 20
4.3. Komuniciranje u uvjetima kulturoloških razlika - brodska posada kao spoj različitih kultura 22
4.4. Komunikacijske prepreke i način na koji se mogu predvladati 25
5. KONFLIKT KAO NAJUBOJITIJI FAKTOR U SVAKOJ RADNOJ SREDINI 27
5.1. Vrste konflikata na radnom mjestu 28
5.1.1. Međuosobni konflikti 29
5.1.2. Međugrupni konflikti 30
5.1.3. Vrste konflikta na brodu 31
5.2. Uzroci konflikta 33
6. UPRAVLJANJE KONFLIKTOM 35
6.1. Faze konfliktnog procesa 35
6.2. Upravljanje konfliktima 36
7. POSLJEDICE NERIJEŠENIH KONFLIKATA 40
7.1. Osamljenost 40
7.2. Stres 41
7.3. Mobbing 43
8. RASPRAVA 45
9. ZAKLJUČAK 47
LITERATURA 49
POPIS TABLICA 50
POPIS ILUSTRACIJA 51

SAŽETAK

Komunikacija je zastupljena u svim sferama života i još uvijek se ne može prihvatiti samo jedna definicija. Njeni počeci datiraju od pračovjeka, a najranija zabilježena informacija o raspravama o komunikaciji nastala je za vrijeme Platona. Postoji više vrsta komunikacije te nekoliko komunikacijskih stilova. Kako bi komuniciranje unutar radne organizacije bilo učinkovito, važna je snažna uloga rukovoditelja unutar radne organizacije te sudjelovanje svih zaposlenika kao i poznavanje različitosti (religija, nacionalnost, kultura) među zaposlenima. Rastom i razvojem organizacije, time i povećanim komuniciranjem nerijetko može doći do konflikta. Konflikt ne mora nužno biti negativan, može imati i pozitivne rezultate. Tako postoje konflikti među pojedincima i konflikti među grupama. Konflikti na brodu mogu biti individualni, organizacijski te kolektivni. Postoji pet stilova upravljanja konfliktom. Da bi se odabrali najpovoljniji načini rješavanja konflikta u određenim situacijama, važno je poznavati situaciju nastanka konflikta te vrijeme nastanka. Štete do kojih dolazi kada se konflikt ne spriječi ili na vrijeme ne riješi su osamljenost, stres, mobbing te porast bolovanja i izostanak s radnog mjesta.

Ključne riječi: *komunikacija, radna organizacija, kultura, konflikt, stres, mobbing*

ABSTRACT – Control of conflict in workplace

Communication is represented in all spheres in life and there isn't still just one definition accepted. It is beginnings date back to Neanderthal, and the earliest recorded information about discussions on communication was during Plato. There are many types of communication and several communication styles. For communication to be effective within an organization important role has the manager and participation off all employees as well as knowledge of diversity (religion, nationality, culture) among employees. Due to growth and development in organizations, especially by increasing communication can often lead to conflict. There are conflicts between individuals and conflicts between groups. The conflict doesn't necessary have to be negative, it can have positive results. There are five styles of conflict management. Conflicts on the ship can be individual, organizational and collective. To choose the most convenient way of dealing with conflicts in certain situations it's important to know the situation of conflict and the time of occurrence. Damage that may occur when an conflict isn't prevented on time or solved on time is loneliness, stress, bullying – mobbing and increased sick leave and absence from work.

Key words: *communication, workplace, culture, conflict, stress, mobbing*

1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada je kontrola konflikta u radnoj sredini. Gotovo u svim životnim područjima prije ili poslije može doći do konflikta. Međutim, konflikt ne mora nužno biti negativan, postoje i konflikti koji su konstruktivni, odnosno funkcionalni. Mnogo je uzroka zbog kojih dolazi do konflikta, ali najvažnije je znati kontrolirati konflikt, odnosno upravljati njime.

Cilj rada je prikazati što je to komunikacija, važnosti komuniciranja, što je konflikt te zašto nastaje na brodovima. Također, važnost se pridaje i štetama do kojih dolazi kada se konflikt pravovremeno ne riješi.

Rad je podijeljen u devet poglavlja. U uvodnom dijelu prikazana je podjela rada te njegova svrha i cilj. U drugom dijelu objašnjen je povijesni razvoj komunikacije od pračovjeka do danas. U razdoblju od 500 000 do 50 000 godina prije naše ere dogodio se prijelaz s perceptivne komunikacije na znakovnu. Nakon toga opisan je način komuniciranja pomoću dimnih signala, zatim komunikacija bubnjevima, heliografom te signalnim zastavicama i na kraju komuniciranje pomoću raznih tehnoloških izuma.

Treće poglavlje posvećeno je komunikaciji općenito, definiranju komunikacije, njenim vrstama, razlikama između verbalne i neverbalne komunikacije te pasivnom, asertivnom, agresivnom i pasivno – agresivnom komunikacijskom stilu.

U četvrtom poglavlju riječ je o sustavu komuniciranja unutar radne organizacije, o efikasnom komuniciranju i koracima koje je potrebno prijeći kako bih komunikacija bila što učinkovitija, o ulozi rukovoditelja i stilovima rukovođenja, načinu na koji se komunicira u uvjetima kulturoloških razlika na brodu po principu „kulturološkog kola“ te o komunikacijskim preprekama i načinima na koje se mogu prevladati.

Peto poglavlje predstavlja definiciju konflikta te objašnjava kako konflikti ne moraju nužno biti negativni već mogu imati i pozitivne rezultate. Također, u ovom poglavlju obrađene su i vrste konflikata. Pozitivni konflikti još se nazivaju konstruktivni ili funkcionalni konflikti, dok su negativni nefunkcionalni ili destruktivni. Naposlijetku su obrađeni i konflikti među pojedincima, međugrupni konflikti i vrste konflikata koje se događaju na brodovima.

Da bi se konflikti mogli uspješno riješiti i kontrolirati, šesto poglavlje se bavi tom tematikom. U ovom poglavlju definirane su i objašnjene faze konfliktnog procesa koje je identificirao Louis R. Pondy. Samim time faze se zovu Pondyjeve faze konflikta. Ima ih pet: faza latentnog konflikta, faza percepcije, faza u kojoj se osjeća konflikt, faza u kojoj se

konflikt manifestira te posljedična faza. Uz faze konflikta, ovo poglavlje predstavlja i načine upravljanja konfliktima.

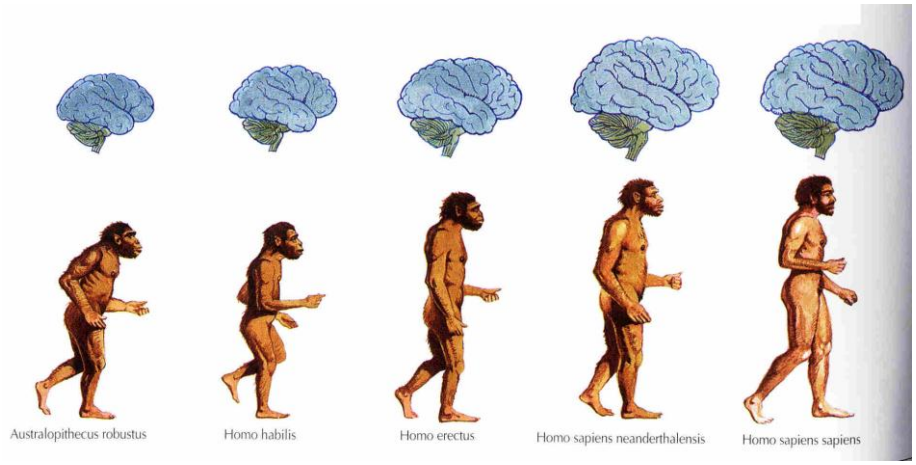
U sedmom poglavlju govori se o posljedicama neriješenih konflikata, odnosno o štetama do kojih dolazi kada se konflikt pravovremeno ne riješi ili spriječi. Nastajanje osamljenosti jedna je od mogućih posljedica neriješenih konflikata pa je u ovom poglavlju iznesena i potreba za odabirom zajedničkog jezika komuniciranja kako bi komunikacija bila što učinkovitija. Također, u ovom poglavlju se govori o stresu kao jednom od rastućih problema u svijetu te o načinu njegova prevladavanja na brodu kao i o mobbingu ili psihološkom teroru i njegovoj prevenciji.

2. POVIJESNI RAZVOJ KOMUNIKACIJE

Riječ *komunikacija* koristimo svakodnevno, a ona dolazi od latinske riječi comunicatio-communicare, što u prijevodu znači komunicirati. Počeci komunikacije datiraju od pračovjeka, dok je najranija zabilježena informacija o raspravama o komunikaciji nastala za vrijeme Platona.[1] Tada je čovjek na prijelazu od svojih četveronožnih predaka, počeo vladati spacijalnom komunikacijom na bazi uspostavljanja sve uspješnijih senzomotornih sposobnosti. Po istraživačima toga vremena, taj trend je bio jako ubrzan, posebno kada se čovjek uspravio i postao *homo erectus,* jer su oslobađanjem ruku stvorene predispozicije za učinkovitiji odnos čovjeka prema prirodi. U početku rad, a nakon njega govor – dva su najbitnija aspekta pod čijim se utjecajem mozak majmuna postepeno formirao u mozak čovjeka. Zbog takvih promjena u međusobnom komuniciranju, u razdoblju od 500 000 do 50 000 godina prije naše ere, događa se prijelaz s perceptivne komunikacije na znakovnu, tj predodžbenu komunikaciju.

Čovjek je tijekom mnogo godina stvarao jako uspješne senzomotorne sposobnosti, da ih mladoj generaciji više nije mogao prenositi pomoću ikona. Sporedni podsustav komuniciranja-zvuk, polako se oslobađao svoje opće funkcije u ikoničkoj komunikaciji i pomalo prestaje biti signal, interakcija, a sve više postaje nositeljem poruke. To je bilo moguće zato jer je kanal ikoničke komunikacije po kapacitetu manji od kanala verbalne komunikacije. Verbalna komunikacija bila je pogodnija za prijenos prvih čovjekovih predodžbi. Istražujući svijet oko sebe i prodirući u njega, čovjek je stvarao sve složenije modele. No ti se modeli nisu mogli uspješno prenositi svim članovima društva perceptivnom komunikacijom. Verbalna komunikacija odgovarala je čovjekovim potrebama u tom dobu, te je postala osnovni oblik za prijenos informacija. U vremenu prijelaza s nomadske lovačke privrede na zemljoradnju, verbalna komunikacija se razvila do dominantnog društvenog sustava komuniciranja, a ljudski rod je brojio već tada oko 5 milijuna ljudi.[2]

[1] http://documents.tips/documents/komunikacija-i-konflikti-u-komunikaciji-55a23690ef431.html (04.07.2016.)
[2] Plenković M., Komunikologija masovnih medija, str. 5



Slika 1. Razvoj od majmuna do čovjeka

Izvor: http://www.createwebquest.com/nowman/evolution-homo-sapiens-0 (23.08.2016.)

Druga informacijsko-komunikacijska revolucija dogodila se u doba neolita kada je čovjek počeo transformirati crtež pod utjecajem verbalnog komuniciranja u sustav piktograma. Piktogram je zapravo slikoviti prikaz uopćenog iskustva.

Iduća etapa u usavršavanju sustava vizualne komunikacije jesu hijeroglifi. Hijeroglifi su za razliku od piktograma plastičniji i time sposobniji za prijenos generaliziranog iskustva ljudi. Oni prvi put u području ikoničke, vizualne komunikacije omogućuju pojavu gramatike kao sustava kodiranja i dekodiranja poruka. Važno je napomenuti kako Japanci i Kinezi i u današnjem vremenu zasnivaju svoje komunikacijske sustave na hijeroglifima.[3]

Korištenje pisma kao grafičkog sustava za prijenos poruka prvobitna ljudska zajednica nije izvela. Njezino veliko komunikacijsko značenje leži u tome što je ona izvela prvu komunikacijsku revoluciju koja je čovjeku omogućila da se makne od životinjskog carstva. Da čovjek kojim slučajem nije bio sposoban koristiti perceptivnu komunikaciju, sigurno ni danas ne bi imao sposobnost za sva dostignuća koja se neprestano izmjenjuju u suvremenom svijetu.[4]

Dimne signale osim Indijanaca koristili su i Kinezi kako bi mogli slati poruke duž Kineskog zida, a također su ih koristili i američki izviđači. Koristili su se tako da se uz pomoć deke i vatre stvaraju oblaci dima, na način da budu vidljivi onome kome su namjenjeni. Dimni signali obično se rade na vrhu brda. Njihovo značenje i nije tako jasno kao što su drugi oblici komunikacije. Nema nekog standardnog značenja različitih oblika, koda, brojeva niti tipova dimnih oblaka. Razlog tome je taj što su dimne signale mogli vidjeti i neprijatelji, pa je svako

[3] Ibidem, str.6
[4] Ibidem, str.6

pleme moralo izmišljati vlastite signale. Jedan oblačak dima obično je služio kako bi se privukla pažnja, dok su dva oblačića bili znak da je sve u redu. Suprotno tome, tri oblaka, mogla su značiti kako nešto nije u redu. Kod američkih izviđača, tri su oblaka davala znak kako nešto nije nije u redu, odnosno, predstavljali su veliku opasnost. Oni su to veoma ozbiljno shvaćali. Zbog toga je bilo najbolje ne koristiti taj signal s brojem tri, osim ako nije nekakva velika opasnost u pitanju. Iako postoje danas razni načini komuniciranja, dimni signali se još uvijek mogu koristiti u određenim situacijama, mada je to rijetkost. [5]



Slika 2. Komuniciranje pomoću dimnih signala

Izvor: http://quetzalcoatl9.blogspot.hr/2008/04/povijest-komuniciranja.html (23.08.2016.)

Komunikacija bubnjevima karakteristična je za kulture koje su živjele u džunglama i šumama, a služila je kao rani oblik komunikacije na daljinu u državama kao što su Afrika, Nova Gvineja te tropske šume Amerike, a znala se koristiti i za vrijeme nekakvih ceremonija. U novom svijetu, takva komunikacija bila je zabranjena, jer robovlasnici nisu razumjeli tajne kodove, a robovi su na taj način mogli velikom brzinom slati različite poruke na daljinu. Komunikacija bubnjevima temelji se na pravim jezicima. Zvukovi koji se proizvode bubnjevima su idiomatski ili konvencionalni signali koji se temelje na govornim šablonama. Rijetko kad su stvarali neke nove izraze i kombinacije.[6]

[5] http://quetzalcoatl9.blogspot.hr/2008/04/povijest-komuniciranja.html?m=1 (23.08.2016.)
[6] http://quetzalcoatl9.blogspot.hr/2008/04/povijest-komuniciranja.html?m=1 (23.08.2016.)



Slika 3. Komunikacija bubnjevima
Izvor: https://nonhumanentities.wordpress.com/2015/05/10/non-verbal-communication-and-the-voice-of-drums/ (24.08.2016.)

Heliograf je jednostavan i učinkovit uređaj koji se koristio u optičkom komuniciranju. Konstruirao ga je Henry Mance u Bombayu 1869.god. Domet mu je bio oko 50 km. Koristili su ga stari Grci te rimski car Tiberije. Signali se šalju na način da se pomoću zrcala reflektira sunčeva svjetlost. Heliograf su koristile vojske tijekom 19. stoljeća, a najviše Britanska vojska.[7]

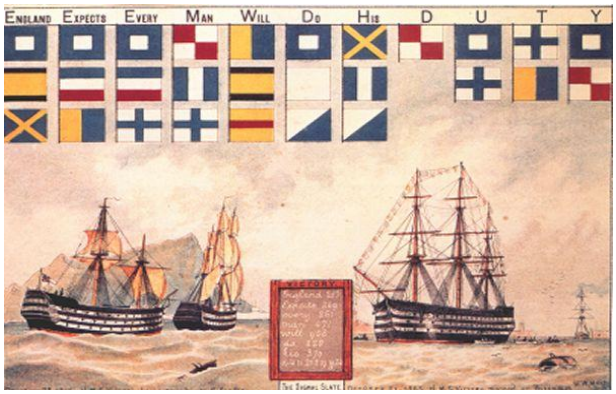


Slika 4. Optičko komuniciranje pomoću heliografa
Izvor: http://proleksis.lzmk.hr/25888/ (24.08.0216.)

Signalne zastave bile su sredstvo komuniciranja koje su se počele prvi put koristiti 1653. godine u Engleskoj. Poruke koje su se zastavama mogle poslati bile su jako složene, a najranije se razvilo korištenje signalnih zastava na moru. Signalnim zastavama su se prenosile

[7] http://documents.tips/documents/opticke-komunikacije-opticka-vlakna-povijest-opticke-komunikacije.html (23.08.2016.)

navigacijske i druge operativne poruke s broda na brod te s broda na kopno.[8] Godine 1782. Admiral Lord Howe u svojoj floti je koristio 28 različitih zastava koje su kombinacijom korištene ili kao pojedinačna slova ili cijele riječi, te su mogle formirati razne rečenice.



Slika 5. Signalizacija zastavicama

Izvor: http://quetzalcoatl9.blogspot.hr/2008/04/povijest-komuniciranja.html (24.08.2016.)

Razvojem tehnologije i industrije, povećavale su se potrebe za sredstvima priopćavanja. Sve do kraja 18. stoljeća vršila se signalizacija na udaljenost ili pomoću raznih signalnih svjetala (buktinjama, alarmnom vatrom i drugim primitivnim metodama) te pomoću zvučnih signala (zvučnicima, zvonima). Francuski svećenik Claude Chappe izumitelj je optičkog telegrafa pomoću svijetlih zraka. Iako je bilo mnogo nedostataka, taj se sustav semafora proširio Europom od početka 19. stoljeća. Telegraf je povezivao mnoge europske gradove, što je u to vrijeme značilo veliki pothvat. Prvi telegrafski aparat izrađen je u Rusiji, a kako je vrijeme prolazilo, a tehnologija napredovala, tako su se sve više razvijali elektromagnetski telegrafi. Amerikanac Samuel Morse, izumitelj je Morseova alfabeta koji je i danas u upotrebi u telegrafiji. Gotovo svake godine pojavilo bi se neko komunikacijsko poboljšanje. Također je vrlo značajan bio sustav s dupleksnim radom, pogotovo što se tiče podmorskih kabela. Značajan događaj za komuniciranje bio je izum fonografa. U Francuskoj je izumljen prvi stroj koji je bio kombinacija svih elemenata važnih za kinematografiju, a izumio ga je Louis Lumiere.

Nakon kinematografije, javlja se telegrafija, koja je drugi čudesni izum. Njemački znanstvenik Heinrich Hertz dokazao je eksperimentom opstojnost elektromagnetskih valova i njihova zračenja. Hertz je ustanovio da se valovi mogu lomiti i odbijati. Mnogi su znanstvenici pokušali ponoviti Hertzove eksperimente. Nikola Tesla, otišao je iz vlastite domovine i preselio se u Sjedinjene Države, tamo je održavao predavanja i vršio pokuse pred

[8] https://hr.m.wikipedia.org/wiki/Me%C4%91unarodne_pomorske_signalne_zastave (23.08.2016.)

različitim društvenim slojevima. Posredstvom izmjenjivača visoke frekvencije, Tesla je dobivao duge valove, pomoću njih je palio svjetiljke i slao znakove na velike udaljenosti. Nažalost, nije postigao uspjeh svojim pothvatom.

Jedan od najvećih izuma u komunikaciji bio je izum telefona, koji se razvio u drugoj polovici 19. stoljeća. Za njegov izum zaslužan je Amerikanac Alexander Graham Bell. Bellov telefon radio je na principu elektromagnetske indukcije. Telefon se jako brzo proširio po svim zemljama. Novine su bile dnevni oglašivači koje su bile glavni oblik pisane komunikacije već od najstarijih vremena. Prve novine u Hrvatskoj, bile su na Njemačkom jeziku. U Zadru je 1806. godine osnovan list koji izlazi na talijanskom i hrvatskom jeziku, a zvao se „Il Regio Dalmata". List je izlazio jednom tjedno sve do 1810. godine.

Radio, a kasnije i televizija bili su sredstva koja su unosila u dom zabavu i masovnu kulturu. Na radiu su se emitirale raznorazne emisije, vijesti i glazba, sport i informacije. Radio se smatrao izvorom zabave i donosio je ideje ljudima u svim zemljama. U Sjedinjenim Američkim Državama, u ono vrijeme, nezamisliva su bila kućanstva koja nisu posjedovala radio, jer se ono smatralo bitnim izvorom komunikacije među ljudima. Televizija, komunikacijsko sredstvo koje je uvedeno nakon drugog svjetskog rata, zasjenila je kino i radio. Ljudi nisu više morali ići u kino gledati filmove, mogli su jednostavno uključiti televiziju i uživati. S dodatkom dimenzije slike, televizija je pružala znatniju ugodu i zadovoljstvo od radija, jer je radio nudio samo zvukove. Istaknuta osobina televizije bila je što je omogućavala javnosti da izravno sudjeluje na mnogim javnim događanjima kao što su politički sastanci, zasjedanje Ujedinjenih naroda. Novinarstvo na televiziji i radiju može se podijeliti na rad na kratke (dnevni rad), srednje i duge staze. U dnevnom radu, nerijetko nedostaje vremena da se neki događaj prikaže detaljno. Opširniji se prikazi, događaji i kritički osvrti emitiraju u posebnim emisijama. Tu spadaju iscrpni prikazi kulturno-povijesnih otkrića, društveno-političkih događaja, naučnih ekspedicija i slično.[9]

Moderna komunikacija nezamisliva je bez računala i Interneta, pa virtualni svijet postaje bitna komponenta uspostavljanja novih međuljudskih odnosa. Većina korisnika elektroničke pošte e-mail doživljava kao medij koji štiti njihov privatni prostor više od drugih tehnoloških komunikacijskih medija. Komunikacija broda s kopnom jako je otežana. Osim tradicionalnog pisma, drugi oblici komunikacije su vrlo skupi, na primjer fax, telefon, telex. Elektronička pošta, zbog lošeg signala u pojedinim područjima, nije uvijek dostupna članovima posade i može se kazati kako je to zapravo najveća mana.[10]

[9] Elezović S. , Povijesni razvoj komuniciranja- vrste i oblici kroz stoljeća, str.143-151, 218, 458-464
[10] http://www.tunnel2funnel.com/2012/10/socio-cultural-difference-becoming.html (12.09.2016.)

3. OPĆENITO O KOMUNIKACIJI

Postoji više desetaka, pa čak i stotina različitih definicija komunikacije i još uvijek se ne može prihvatiti samo jedna. Međutim, u svim definicijama, komunikacija se promatra kao proces ili kao stvaranje značenja ili kao prijenos određene poruke ili informacije, a često i kao kombinacija svega ovog zajedno.[11] Ljudi komuniciraju iz različitih razloga. Platon je rekao kako je čovjek radoznalo biće željno informacija, koje su kao vječne ideje savršene i stalne. Najviše što čovjek može svojim radom i stvaralaštvom je to da se tim savršenstvima približava i pomoću njihovih slika u svojoj svijesti usavršava. Poslije toga se javljaju različite definicije komunikacije.[12] Obzirom na mnoga dostignuća suvremenih znanosti o čovjeku, smatra se kako je komuniciranje moć ljudi da svoje mentalne doživljaje više ili manje uspješno kazuju drugim ljudima. Životinje nemaju tu moć, zato ne mogu komunicirati. Promatrajući komunikaciju u njezinoj esencijalnosti, potrebno je upitati gdje je uopće njezina bit: u čovjeku koji kodira informaciju, u primatelju koji informaciju dekodira ili u polju između čovjeka i primatelja.

Dakle, bit svake komunikacije je međuodnos, zajedničko traženje odgovora, modela, viđenja, pojma ili bilo čega drugog što može dovesti do uspostavljanja poljuljane ravnoteže. Čovjeku ne preostaje ništa drugo nego da neprestano traga za što uspješnijim oblicima komuniciranja i unutar njih pregovorima, sporazumijevanjem, suglašnošću i poravnavanjem uspostavlja miran način življenja.[13] Komuniciramo kako bismo ostavili dojam na druge, zbog informacija, komuniciramo također i radi zabave, kako bismo pokazali srdačnost i prijateljstvo, kako bismo nekog uvjerili u nekakvu činjenicu ili pak kako bismo smanjili nelagodu koja je uzrokovana dugom šutnjom.

U nekim drugim okolnostima ljudi komuniciraju da bi zadržali odnose, da bi podučili i od drugih naučili nešto novo, odnosno, ljudi komuniciraju kako bi pokazali svoju socijalnu, društvenu stranu. Komuniciranje nam omogućuje prenošenje informacija o našim intelektualnim, emocionalnim i društvenim osobinama, odnosno o nama samima. Komunikacija je obično obostrana. Kada jedna osoba razgovara, druga osoba može pokazivati neverbalne znakove zanimanja ili nezanimanja. Ljudi se izmjenjuju u govorenju, ali ipak u većini interpersonalnih situacija, komuniciraju istovremeno. Kada neka osoba drži monolog, geste druge osobe, izrazi lica te vokalizacija daju informacije obrnutog smjera. Ako se

[11] Čerepinko D., Komunikologija, str.14
[12] Gradečki Z., Komuniciranje u poduzeću, str.23
[13] Ibidem, str.31

usporedi pisana komunikacija ili komunikacija putem telefona, može se zaključiti kako takva vrsta komunikacije nije obostrana kao što je interakcija licem u lice.[14] Ljudi komuniciraju jedni s drugima, a to znači da komunikacija uključuje najmanje dvije osobe koje utječu jedna na drugu. Treba napomenuti kako svaka osoba ne shvaća izgovorene riječi jednako. Različite osobe mogu izgovorene riječi protumačiti različito. I u tom slučaju događa se komunikacija. Dakle, komuniciranje je jedini ljudski i najljudskiji fenomen pa se prema tome može zaključiti kako je komuniciranje srž samog ljudskog postojanja u svim ljudskim sferama, kako rada, tako života i stvaralaštva.

3.1. Vrste komunikacije

Postoji više vrsta komunikacija, a to su: verbalna (usmena i pisana) i neverbalna komunikacija, intrapersonalna i interpersonalna komunikacija, masovna, javna, grupna te međukulturna komunikacija.

Verbalna komunikacija: zapravo je komunikacija putem riječi, bilo da su one izgovorene ili pisane. Verbalna komunikacija dominantna je u suvremenoj kulturi rada, života i stvaralaštva. Ovakav oblik komunikacije se često koristi na relaciji menadžer-izvršitelj. Također je važna u javnim izlaganjima kao što su prezentacije, javni govori te medijski nastupi. Ovakvi govori zahtjevaju konstantno vježbanje.[15] Verbalna komunikacija još se naziva i govorna komunikacija i odvija se u mediju zračnih vibracija. U govorno slušnom traktu vrši se produkcija i razmjena značenja putem govora. Kako bi verbalna komunikacija bila optimalna od velike je važnosti da govornik i slušatelj ispune određene zahtjeve. Govornik treba izgovarati pravilno glasove, teba izbjegavati tzv.lijeni govor i govor "sebi u bradu", kako bi ga slušatelj mogao razumjeti.[16] S obzirom da je na većini brodova zastupljena multikulturalna posada, komunikacija između članova treba biti što jasnija, kako ne bi došlo do nesporazuma koji mogu imati fatalne posljedice. Pismena komunikacija za razliku od usmene, odnosno govorne komunikacije koja se odvija u mediju zračnih vibracija, temelji se putem riječi i simbola koja djeluju u organizaciji u pisanoj formi. Još je nazivaju i vizualna komunikacija, jer je cjelovitija. Struktura pisane komunikacije temeljena je na dva zasebna komunikativna mehanizma: demonstraciju i imitaciju. Pisana komunikacija temelji se na

[14] K.K. Reardon, Interpersonalna komunikacija, str. 13, 14
[15] http://www.elementa-komunikacije.hr/poslovna-komunikacija/neverbalna-verbalna-komunikacija (24.08.2016.)
[16] Gradečki Z., Komuniciranje u poduzeću, str.49

različitim rečenicama, dokumentima, simbolima i riječima koji se prenose putem interneta, pisama ili nekih drugih medija.[17]

Neverbalna komunikacija: Da bi se uvidjela važnost neverbalne komunikacije u svakodnevnom životu, potrebno je razmisliti o raznim trenucima tijekom svakog dana u kojem se primaju i šalju neverbalne poruke. Najveći dio ključnih značenja koja se stvaraju prilikom susreta rezultat su pogleda, tona glasa, dodira i drugih, sa ili bez pomoći riječi. Neverbalna komunikacija je sveprisutna, ona je temeljni način u izražavanju osjećaja. Mahanje rukama, osmijeh ili pogled neverbalni su načini izražavanja koji se koriste u svim kulturama svijeta kako bi se prenijelo značenje.[18] Pokreti tijela, odnosno gestikulacija, jako su značajni za neverbalno komuniciranje i uglavnom se odnose na pokrete. Geste, odnosno pokreti mogu se podijeliti u pet grupa ovisno o funkciji koja se događa prilikom komuniciranja.

- ilustratori - oni predstavljaju dopunu verbalnoj komunikaciji, odnosno govoru,
- amblemi - uloga im je da zamijene riječ i njihovo značenje se razlikuje u određenim kulturama,
- regulatori - pospješuju i kontroliraju konverzaciju,
- pokazivači afekta - pokazuju emotivno stanje na direktniji način (izraz lica),
- adapteri - prilikom komuniciranja, oni pokazuju emotivno stanje pojedine osobe kao što su trljanje ruku, lupkanje nogama i slično.[19]

Forma i funkcija neverbalne komunikacije mogu varirati od pojedinog jezika te kulture. Neverbalna komunikacija može biti zamjena za verbalnu na način da se na usne stavi prst umjesto riječi *tiše,* kimanje glavom umjesto *da* itd. Neverbalno ponašanje koristi se za izražavanje emocija, odražavanje osobina ličnosti, pokazivanje stavova, poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije.

[17] https://sites.google.com/site/ucenicakatarinacupovic/1-verbalna-komunikacija/1-2-pisana-komunikacija (24.08.2016.)
[18] Samovar L.A., Porter R.E., McDaniel E.R., Komunikacija između kultura
[19] https://fmk01808.wordpress.com/2008/11/27/sta-je-komunikacija/ (24.08.2016.)

Tablica 1. Pravila neverbalne komunikacije

Izvor: Fox R., Poslovna komunikacija, str. 73.

DA	NE
Promatrajte osobu s kojom vodite razgovor. Povremeno se nasmiješite.	Ne izbjegavajte kontakt očima.
Koristite "otvoreno" držanje tijela.	Ne zatvarajte oči.
Nagnite se prema sugovorniku.	Ne dozvolite da se na licu vidi odbojan izraz.
Na izlaganje sugovornika reagirajte znakovima aktivnog slušanja (kimanje glavom)	Izbjegavati „zatvoreni" položaj tijela i stiskanje šaka.
Povremeno dodirujte osobu, ako je moguće.	Izbjegavati konstantnu šutnju.
Ton neka bude smiren, uvjeren i pouzdan.	Izbjegavati neprijazan i neugodan ton.
	Nemojte zijevati.

Intrapersonalna komunikacija je zapravo unutarnja komunikacija koja se događa prilikom razmišljanja, pisanja dnevnika, analize vlastitih postupaka, prilikom pripreme za važan razgovor, kod donošenja važnih životnih odluka i onda kada se vrši monolog, dakle vrsta komunikacije koju osoba čini sama sa sobom. Intrapersonalna komunikacija obično prethodi interpersonalnoj, masovnoj ili skupnoj komunikaciji, ali ne mora biti nužno.[20] Usmjerena je na mentalni proces koji se odvija unutar pojedinca. Kod ovakve komunikacije, osoba je istovremeno i pošiljatelj i primatelj informacije, odnosno poruke. Osnovni kanali koji se koriste kod ove vrste komunikacije su: mentalne slike, razgovor sa samim sobom i neverbalno ponašanje.[21] Također, postoje i negativnosti kod intrapersonalne komunikacije, naprimjer ako se neprestano analiziraju vlastiti postupci, ako se previše vrši samoispitivanje, tada može doći do ne prihvaćanja vlastitog identiteta.[22]

Interpersonalna komunikacija je međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice uz mogućnost trenutačnog dobivanja povratnih informacija. Ova se komunikacija razvija paralelno sa sve boljim međusobnim poznavanjem partnera te uključuje verbalno ali i neverbalno ponašanje. Također, ona uključuje uvježbano, spontano i planirano ponašanje ili nekakvu kombinaciju, što znači da komunicirajući s drugima, jednom može doći do svjesnog razmišljanja o vlastitim postupcima, sljedeći put se može govoriti sve što padne na pamet u

[20] https://hr.wikipedia.org/wiki/Intrapersonalna_komunikacija (24.08.2016.)
[21] http://documents.tips/documents/intrapersonalna-i-interpersonalna-komunikacija.html (24.08.2016.)
[22] https://sites.google.com/site/ucenicakatarinacupovic/3-intrapersonalna-komunikacija (24.08.2016.)

tom trenutku, a treći put može doći do kombinacije svjesnog i nesvjesnog. [23] Na temelju ove komunikacije upoznaju se ljudi i svijet oko nas, predstavljamo se pojedincima, ali ujedno uspostavljamo ili prekidamo nekakve međuljudske odnose. Interpersonalna komunikacija je najrasprostranjenija i velik dio ljudi se svakodnevno koristi ovom komunikacijom. Obzirom na udaljenost prilikom komuniciranja, komunikacije se dijele na one s relativno malom (licem u lice), povećanom (dozivanje s brda na brdo) i proširenom udaljenošću (telekomunikacija korištenjem komunikacijskih tehnologija).[24]

Umijeće interpersonalne komunikacije često je mnogo više od samog pričanja. Postoje ljudi koji su izvrsni komunikatori i često, čak i nesvjesno, slijede pravila koja omogućuju stvaranje novih interpersonalnih odnosa, kao i njihov razvoj i održavanje. Tijekom međusobnog komuniciranja, važan element je komunikacija licem u lice. Tijekom ovakvog komuniciranja, iznimno je važno obratiti pažnju na sugovornika, način na koji razgovara, pokušati primjetiti fizičke znakove neugode poput crvenila na obrazima, pojačanog znojenja, promjena u boji glasa, itd.[25]

Grupna komunikacija događa se u okviru jedne ili više grupa. Po Freudu, grupa je skup pojedinaca koji stavljaju isti objekat na nivo ega, ideala i identificiraju se s njim (vođa, sekta, političko opredjeljenje...). Ako se grupna komunikacija odvija u manjim skupinama, tada dolazi do interakcije licem u lice. Prilikom rješavanja nekakvog problema koji se dogodio, ili podjela znanja, svaki pojedinac može doći do izražaja u manjoj grupi. Složenost grupnog djelovanja počinje s mogućnošću izbora. U grupnoj komunikaciji, članovi grupe međusobno su povezani, razmjenjuju mišljena, stavove, ideje, itd. Da bi grupa mogla biti funkcionalna, potrebno je neprestano izmjenjivati mišljenja, doći do zajedničkih ciljeva, imati više ili manje jasnu strukturu ili socijalnu organizaciju grupe, zajedničke potrebe te međusobnu privlačnost. Kada je jednom skupina dosegnula spomenute karakteristike, može se bez dileme kazati kako je postala funkcionalna grupa, te se na nju mogu primjeniti zakonitosti grupnog komuniciranja.

U svakoj grupi se zna koji oblici ponašanja su prihvatljivi, a koji nisu. Također, svaki pojedinac grupe zna svoje mjesto u grupi, odnosno gdje pripada i zna svoju ulogu.[26] Uloge se mogu podijeliti na četiri grupe:

1. profesionalne uloge - vrste ponašanja koje su nametnute određenom profesijom,
2. starosne uloge - ovisno o dobi pojedinca u grupi,

[23] Readron K.K., Interpersonalna komunikacija, str.20,21
[24] https://hr.wikipedia.org/wiki/Interpersonalna_komunikacija (24.08.2016.)
[25] Čerepinko D., Komunikologija, str. 65
[26] Ibidem, str 95

3. spolne uloge - vrste ponašanja u komnikaciji s drugim ljudima, istog ili suprotnog spola,
4. statusne i klasne uloge - vrste ponašanja ovisno o društvenom statusu pojedine osobe.[27]

Javna komunikacija za razliku od grupne komunikacije, podrazumijeva veće grupe sa više članova. U javnoj komunikaciji i publika i govornik imaju jednak status i zadatke, a to je da prenose što veći broj informacija. Ova vrsta komuniciranja odvija se putem radija, televizije, interneta, te se oblikuje prema ekonomskim i političkim interesima društva. Temeljno je sredstvo funkcioniranja zajednice i usmjeravanja društvenih kretanja. Primjer javne komunikacije su intervjui i novinske konferencije, gdje više ljudi razgovara o istoj temi i nameću svoja mišljenja jedni drugima. Sredstvo javne komunikacije jest standarni jezik, kako bi bio razumljiv i prihvatljiv svim članovima.[28]

Masovna komunikacija započela je u novinama, koje su i danas jedan od najvažnijih medija i koje su preživjele još atraktivnije masovne medije (radio, televiziju i internet). Možda je razlog tomu taj što novine pružaju čovjeku neku vrstu osobnosti koje televizija i radio ne mogu ponuditi. Svakog dana iznenade nas neke nove mogućnosti, neki novi *gadget.* Ipak, koliko god nas bombardirale nove tehnologije, masovno komuniciranje razvija se po svojim zakonitostima. Mediji svojim mogućnostima znatno utječu na komuniciranje, no nisu odlučujući faktor. Masovni mediji bez oglasa ne mogu opstati. Novi mediji svojim tehnološkim mogućnostima pružaju dvosmjernu komunikaciju. Na primjer, osoba koja primi poruku, može odmah, ako ju je u tom trenutku pročitala odgovoriti na nju i iskazati svoje mišljenje. No, koliko god to nekome zvučalo zanimljivo, zapravo je nešto najgore što se pojavilo na internetu, psovke, neumjesni komentari i vrijeđanja. To pokazuje kako je zapravo jako osjetljivo područje masovnog komuniciranja te kako je nerazvijena kultura dijaloga i tolerancija prema tuđem mišljenju. Zbog takve komunikacije, na internetu postoje neki portali koji su uveli ograničenja.[29]

Međukulturna komunikacija predstavlja zapravo oblik globalne komunikacije, komunikacije među različitim kulturama. Utjecaj kulture na ponašanje, komunikaciju i percepciju može se ogledati u sljedećem:

[27] https://sites.google.com/site/vrstekomunikacijai3/neverbalna-komunikacija/grupna-i-javna-komunikacija (25.08.2016)
[28] https://sites.google.com/site/vrstekomunikacijai3/neverbalna-komunikacija/grupna-i-javna-komunikacija (25.08.2016.)
[29] Malović S., Masovno komuniciranje, str. 55,56,57

- ljudi u Kabulu sjede na podu i dnevno se mole 5 puta, dok ljudi u Las Vegasu noćima sjede ispred poker aparata,
- neki ljudi govore hrvatski, drugi govore španjolski,
- postoje ljudi koji imaju Boga da im se obraća, dok se drugi obraćaju Bogu, a treći pak kažu da Boga nema, da ne postoji...

Zašto je to tako? Odgovor na sva pitanja zapravo je isti. Najvažniji razlog zbog kojeg ljudi uče razmišljati, vjerovati, osjećati i djelovati na način na koji to čine su poruke koje su im poslane, odnosno poruke koje nose pečat određene kulture. U modernome društvu različiti ljudi komuniciraju na različite načine, a način na koji ljudi komuniciraju je zapravo način na koji žive. To je njihova kultura. Kultura i komunikacija ne mogu se odvojiti.[30]

3.1.1. Komunikacijski stilovi

Postoji nekoliko komunikacijskih stilova, a to su:

- pasivni,
- asertivni,
- agresivni
- pasivno-agresivni komunikacijski stilovi.

Pasivna komunikacija vrsta je komunikacije zasnovana na nedostatku poštovanja prema sebi i/ili strahu, odnosno egzistencijalnoj ugroženosti.[31] Pasivna osoba ne uspijeva izraziti svoje interese, uvjerenja, mišljenja, osjećaje niti potrebe. Takva osoba sve drži u sebi, te ju zbog toga drugi ne priznaju i ne čuju. Problemi ostaju neriješeni, želje nezadovoljene.
Poruke u pasivnoj komunikaciji:
„Moji su osjećaji nevažni, tvoji su važniji.“
„Ja ništa ne vrijedim, niti vrijedi moje mišljenje. Tebe jedino vrijedi slušati.“

U pasivnoj komunikaciji ne koristi se osobna moć, pasivne osobe predstavljaju se kao žrtve, te na taj način prikupljaju simpatije ili nesimpatije i sa sebe skidaju odgovornost za rješavanje problema.[32] Prednost ovog stila je da se ljudi na pasivne osobe rijetko ljute.

[30] Samovar L.A., Porter R.E., McDaniel E.R., Komunikacija između kultura, str. 16,17
[31] Poljak N i Šehić-Relić L, Sukob u organizaciji, str. 80
[32] Ibidem, str. 81

Asertivna komunikacija sposobnost je jasnog, otvorenog, direktnog i iskrenog izražavanja vlastitih stavova za i protiv, izražavanja ideja, osjećaja, potreba i interesa, a u isto vrijeme empatično prepoznavanje i poštivanje želja i potreba drugih. Poštivanje sebe i vlastitih potreba osnova je poštivanja drugih. Asertivni stil se temelji na uvjerenju da svaka osoba ima pravo izraziti svoje mišljenje, potrebe i osjećaje, da zna kada treba reći *ne* i da nema osjećaj krivice.

Poruke koje se šalju u asertivnoj komunikaciji:

„Ovo je moje mišljenje.“

„Ovako ja vidim situaciju.“

„Želim da redovno obavljaš svoje zadatke.“

Asertivno ponašanje vrsta je samopotvrdnog ponašanja, osoba na taj način čuva svoje dostojanstvo u situacijama kada postoji realna opasnost da bude izmanipulirana, iskorištena ili zloupotrebljena. Asertivnost spada među najvažnije vještine koje preveniraju i reduciraju stres.

Agresivna komunikacija zastupa vlastiti interes, stavove, potrebe i osjećaje. Cilj je pobjeda i dominacija, kako bi drugi oslabili i kako bi bili u nemogućnosti zastupati svoje stavove i potrebe. Prednost ovog stila je ta što agresivni ljudi uvijek dobiju ono što su zamislili. Ali, prije ili poslije ljudi koje pokušavaju preplašiti i manipulirati njima, pronaći će način da im se osvete, bilo direktno ili indirektno time što će ih izbjegavati.

Poruke koje se šalju agresivnom komunikacijom:

„Ovo ja želim. To što ti želiš uopće nije važno.“

„Moji osjećaji su važni, tvoji nisu.“

„Ja ću uspjeti, ti nećeš nikada.“

Agresivne osobe sklone su provokacijama i zato je važno ne uzvraćati im agresijom jer to dalje vodi u produljenje sukoba i nikako nije efikasno. Kako bi se uspješno suprostavili agresivnim osobama, potrebno je: saslušati osobu i nastojati saznati razlog njenog bijesa, govoriti smirenim, ali ujedno samouvjerenim tonom.

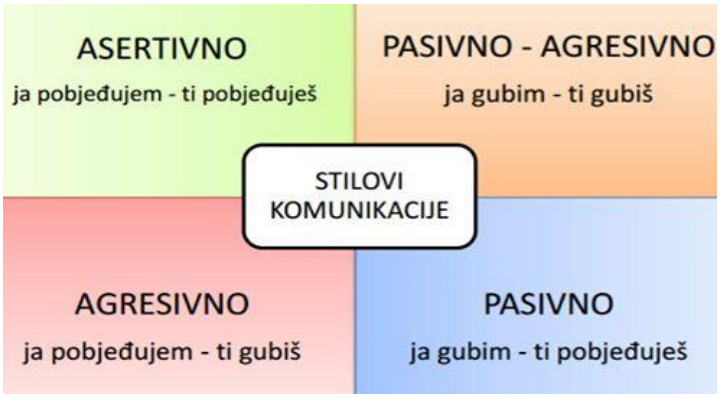
Pasivno–agresivna komunikacija još se naziva i manipulativna komunikacija. Ovakav oblik ponašanja karakterizira pasivno suprotstavljanje zahtjevima socijalnog i radnog okruženja, a praćeno je tvrdoglavošću, mrzovoljnošću odugovlačenjem i neefikasnošću.

Pasivno-agresivna osoba ne iznosi svoje potrebe niti mišljenja. Ovakva osoba izražava agresivnost indirektno. [33]

Pasivno agresivne osobe ne ispunjavaju svoje obveze, sarkastične su, krive druge za vlastite frustracije, koriste tračeve te optužuju druge za vlastite probleme. Ovakav stil komunikacije može se susresti kod osoba koje nisu sposobne prihvatiti vlastitu situaciju onakvom kakva je ona zaista.

Pasivno-agresivni stil komunikacije:

"Zadivljena sam načinom na koji vodite tvrtku. Logično da ostvarujete uštedu obzirom da ne dajete povišicu osoblju koje ne poštujete."



Slika 6. Stilovi komunikacije

Izvor: https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A175/datastream/PDF/view (04.07.2016.)

[33] http://www.mefmo.ba/eucenje/claroline/backends/download.php?url=L1pkcmF2c3R2ZW5pX21lbmFkbWVudC9WamV6YmUvS29tdW5pa2FjaWpza2lfc3RpbG92aS5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=SMIMZ (04.07.2016.)

4. KOMUNIKACIJA UNUTAR RADNE ORGANIZACIJE

Unutar svakog tima postoji sustav komuniciranja, koji je djelomično svjesno projektiran, dijelom dobiven u hodu te u velikom dijelu i urođen, a to je najčešće među ljudima. Zahvaljujući pojavi posebnih komunikologija, jasno nam je da ljudske organizacije postoje zbog uspješnog komuniciranja među ljudima. Pojam organizacije usko je povezan s pojmom komunikacije, u tolikoj mjeri da jedno bez drugoga ne ide. Bez organizacije nema uspješne komunikacije i obratno. Organizacija je statički, a komunikacija dinamički trenutak istoga društvenog i radnog procesa.

4.1. Učinkovita komunikacija u radnoj organizaciji

Efikasna komunikacija je osnova za razvoj organizacije, ali i važan faktor za postojanje u neizvjesnoj okolini, stoga je komunikacija bitan čimbenik kako u ponašanju menadžera, tako i u funkcioniranju cijeloga organizacijskog sustava.[34] Kada se govori o uspješnom komuniciranju unutar radne organizacije, Ivens M. N. naglašava da je potrebno prijeći šesnaest koraka koji vode do ostvarenja programa komuniciranja:

1) kontrolirati slabosti koje postoje i prednosti komuniciranja,
2) ustanoviti prioritete programa,
3) zadobiti podršku uprave i pokušati da uprava shvati program,
4) uložiti sav trud kako bi komuniciranje bilo prihvaćeno kao bitna funkcija upravljanja,
5) iskoristiti sredstva izobrazbe u cijelosti,
6) provjeriti osigurava li postojeća organizacija efikasnu komunikaciju,
7) na razumljiv način radnicima dati činjenice o poslovanju,
8) potruditi se kako bi radnici znali više o rukovođenju,
9) pismenim putem objaviti povlastice, organizaciju, uvjete i djelatnost,
10) ustanoviti stavove i probleme radnika,
11) provjeravati učinkovitost radnika,
12) iskoristiti u potpunosti usluge kvalificiranog osoblja,
13) potpuno se poslužiti postojećim zajedničkim savjetovanjem,

[34] Gradečki Z., Komuniciranje u poduzeću, str. 33.

14) ako je potrebno, uvesti nove načine komunikacije,
15) u slučaju nenadanih situacija, predvidjeti spretne metode komuniciranja,
16) važno je provjeravati kompletan napredak i utjecaj programa.

Dakle, učinkovitom komunikacijom svi problemi se mogu uspješno riješiti uz sudjelovanje svih zaposlenika radnog procesa. Istraživanja su pokazala da mnogih štrajkova ne bi bilo da su radnici bili na vrijeme informirani. Zato je od velike važnosti da se u poduzećima afirmira sistem dvosmjernog komuniciranja po principu: "Svi sa svima o svemu potpuno argumentirano i s punom odgovornošću". Kada se radnicima da do znanja koliko vrijede i da se njihovi prijedlozi uvažavaju, oni će preuzeti odgovornost i imati će više volje za rad u poduzeću. U suprotnom, kao što nas uvjerava krizna situacija, radnici nemaju volju za radom, pasivni su, sve čine kako bi stanje bilo neizdrživo, a sve zbog toga da se osvete onima koji loše vode poduzeće, koji sebi pribavljaju sredstva bez istinskog rada, dok za radnike nemaju niti minimalne prihode. Zbog toga je iz temelja nužno promijeniti sve formalne kanale komuniciranja na radnim mjestima.[35]

Oblikovanje sustava komunikacije u organizaciji složen je i odgovoran zadatak koji obuhvaća tehničko-organizacijske, psihološke i sociološke probleme sa značajnim ekonomskim implikacijama. Promatrajući izgradnju sustava komunikacije, sam sustav komunikacije može se definirati kao određivanje sadržaja, nositelja, oblika, vrste, pravaca, kanala i sredstva komuniciranja i njihova povezivanja u smišljenu mrežu prenošenja informacija.[36]

Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije, a to su: kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Da bi organizacija mogla uspješno djelovati treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, omogućiti zaposlenicima izražavanje osjećaja, stimulirati njihov rad te upriličiti donošenje odluka. Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije.[37]

[35] Plenković M., Novi sustav javnog komuniciranja, str. 54.,55.
[36] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 579.
[37] Robbins, P. S., Judge, A. T., str. 369.



Slika 7. Osnovne funkcije komunikacije

Izvor: Robbins, P. S., Judge, A. T.: Organizacijsko ponašanje, str. 368.-369.

4.2. Uloga rukovoditelja unutar radne organizacije

Komunikacija povezuje ljude kako u svakodnevnom životu, tako i u radnoj sredini. Da bi radna organizacija uspješno funkcionirala, neophodno je imati osobu u organizaciji koja će voditi cjelokupan posao, dakle neophodan je rukovoditelj. Rukovođenje je najvažniji element funkcioniranja svake organizacije. Rukovoditelj je bitna osoba kako za uspjeh tako i za mogući neuspjeh u organizaciji. Vještine rukovoditelja na brodu:

1. koordinacija raznih aktivnosti na brodu,
2. metode kojima se osiguravaju i održavaju potrebni standardi na brodu,
3. timski rad.

Procesi rukovođenja u današnje vrijeme sve su složeniji. Rukovoditelj je osoba koja mora u svako doba znati predvidjeti promjene, treba iskoristiti sve mogućnosti i pružene šanse, motivirati ljude i vlastitu organizaciju uspješno dovesti do cilja.[38] On dolazi do ostvarenja svojih ciljeva angažiranjem radnika da izvode zadaće, a ne da ih on mora obavljati sam. Pritom se misli na razne sastanke, telefonske razgovore, pisana izvješća i slično.

Postoje različiti tipovi ljudi kojima se rukovodi. Lako je raditi sa dobrim i pouzdanim stručnjacima međutim, ako su u pitanju nesigurni i bez dovoljno samopouzdanja kod vršenja

[38] Rijavec M., Uspješan menadžer, str.27.

poslova, teško da će radna organizacija biti uspješna. Zaposlenici se mogu podijeliti u četiri kategorije.

1. Zaposlenici koji su nesigurni i imaju manjak samopouzdanja, uz to, ne žele preuzeti odgovornost za posao i ne žele raditi.
2. Zaposlenici koji imaju samopouzdanje i vjeru u sebe, motivirani su, iako ne znaju svoj posao, ali ipak se trude i voljni su raditi.
3. Zaposlenici koji dobro rade svoj posao, ali nemaju samopouzdanja ili su jako nesigurni.
4. Zaposlenici koji su stručnjaci, motivirani su, imaju samopouzdanje i volju za radom.

Ponašanje vođa može svesti na dvije osnovne razine: ponašanje koje je usmjereno na ljude i ponašanje koje je usmjereno na zadatak.
Ponašanja koja su usmjerena na odnose s ljudima uključuju: komuniciranje, davanje podrške, aktivno slušanje, povratna informacija (feedback) te poboljšanje odnosa među članovima.
Ponašanja usmjerena na zadatak uključuju: organiziranje, kontrolu, postavljanje ciljeva, određivanje troškova i rokova te nadgledanje. Rukovoditelj dakle usmjerava, a naglasak je na produktivnosti.

Na temelju ovih ponašanja, postoje četiri stila rukovođenja: vođenje, direktivno vođenje, sudjelovanje i prepuštanje.

Vođenje uključuje oba tipa ponašanja. Velika pozornost pridaje se komunikaciji s radnikom te rukovoditelj ulaže mnogo napora u to kako bih upoznao svoje ljude i razvio kvalitetan odnos s njima. Pokušava vlastite ideje nametnuti zaposlenicima na način da ih oni prihvate kao svoje. Aktivan je u davanju uputa i nadgledanju rada.

Direktivno vođenje uključuje ponašanja koja su usmjerena na zadatak, dok se u maloj mjeri uključuju ponašanja usmjerena na međuljudske odnose. Rukovoditelj obraća pažnju na detalje, daje upute te nadgleda kako se radi. Također jasno daje do znanja što se očekuje te inzistira na poboljšanju radnih vještina.

Sudjelovanje. Rukovoditelj je u velikoj je mjeri usmjeren na odnose s ljudima, dok je u manjoj usmjeren na zadatak. Rukovoditelj ohrabruje ljude, komunicira s njima, daje im podršku te ih potiče na suradnju. Ako mu se njihove ideje pokažu dobrima, spreman ih je objeručke prihvatiti.

Prepuštanje. Rukovoditelj je taj koji, niti usmjerava niti daje podršku zaposlenima. Većinom se bazira na promatranje te se oglašava samo ako je nešto zaista važno. Kontrolu vrše sami zaposlenici.[39]

Tablica 2. Četiri stila rukovođenja

Izvor: Rijavec M., Uspješan menadžer, str. 31.

		Usmjerenost na zadatak	
		+	**-**
Usmjerenost na ljude	+	Vođenje	Sudjelovanje
	-	Direktivno vođenje	Prepuštanje

U konačnici, svaka radna organizacija ima ciljeve i rukovoditelji su oni koji radnike trebaju uputiti da usmjere svoje napore i energiju na obavljanje različite vrste poslova.

4.3. Komuniciranje u uvjetima kulturoloških razlika - brodska posada kao spoj različitih kultura

Kako bi organizacije bile uspješne, trebaju uz organizacijsku kulturu poznavati i kulturu svoje lokalne zajednice, nacionalnu kulturu te kulturu zemalja u kojima posluju. Svaka kultura može se definirati kao sustav vrijednosti, shvaćanja, etikete, uvjerenja, životnih stilova, osobnosti i karaktera. Obzirom na to da svaka kultura ima svoja jedinstvena obilježja koja međusobno razlikuju članove jedne skupine, kultura ima snažan utjecaj na život svakog društva i na život organizacije. Kulturne vrijednosti nisu genetski prenosive, već se uče od rođenja.[40]

Brodska posada često je sastavljena od članova različitih nacionalnosti i kao takva, zbog specifičnih radnih okolnosti, međusobnih različitosti i dugotrajnog boravka na brodu,

[39] Ibidem, str. 29.,30.,31.
[40] Sikavica P., Organizacija, str. 300.

kao izoliranom i psihički zahtjevnom radnom okruženju, izložena je iskušenjima zajedničkog rada i netolerancije.

Međusobne različitosti proizlaze iz raznovrsnih kulturnih navika te međusobno različite interpretacije. Iako među nacionalnostima najčešće postoji dobra namjera u međusobnom prihvaćanju, spontano pogrešno tumačenje navika, religijskih načela, govor tijela, simbola i na kraju različitosti u govoru engleskog jezika, mogu dovesti do neučinkovitog zajedničkog djelovanja na brodu. To može utjecati na posao ali i na socijalnu sferu života na brodu (nerazumijevanje humora).



Slika 8. Multinacionalna brodska posada

Izvor: http://www.zadarskilist.hr/clanci/05122008/kako-smo-spasili-pomorce-iz-olujnog-mora (09.09.2016)

Zbog toga, radi pravilnog razumijevanja kulturoloških utjecaja, komunikaciju je potrebno razmatrati ne samo kao govornu izmjenu informacija, već kao sveukupnost komunikacijskih odnosa. Osnovu tim odnosima čine kulturološke predispozicije s aspekta grupnoga postupanja i vrednovanja.

Osnovni uvjet za uspješnu komunikaciju jest poštovanje. Ako nema poštivanja prema razlikama u kulturama i običajima bilo koje skupine koja sačinjava posadu na brodu, komunikacija neće niti započeti. Kako bi se smanjile krive percepcije, tumačenja i procjene, primjenjuju se pravila „kulturološkog kola“.



Slika 9. Elementi kulturološkog kola

Izvor: http://hrcak.srce.hr/8423 (05.09.2016.)

1. Poštovanje - polazna i najvažnija komponenta kulturološkog kola za uspješnu komunikaciju.
2. Učenje - spoznajni je element u kulturološkom kolu o tome što ljude motivira kao individualce i pripadnike pojedinih kultura. Aktivnim zapažanjem, pronalaze se razlozi kako se pojedinci ili skupine ponašaju, njihove navike i reakcijete se otkriva govor tijela kao odgovor na stvarne događaje.
3. Tumačenje - ima interkulturološku funkciju da povezuje i stvara dvosmjerne komunikacijske relacije među različitim kulturološkim skupinama. Interaktivna komunikacija može se postići kroz objašnjenje ili interpretaciju religijskih i običajnih elemenata koji omogućuju jednostavnije razumijevanje i prihvaćanje različitih običaja i navika među članovima posade.
4. Objašnjenje - ako je brodska posada multinacionalna, važno je da poruke budu jasne i nedvosmislene. Sve aktivnosti koje se planiraju uraditi, potrebno je objasniti što jednostavnije. Nakon objašnjenja, potrebno je provjeriti razumijevanje-zatvoreni komunikacijski krug.
5. Standardni radni postupci - oni preko lista provjere pojednostavljuju komunikaciju i omogućuju da se izbjegnu nesporazumi i jezične barijere prilikom obavljanja rutinskih operacija na brodu.
6. Dosljednost - potrebno je koristiti komunikaciju i stil ponašanja koji je posada već prihvatila. Svaka promjena može dovesti do nerazumijevanja i nesporazuma. Stavove i način na koji se postupa potrebno je prilagoditi okolnostima, navikama i reakcijama

određenih kulturoloških skupina. U tom smislu dosljednost omogućuje motivacijski nastrojenu posadu i reakcije koje je moguće predvidjeti prilikom vršenja poslova.

7. Pozivanje po imenu - pozivanjem pojedinih članova posade po imenu dolazi do uspostave slobodnije komunikacije, te se jača inicijativa pa time i motivacija. Korištenje imena prilikom oslovljavanja omogućit će bolju komunikaciju ako ne u svim, onda u većini raličitih kultura.
8. Razumijevanje - kako bi odnosi na brodu bili što bolji i sigurniji, potrebno je primjeniti ovaj stalni proces uzročno-posljedičnog promatranja odnosa i reakcija unutar multikulturalne zajednice na brodu.[41]

4.4. Komunikacijske prepreke i način na koji se mogu predvladati

Kada se govori o komunikacijskom procesu u radnoj organizaciji, nerijetko dolazi do prepreka. Savršena komunikacija teško se može ostvariti i poprilično je nedostižna. No, moguće ju je poboljšati u što većoj mjeri. Postoji mnogo prepreka koje utječu na komunikaciju, a time i na poslovanje organizacije. Jako puno poruka u organizaciji nikada ne stigne do onih kojima su zapravo upućene, ili ako stignu, stignu znatno promijenjene, pa razlikujemo:

- poruka nikada ne stigne gdje je poslana ili stigne u dijelovima, jer postoje šumovi ili prekidi u komunikacijskoj vezi;
- poruka je izmjenjena od same osobe koja ju šalje ili od osobe koja je prenosi;
- poruka je izmjenjena od onoga koji je prima.

Neke od prepreka u komuniciranju nastaju pretežno ili isključivo na razini pojedinca i zovu se mikro prepreke, dok su druge organizacijske strukture i zovu se makro prepreke.[42]

Do prepreka na razini pojedinca, odnosno mikro prepreka može doći zbog loše strukture poruke, neusklađenosti dijelova poruke, u slučaju kada primatelj nema povjerenja u pošiljatelja poruke, u slučaju predrasuda, neaktivnog slušanja te zbog emocija. Ako imamo negativan stav prema osobi koja prenosi poruku, takva poruka neće imati pravo značenje niti će biti pažljivo razmotrena. Kada se govori o emocijama, može se kazati da su one najgori razarači komunikacije. One zapravo daju potpuno drugačiju, nerealnu sliku. Ako ljudi dopuste da njima ovladaju emocije, jako je teško uspješnu komunikaciju s njima postići. Ipak, s druge

[41] http://hrcak.srce.hr/8423
[42] Miljković D., Rijavec M., Komuniciranje u organizaciji, str. 30.

strane mogu biti korisne, jer svi znamo da su ljudi koji nastupaju s emocijama i karizmom jako interesantni. Do prepreka na razini pojedinca može doći i zbog spolnih razlika. Dokazano je kako su muškarci izravniji u komunikaciji, ali ujedno govore duže i češće od žena. Za razliku od muškaraca, ženama je potreban veći broj riječi kako bi nešto objasnile, postavljaju više pitanja, te su sklonije gestikulaciji.[43]

Do makro prepreka, odnosno prepreka na razini organizacije može doći ako primatelj primi više informacija nego što se može vremenski procesuirati ili zbog lošeg odabira kanala i također ako nadređeni nisu otvoreni prema prijedlozima drugih, odnosno podređenih. Makro prepreke su: preopterećenost informacija, učinkovitost komunikacijskih kanala, jezične i kulturne razlike, buka pri komuniciranju, razlike u statusu i moći pojedinaca koji komuniciraju, neprestana potreba za novim i složenijim znanjima i informacijama.

Osim mikro i makro prepreka, postoje i komunikacijske prepreke koje su uzrokovane ljudskom pogreškom te često dovode do nesporazuma na brodu. Nesporazumi utječu na radnu atmosferu i ukoliko se oni ne riješe, mogu dovesti do još većih pogrešaka.

[43] Ibidem, str. 34.,36.

5. KONFLIKT KAO NAJUBOJITIJI FAKTOR U SVAKOJ RADNOJ SREDINI

Konflikti postoje odkad je čovjeka. Mogu se pronaći u svim etapama ljudskog djelovanja. Ako konflikt ne postoji, znači da je cjelokupna moć u rukama jedne stranke koja ima vlast i proizlazi iz toga kako postoji samo jedna „istina“ i kako je samo jedna strana „u pravu“, što može u konačnici dovesti do upotrebe i eskalacije sile. Kako se sukob često poistovjećuje sa svađom i smatra se lošim načinom ponašanja, poistovjećuje se i sa sukobom interesa. Većina ljudi se nastoji povući kada vidi da razgovor ne ide željenim pravcem, kako ne bi došlo do sukoba, odnosno konflikta. Stoga je uvažavanje sugovornika, njihovih emocija i stavova od velike važnosti za uspjeh procesa komunikacije.[44]

Znanstvenica Ulrike C. Wasmuth kaže kako je od velike važnosti da se konflikt promatra kao socijalno stanje i da ga se ne zamjenjuje s formama koje treba prevladati. Ona konflikt definira kao socijalno stanje u kojem sudjeluju najmanje dvije strane koje imaju potpuno različite polazne točke, koje su na prvi pogled nepomirljive i koje teže različitim ciljevima koje može ostavriti samo jedna od strana i/ili koje koriste potpuno različita sredstva za ostvarenje određenog cilja.[45] Konflikt ne mora uvijek biti negativan, može imati i pozitivne rezultate. Radna grupa može, na primjer, otvorenim iznošenjem različitih mišljenja doći do boljeg rješenja nego grupnim razmišljanjem. Istraživanja pokazuju kako menadžeri veliki dio radnog vremena provode u razrješenju sukoba, a to ukazuje na važnost poznavanja uzroka, mehanizama te načina na koji se sukob rješava.

Rastom i razvojem organizacije, povećanjem broja zaposlenika, složenošću strukture, povećanjem organizacijskih razina, te povećanjem broja komunikacija, umnožavaju se i pretpostavke za povećanje broja sukoba. Kako se povećava komunikacija unutar radne organizacije, tako je i sve veći broj kratkih spojeva, a time i potencijalnih konflikata u radnoj organizaciji. Glavi problem i najveća teškoća u vezi sa konfliktima odnosi se na njihovo pravovremeno prepoznavanje. Najčešće ih nije lako prepoznati, jer konflikt nije opipljiva, objektivna i pojava koja se može lako prepoznati. U fazi inkubacije, konflikt postoji samo u glavama ljudi, koji su mogući sudionici konflikta, a može se prepoznati tek kada eskalira u obliku određene akcije, odnosno onda kada se počne iskazivati.[46]

Uobičajeni uzroci sukoba koji se događaju u radnoj organizaciji su:

[44] Fox R., Poslovna komunikacija, str. 100.
[45] http://www.dadalos.org/frieden_hr/grundkurs_4/konflikt.htm (31.08.2016.)
[46] Sikavica P., Organizacija, str. 765.

- ograničeni resursi,
- nejasna radna zaduženja,
- nesuglasne osobe,
- neprikladna komunikacija,
- nejasne norme i pravila,
- složenost organizacije (kompleksnije struktuirane organizacije sklonije su sukobu),
- neriješeni/potisnuti prijašnji sukob,
- nerealna očekivanja i rokovi.[47]



Slika 10. Prikaz konflikta u radnoj sredini

Izvor: http://win-win.rs/ru/treninzi/konflikti-i-resavanje-problema (05.09.2016.)

5.1. Vrste konflikata na radnom mjestu

Već je rečeno kako se riječ sukob, odnosno konflikt često pojavljuje u svakodnevnom govoru, te kako ovisno o prirodi, može biti pozitivan ili negativan. Za radnu sredinu su opasne obje krajnosti, i previše, a i premalo sukoba. Ako je previše konflikata, onda produktivnost pada, cijela radna sredina je nezadovoljna i nespremna za timski rad. Ako je pak na radnom mjestu premalo sukoba, pojavljuje se apatija, manjak kreativnosti, neodlučnost i neispunjavanje rokova. Da bi radna organizacija mogla uspješno funkcionirati, potrebna je optimalna mjera sukoba. Obzirom na interakciju s ciljevima organizacije, sukobi su funkcionalni (konstruktivni) i nefunkcionalni (destruktivni). Funkcionalni konflikti podupiru

[47] Fox R., Poslovna komunikacija, str. 100.,101.

ciljeve organizacije i doprinose poboljšanju učinka, pozitivni su i poželjni, dok destruktivni sukobi štete ciljevima organizacije i učinku.

Funkcionalni konflikti (konstruktivni):

- motiviraju zaposlenike ,
- pridonose pozitivnim promjenama i napretku organizacijskog poslovanja,
- pomažu zaposlenima da jasno prepoznaju probleme, poboljšaju radni učinak te da povećaju kreativnost,
- otklanjaju skrivene sukobe i pročišćuju internu sredinu,
- predznak i uzrok nužnih promjena u organizaciji,
- ishod je poboljšanje i povećanje radnog učinka.

Nefunkcionalni konflikti (destruktivni):

- jako često su posljedica neslaganja na osobnoj razini,
- izbjegavaju donošenje odluka,
- skretanje pažnje s organizacijskih na osobne ciljeve,
- prijedlozi se ismijavaju i nova riješenja nisu primjećena,
- koriste se sila i moć kako bi došlo do sporazuma,
- ishod je smanjenje radnog učinka.

5.1.1. Međuosobni konflikti

Odnosi među pojedincima ovise o karakteristikama radnog mjesta (položaj u organizaciji, priroda posla, sustav nagrađivanja, kultura organizacije) te o osobnim vrijednostima pojedinca (ciljevi, vjerovanja, ovlasti). Međuosobni konflikt je najtipičnija i najčešća vrsta konflikta. Međuosobni konflikti na brodu nemaju neki jednostavan obrazac rješavanja, nego bi se čovjek trebao pridržavati svog osobnog iskustva. Što se tiče rješavanja ove vrste konflikta, potrebno je voditi se činjenicama, a ne pretpostavkama. Ne treba ljude suditi po rasi, religiji i kulturi, nego po njihovim vještinama i trudu koji ulažu u vlastiti rad. Može se reći kako se zapravo i ostale vrste sukoba svode na ovu vrstu, jer i u konfliktima među grupama u organizaciji uvijek su posrijedi pojedinci. Puno je teže razriješiti konflikt koji se dogodio između grupa, nego između pojedinca, jer takvi sukobi za sobom povlače jake

osobne osjećaje, ako se radi o otvorenom sukobu koji je neprijateljski ili suptilno prikrivenom sukobu. Reakcija na međusobni konflikt može povući jednu od sukobljenih strana i ostaviti drugu stranu u borbi. Problem se razrješava silom, koja naravno nije najbolje rješenje. Pobjednik će se uzdignuti, dok će gubitnik biti tužan i demotiviran. Time dolazi do prekida sukoba, ali ne i do potpunog svršetka.

Kod drugog pristupa potrebno se praviti da sukoba nema i uredno izgladiti razlike, pritom da se nije pokušalo dotaknuti prave uzroke sukoba. Ovo je također nezadovoljavajući pristup, jer postoji mogućnost ponovnog pojavljivanja problema.

Uz ova dva, postoji i još jedan pristup, a zove se cjenkanje kako bi se postigao kompromis. To znači kako su obje strane spremne izgubiti i dobiti u nekim područjima, a cilj je postići valjano rješenje za obje strane. Cjenkanje uključuje sve vrste taktičkih, a ujedno i kontraproduktivnih igara, kojima obje strane postižu kompromis koji se može prihvatiti, ali nije trajno rješenje.[48]

5.1.2. Međugrupni konflikti

U međugrupnim konfliktima sudionici su skupine, organizacijske jedinice, neki dijelovi organizacije i slično, a ne pojedine osobe. Međugrupni konflikt može biti uzrokovan nekakvim propustima u organizaciji ali i nemogućnošću zadovoljavanja potreba pojedinih skupina unutar organizacije. Da bi pojedine grupe u radnoj organizaciji mogle surađivati, ovisi o tipu i stupnju međuovisnosti u grupi. Osnovni temelj suradnje između grupa je komunikacija. Što je češća interakcija, to je spremnost na suradnju veća.

Freudova teorija međugrupnog ponašanja: „ Uvijek je moguće okupiti značajan broj ljudi koji će se međusobno voljeti sve dok mogu pronaći neke druge ljude koji im se čine povoljnim metama za otvoreno izražavanje svoje agresivnosti”.[49]

Dakle, potpuna skladnost među ljudima ne postoji. I ako izgleda sve savršeno, vjerojatno se radi o potiskivanju i negiranju problema. To nikako neće riješiti problem, nego će on postati još teže nerješiv. Grupa u kojoj nema sukoba postaje apatična i neprilagodljiva na promjene i novosti. Da bi se grupa mogla održati, umjerena količina konflikta je neophodna.[50]

[48] Armstrong M., Kompletna menadžerska znanja 1.dio, str.94.,95.
[49] http://www.csm-fpn.org/wp-content/uploads/2011/12/Medjugrupni-sukobi.pdf (31.08.2016.)
[50] Rijavec M., Uspješan menadžer, str. 93.

Moguće pozitivne posljedice konflikata na poslu:

- potiču se kreativnost i inovacije,
- poboljšava se kvaliteta donešenih odluka,
- postaje sredstvo za smanjenje napetosti,
- povećava se radoznalost i interes grupe,
- bolja prilagodba promjenama.

Uz ove pozitivne posljedice konflikata, češće su one druge, negativne posljedice konflikata. Najgori slučaj je kada konflikt dovede do razora skupine.

Moguće negativne posljedice konflikata na poslu:

- slaba komunikacija ili je uopće nema,
- nezadovoljstvo,
- smanjenje produktivnosti,
- demotiviranost,
- borbe između članova koje postaju važnije nego što je obavljanje posla.[51]

5.1.3. Vrste konflikta na brodu

Bez obzira koliko bila čvrsta veza između kapetana i njegovih podređenih na brodu, uvijek postoji mogućnost pogrešaka i nesporazuma. Na brodu konflikti mogu imati razne oblike kao što je prikazano u tablici:

[51] Ibidem, str. 94.

Tablica 3. Tipovi konflikata na brodu

Izvor: http://www.mnmk.ro/documents/2010special/13IORDANOAIA-LUCRAREFFF.pdf (12.09.2016)

TIPOVI KONFLIKATA:	**LJUDI UKLJUČENI U KONFLIKT/RAZLOZI KONFLIKTA:**
Individualni konflikt – nastaje između članova posade. Razlog je najčešće psihološke naravi te uzrokuje manje nesporazume.	**1. Kapetan – časnici i mornari**. Razlozi konflikta: • ne poštuju primljene naredbe, • ne izvršavaju posao na vrijeme, • rade pogreške prilikom utovara i istovara, • tijekom pilotiranja ne ispunjavaju sve svoje obveze.
Organizacijski konflikt – nastaju između dvoje ili više ljudi ili između dvije ili više grupa.	**1. Kapetan - časnici i mornari na palubi**. Razlozi konflikta: • časnici palube na izvršavaju svoje obveze na vrijeme. **2. Kapetan – osoblje kuhinje.** Razlozi konflikta: • hrana nije dobro skuhana, • obroci nisu servirani pravilno. **3. Kapetan – konobar.** Razlozi konflikta: • popis za nabavku robe je predug, • kupljena hrana je preskupa.
Kolektivni konflikt – nastaje između svih članova na brodu.	**1. Kapetan – časnici i mornari**. Razlozi konflikta: • nisu plaćeni za prekovremeni rad, • hrana nije bila dovoljno kvalitetna, • zadaci su preteški za obavljanje, • radno vrijeme nije u skladu s navedenim iz ugovora.

5.2. Uzroci konflikta

Uzroci konflikta nalaze se u sukobu interesa strana koje su suprotstavljene. Ako svaka strana ima u određenom odnosu različite interese koji su suprotstavljeni interesima druge strane, konflikt je neizbježan. Uzroci konflikta razlikovat će se ovisno o tome da li je riječ o konfliktu između pojedinaca, konfliktu među skupinama ili konfliktu među organizacijama. Najvažniji uzroci konflikta su:

1. **Nedostatak sredstava ili podjela sredstava** jedan je od češćih uzroka zbog kojeg sukobi nastaju. Ona strana koja ostane nezadovoljena u svojim zahtjevima, potencirat će konflikt. Koliko god se često javljaju u svakodnevnom životu, takve situacije su česte i u poduzećima. Kad se radi o poduzećima, potrebno je odlučiti o dodjeli sredstava da ciljevi poduzeća kao cjeline budu ispred ciljeva njegovih pojedinih dijelova.
2. **Međuovisnost, tj, povezanost zadataka** pojedinaca, skupina ili organizacijskih jedinica u organizaciji, može biti uzrok konflikta. Ako njihovi odnosi međusobno nisu usklađeni, a posao jednog ovisi o poslu drugog, lako može doći do sukoba. Ovaj je sukob moguće riješiti, a ujedno i spriječiti dobrom unutarnjom organizacijom.
3. **Promjene i različitosti ciljeva** mogući su uzroci konflikta. Unutar istog radnog poduzeća, razlikuju se ciljevi pojedinih njegovih dijelova, tj. organizacijskih jedinica od drugih. Promjene ciljeva mogu izazvati konflikte, naročito ako je riječ o izvanrednoj, odnosno nagloj promjeni ciljeva.
4. **Osobni stil, odnosno obrazovanje** mogu biti prepreka kad se komunicira s osobom drugog statusa, obrazovanja te socijalnog podrijetla.
5. **Slaba i nedovoljna komunikacija** jedan je od češćih uzroka konflikata. Kad se nedovoljno razgovara, teško je očekivati suglasnost za bilo što. Ako nema dovoljno informacija, jako je teško učinkovito odlučivati.
6. **Promjene uloga među članovima organizacije** također mogu dovesti do sukoba u radnoj sredini. S promjenom uloga usko su povezane promjene ovlaštenja pa i promjene statusa. Svi razlozi, vezani su uz pojedince.
7. **Do sukoba može doći zbog različitih organizacijskih kultura,** pa tako i do različitih očekivanja zaposlenika, vezane uz pojedine tipove kultura.

8. Konflikte u poduzeću može uzrokovati i **neadekvatan sustav nagrađivanja** pojedinca , radnih mjesta i kompletnih zaposlenika koji mogu biti slabije vrednovani, u odnosu na nekakve druge kategorije zaposlenika.[52]

Uzroci koji su navedeni, uglavnom su organizacijske prirode ali često je uzrok i sama priroda pojedinaca, tj zbog predispozicije koja je prirođena naginju prema sukobima. Ako se govori o socijalnoj i materijalnoj dominaciji, svi žele izvući maksimum uz minimalna ulaganja, a naročito u današnje vrijeme kada je jedan od najvećih uzroka sukoba materijalno stanje pojedinca.[53]

[52] Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija, str. 625.-629.
[53] https://zir.nsk.hr/islandora/object/efzg%3A905/datastream/PDF/view (05.09.2016.)

6. UPRAVLJANJE KONFLIKTOM

6.1. Faze konfliktnog procesa

Svaki konflikt traje kraće ili duže, a to ovisi o tome kakav je problem te o broju ljudi koji sudjeluju u njemu. Time sukob prolazi kroz određene faze, počevši od faze inkubacije, preko konfliktne situacije pa do faze izbijanja sukoba, odnosno faze akcije te na kraju faze rješavanja konfliktne situacije. Ove faze konfliktnog procesa ne traju jednako dugo i nisu sve podjednako važne.

Konfliktan proces može se sastojati od sljedećih faza:

- Od saznanja da postoji sukob između strane A i strane B,
- strana A odlučuje kako je problematika sukoba za nju toliko važna da opravdava sukob sa stranom B,
- kako bi se sukob riješio, strana A odabire između modela suradnje i modela kompromisa i o tome obavještava stranu B,
- strane koje sudjeluju u sukobu, trebaju precizno odrediti uzrok sukoba,
- kada se ustanovi koji je uzrok, strane koje se sukobljavaju pokušavaju smanjiti ili potpuno ukloniti uzroke sukoba,
- nakon rješavanja sukoba, strane u sukobu trebale bi definirati redovite provjere u budućnosti, kako ne bi došlo do pojave novih sukoba.

Kada se piše o fazama konfliktnog procesa, najčešće se koriste Pondyjeve i Rahimove faze sukoba i Deutschovih šest pravila koja određuju sukob.

Pondy Louis R. u vlastitom modelu sukoba identificirao je pet faza kroz koje prolazi konfliktna epizoda, a to su: faza prikrivenog ili latentnog sukoba, faza percipiranog, uočenog sukoba, fazu u kojoj se sukob osjeća, fazu u kojoj se sukob iskazuje te na kraju posljedičnu fazu, tj. fazu poslije sukoba u kojoj se vide rezultati, odnosno posljedice sukoba.

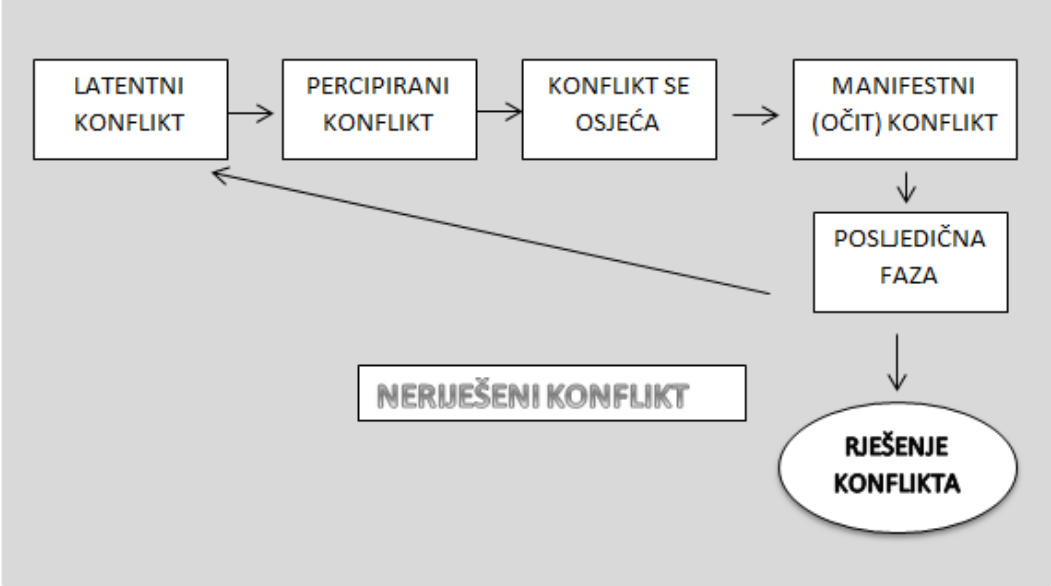
1. Faza latentnog konflikta - konflikt je prikriven iako već postoje mogućnosti koje bi ga mogle prouzročiti. Pondy smatra kako latentne konflikte uvjetuje natjecanje oko nedovoljnih sredstava, težnja za autonomijom te različiti ciljevi. Više tipova latentnih konflikata može biti prisutno u isto vrijeme.

2. Faza percepcije konflikta - u ovoj fazi, jedna ili više osoba postaju svjesne potencijalnog sukoba i sukob samo što nije izbio. Izrečena su različita mišljenja i postalo je jasno da su ciljevi različiti.

3. Faza u kojoj se osjeća konflikt - konfliktna situacija je uznapredovala te sudionici sukoba postaju razdražljivi i neprijateljski raspoloženi jedni prema drugima, konflikt osjećaju na vlatitoj koži.

4. Faza u kojoj se manifestira konflikt - odnosno faza u kojoj konflikt postaje očit, te je točno utvrđeno neprijateljsko ponašanje među sudionicima. Konfliktno ponašanje manifestirati se može na razne načine, od potpune apatije do agresije, odnosno buntovništva između sudionika.

5. Posljedična faza - faza je u kojoj se vide rezultati manifestnog konflikta te se može postupiti na dva načina. Jedan se odnosi na rješavanje konflikta, a drugi način je ponovno vraćanje konflikta u fazu latentnog konflikta, ako se on ne riješi, te započinje nova konfliktna epizoda.[54]



Slika 11. Pondyjeve faze konfliktnog procesa

Izvor: Prilagođeno prema: Gordon, J. R. (1998.), Organizational Behavior – a diagnostic approach, Prentice Hall, Inc., New Jersey, str. 278.

6.2. Upravljanje konfliktima

Budući da su konflikti neizbježni, pa i potrebni kako u općenitom životu, tako i u radnoj sredini, jedno od najvažnijih pitanja vezanih za konflikte odnosi se na način

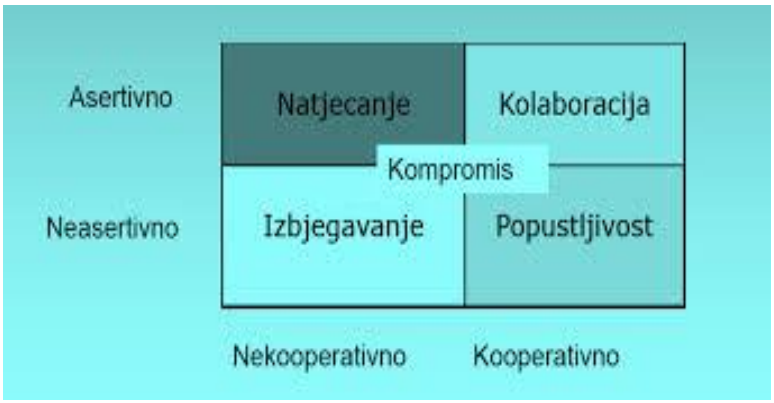
[54] Sikavica P., Organizacija, str. 779.-781.

upravljanja konfliktima. O načinu na koji se upravlja konfliktima i uspjehu u tome, ovisit će učinkovitost radne organizacije. U upravljanju konfliktom moguće je postupiti na razne načine. Kako bi se odabrali najpovoljniji načini upravljanja konfliktima u određenoj situaciji, važno je poznavati situaciju, vrijeme nastanka konflikta, vrijeme koje je na raspolaganju za rješavanje konflikta te dotadašnje međusobne odnose stranaka u sukobu. Konflikti se mogu riješiti na sljedeće načine:

- **izbjegavanje konflikta** - kod upravljanja konfliktima, potrebno je prvo pokušati izbjeći sukob, ako je to uopće moguće. U suprotnom, potrebno je od sudionika u konfliktu zatražiti da još jednom razmisle o vlastitim stajalištima koja su dovela do konflikta i ako je moguće da ih promijene, kako bi se konflikt izbjegao. Međutim, ako ni tada nema uspjeha, potrebno je pokušati utjecati na sudionike u sukobu da odustanu od njega. To je u stanju postići neka treća osoba, koja je neutralna, autoritativna i koju će obje strane poštovati.
- **rješavanje konflikta** - kada nije moguće izbjeći sukob, potrebno je nekako doći do rješenja. Pritom treba prepoznati područja oko kojih se strane u konfliktu mogu dogovoriti, te pokušati izbjeći ona područja gdje se ne slažu. Jedan od načina rješavanja konlikta i nametanja ideje jedne strane drugoj strani u sukobu. Ako se ne može postići rješenje, tada konfliktne strane moraju pristati na kompromis, gdje svaka strana u sukobu nešto dobiva, a nešto gubi.
- **pregovaranje** - ovo je jedan od poželjnijih načina rješavanja sukoba. Strane koje su u konfliktu pregovorima pokušavaju riješiti problem koji je nastao. Da bi pregovori bili uspješni, svaka strana koja je u sukobu treba biti spremna na određena odstupanja od početne točke u njima.
- **pozitivna zona cjenkanja** - jest zapravo zona između najniže ponude jedne strane i najviše ponude druge strane u konfliktu. Krajnja točka između svih pregovora je otkriti u zoni cjenkanja ono na što bi druga strana bila spremna pristati. To je mjesto u zoni cjenkanja koje je što bliže onoj točki do koje je druga strana spremna ići u pregovorima.
- **strategija obostrane pobjede, tzv. win - win strategija -** definiranje konflikta kao zajedničkog problema; zajedničko traženje rezultata, pronalaženje kreativnih sporazuma koji zadovoljavaju obje strane; poštenje i točnost u prenošenju vlastitih potreba, ciljeva i prijedloga; otvorenost; fleksibilnost.

- **strategija u kojoj jedna strana pobjeđuje, a druga strana gubi, tzv. win - lose strategija -** traženje rezultata samo za stranu koja pobjeđuje; prisiljavanje druge strane na povlačenje; služenje prijetnjama kako bi se druga strana natjerala na povlačenje i pokazivanje drugoj strani da se čvrsto želi držati vlastitih stajališta.
- **optimalno upravljanje konfliktima -** moderan pristup ne suprotstavlja se konfliktima, naprotiv, smatra kako ih treba omogućiti i optimalnim upravljanjem iz njih izvući ono što je najkorisnije za organizaciju.
- **treća strana u rješavanju konflikta -** kod rješavanja posebno teških sukoba, važnu ulogu može imati treća strana, odnosno osoba ili organizacija koja će biti posrednik kod rješavanja konflikta među sukobljenim stranama. Ona posreduje između strana u sukobu, omogućuje i vodi njihove pregovore.[55]

Jedan od najpoznatijih modela upravljanja sukobom je onaj K.W.Thomasa, u kojem se prepoznaje pet stilova ili načina upravljanja sukobom, a to je: natjecanje, kolaboracija ili suradnja, izbjegavanje sukoba, popustljivost, te kompromis između njih.



Slika 12. Pet stilova rješavanja sukoba

Izvor: http://os-svete-ane-os.skole.hr/upload/os-svete-ane-os/multistatic/45/konflikti.pdf (05.09.2016.)

1. **Natjecanje (asertivno i nekooperativno – nadmetanje i autoritativno naređivanje) -** način je rješavanja konflikta kako bi bile zadovoljene vlastite potrebe na račun potreba drugih. Jedna strana u sukobu se bori za dominaciju i u tom natjecanju pobjeđuje, dok druga strana gubi ili se snagom autoriteta nameće zaključak drugoj strani.

[55] Ibidem, str. 786.-789.

2. **Izbjegavanje sukoba (neasertivno i nekooperativno) –** u cijelosti se nastoji izbjeći sukob, prihvaćaju se uobičajne odluke te se pazi da ničiji osjećaji ne budu povrijeđeni. Ova metoda je u mnogim situacijama neučinkovita te se rijetko koristi.
3. **Prilagođavanje (neasertivno i kooperativno) -** sukob će se riješiti prilagođavanjem kada se ističe nastojanje da se zadovolje potrebe i interesi druge strane, a borba za vlastite interese stavlja se u drugi plan. Jedna strana pušta da u sukobu prevladavaju želje druge strane. To se postiže na način da ta strana pomirljivo prelazi preko razlika među njima kako bi se održao površan sklad. Na taj način se zanemaruje prava bit problema.
4. **Kolaboracija ili suradnja (asertivnost i kooperativnost) -** ovo je najučinkovitiji način upravljanja sukobom, gdje se nastoje zadovoljiti obje strane u sukobu. Koristi se kada su interesi svih sudionika sukoba jako važni kako bi se riješili kompromisom.
5. **Kompromis -** vrsta rješenja sukoba gdje se djelomično zadovoljavaju interesi sviju koji sudjeluju u konfliktu. Kod ovakve vrste rješavanja sukoba traži se prihvatljivo, a ne optimalno rješenje, pa tako niti jedna strana u sukobu ne pobjeđuje i ne gubi.[56]

[56] Ibidem, str. 788.

7. POSLJEDICE NERIJEŠENIH KONFLIKATA

Neriješeni konflikti u radnoj sredini donose više štete od loših poslovnih odluka. Sami po sebi, konflikti nisu negativni ili destruktivni, ali posljedice su često takve. Sukobi u ljudima nerijetko izazivaju negativne osjećaje, emocije poput ljutnje, tuge ili agresije. Svaka od tih emocija zaposlenika blokira i čini manje sposobnim za realno sagledavanje konflikta i izlazak iz njega. Štete do kojih dolazi kada se konflikt ne spriječi ili ne riješi na vrijeme su; osamljenost, stres, mobbing te porast bolovanja i izostanaka sa radnog mjesta.[57]

7.1. Osamljenost

Vrlo često poruke koje su upućene nisu iste kao i primljene. Ljudi koji rade na brodu ne mogu si priuštiti pogreške i krive odluke koje se događaju zbog nesporazuma. Ako posada nije u stanju razumno komunicirati, to može dovesti do velikih problema na brodu. Nesporazum je skup i može uništiti ugled cijele kompanije kao i slabo razumijevanje engleskog jezika te kulturnih razlika. Svi koji se nalaze na brodu trebali bi biti osposobljeni za razumijevanje jezika potrebnog za život i rad na brodu, kao i za održavanje međuljudskih odnosa. Konstruktivno rješenje za popravak međuljudskih odnosa je pozitivna komunikacija. Nerijetko se događa da članovi koji se nalaze na brodu upadnu u depresiju te se udaljavaju i odlaze u osamu.

Osamljenost je veliki faktor rizika, pogotovo ako se pojedinci s tim ne znaju nositi. Samoća uzrokuje anksioznost koja može dovesti i do smrti. Kako bi se ovaj problem uspješno riješio potrebno je da zapovjednik broda sazove sastanak te razgovara sa svim članovima posade o problemima koji se događaju na brodu, a osobi koja je pogođena anksioznošću te negativnim mislima, potrebna je valjana terapija te razgovor sa stručnom osobom ako postoji.[58]

[57] http://mapaznanja.hr/hr/poslovne-edukacije/otvoreni-seminari/upravljanje-konfliktima-i-emocije-u-poslu,334.html (13.09.2016.)
[58] http://www.knowships.org/pdfs/Cultural-Sensitivities-3.pdf (13.09.2016.)

7.2. Stres

Stres na radnom mjestu uzrokuje mnogo problema i poremećaja u radnom procesu, kao i u zdravstvenom stanju te psihološkom i socijalnom funkcioniranju radnika. Stres je jedan od rastućih problema u svijetu. Za posljedicu ima jako puno neželjenih ishoda, pa i značajne troškove za poslodavce i zaposlenike. Normalne su male izloženosti stresa na radnom mjestu, jer je stres zapravo prirodna reakcija ukupnog čovjekovog sustava na okolnosti koje za njega postavljaju povećane zahtjeve i napore. Također, prekomjerne količine stresa mogu negativno utjecati na produktivnost, tjelesno i emocionalno zdravlje zaposlenika. Stres se obično povezuje sa teškim i napornim poslovima, prezaposlenošću te stogim i zahtjevnim šefovima.

Posao pomoraca usmjeren je prema samom brodu i brodskoj sredini, te uvjetima plovidbe i obavljanju profesionalnih zadaća. Ljudi koji su izabrali ovo zanimanje, podložni su stresu u velikim količinama, praktički im se nameće u razdoblju od kadeta do iskusnih kapetana duge plovidbe. Uz ove probleme važni su i oni međuljudskih odnosa.

Stresori koji se javljaju kod pomoraca su: uvjeti u plovidbi, problemi u obitelji, problemi s kolegama na brodu, splet potencijalnog straha, problemi koji se javljaju u slobodno vrijeme, monotonija usred duge plovidbe, nostalgija, seksualna apstinencija, odsustvo iz obitelji i obiteljskih događaja... koliko god se pokušavali odhrvati svim ovim situacijama, pomorci duge plovidbe kao zdrava bića nisu u stanju bezbrižno se suprotstavljati nametnutostima koje nudi pomorska profesija bez posljedica na vlastito zdravlje.

Brod kao ograničenu okolinu karakterizira ograničena sloboda djelovanja te nedostatak privatnosti, jer su međuljudski odnosi u većini slučajeva određeni i uvjetovani profesionalnim potrebama i zadacima. Kao krajnji rezultat može biti i neuspješna prilagodba koja je uzrokovana promjenama, a posebno na brodovima duge plovidbe. Kako bi se stres umanjio, ili u potpunosti riješio, uvode se tzv. intezivna antistresni programi, pri čemu je važno da sudionici programa razumiju svrhu i da su umogućnosti primjeniti saznanja na sebe, na vlastito usavršavanje pri kriznim i stresnim situacijama. Struktura programa obuhvaća šest tematskih cjelina:

1. **Preventiva stresnih situacija** – sadrži novi pristup ali i dijelove klasičnih antistresnih programa u funkciji rješavanja predstresnih stanja ili ublažavanja posljedica stresa. U novom pristupu radi se u ovladavanju i suočavanju s vlastitim reakcijama i postupcima u samom srcu stresnih događanja.

2. **Odnos fizičke i psihološke kondicije** – postizanje optimalne psihofizičke pripreme nasuprot oscilacijama između minimalnog i maksimalnog korištenja vlastite energije. Važno je postići fizičku i psihološku ravnotežu, a razina opće psihofizičke spremnosti razvija se konstantno nasuprot strahu i frustracijama.
3. **Uvježbavanje i prepoznavanje vlastitih psihofizičkih stanja –** primjenjuje se na prepoznavanje stresne reakcije i opuštenog stanja kod pojedinih osjetila i opće percepcije. Važno je prepoznati stanje stresa i opuštenosti u svakodnevnom životu.
4. **Koncentracija –** odnosi se na vježbe smirenosti i jačanja pozornosti, uz vježbe za brzinu reagiranja i održavanja intenziteta. Naglasak je na brzini i preciznosti pokreta i kretanja.
5. **Disanje –** pozornost je posvećena uvježbavanju različitih vrsta disanja: cjelovitom i energetskom disanju radi iznenadnih promjena ritma i inteziteta udaha i izdaha u stresnim situacijama te abdominalnom disanju. Ciljevi vježbi disanja usmjereni su na optimalnu cirkulaciju i uravnoteženje krvnog tlaka, što se odnosi na povezivanje zahtjevnih i specifičnih pokreta i disanja.
6. **Antistres program i transfer stresa –** odnos između instruktora i kadeta. Timski pristup i uravnoteženje međuljudskih odnosa u profesionalnim situacijama traži povećanje psihofizičke snage i izdržljivosti pojedinaca i cijelog tima pri izloženosti stresnim situacijama i stalnim promjenama.

Dakle, važno je uočiti strukturu i mogućnost vlastitog reagiranja na okolinu i stres, te profesionalne izazove ne treba svoditi na maksimalno korištenje psihofizičke energije. Potrebno je naučiti izbjegavati stanja minimalne energije, odnosno stanja iscrpljenosti te mlitavosti. I na kraju potrebno je optimalno stanje tijela i uma.[59]

[59] http://hrcak.srce.hr/68497 (13.09.2016.)

7.3. Mobbing

Mobbing je specifični oblik ponašanja na radnome mjestu, odnosno psihološki teror gdje jedna osoba ili skupina sustavno psihički, a ponekad i fizički zlostavlja i i ponižava drugu osobu, s ciljem ugrožavanja njenog ugleda, časti, ljudskog dostojanstva i integriteta, sve do eliminacije s radnog mjesta.

Agresija u slučaju mobbinga teško se može dokazati, jer je nevidljiva, zanemariva, odnosno maskirana u „pametne“ i lijepe riječi te objektivne prosudbe, a ustvari je ciljano usmjerena akcija nepoštenog odnošenja prema drugoj osobi. Kako bi se zlostavljačko ponašanje moglo smatrati mobbingom, potrebno je dokazati postojanje uzročne veze između štetnog ponašanja koje je stvorilo posljedice, tj. treba se dokazati da se radi o zlostavljanju tijekom dužeg vremenskog razdoblja.

Neki primjeri zlostavljačkog ponašanja:

- podcjenjivanje ili namjerno omalovažavanje onoga što osoba čini,
- širenje zlonamjernih glasina, ogovaranja ili neistinitih informacija,
- socijalna izolacija osobe, npr. kolege je „zaborave“ pozvati na proslave, zabave i ignoriraju je na pauzama,
- postavljanje rokova koje je nemoguće ostvariti,
- nedodjeljivanje zadataka kako bi se osoba osjećala beskorisno,
- podcjenjivanje stavova i mišljenja,
- stalno kritiziranje, vikanje i korištenje vulgarnih riječi, itd.

Poduzeća u kojima se događa mobbing često trpe gubitke zbog neučinkovitosti te čestog izbivanja radnika s posla zbog bolovanja. Također i država trpi štetu zbog dugotrajnih bolovanja i skupih liječničkih pregleda kroz sustav zdravstva, a ako dođe do prijevremenog ili invalidskog umirovljenja zbog nastale zdravstvene štete, trpi i mirovinski sustav. No sve je to zanemarivo u odnosu na pretrpljenu štetu zlostavljane osobe i njene obitelji.

Da bi se zlostavljanje spriječilo, potrebno je primjenjivati programe prevencije. Takvi programi trebali bi biti izrađeni u suradnji uprave poduzeća i predstavnika radnika i trebali bi se primjenjivati na sve zaposlenike. Potrebno je da budu pisani razumljivim i jednostavnim jezikom i u njima treba biti definirano sve što se smatra mobbingom ili bilo kojim drugim oblikom uznemiravanja na radnom mjestu. Uz to, potrebno je odrediti sankcije za nedozvoljeno ponašanje, ohrabriti zaposlenike da prijave zlostavljanje ili bilo koji drugi oblik uznemiravanja te imenovati osobu u poduzeću kojoj se radnici mogu obratiti i zatražiti zaštitu.

Međuljudski odnosi u radnim organizacijama ključni su za uspjeh ili neuspjeh, zato je važno razvijati pozitivnu radnu klimu koja se temelji na zdravoj i uspješnoj komunikaciji. Mobbingom se nikako ne mogu stvoriti pozitivne promjene, samo neprijateljsko ozračje a time i nerješeni konflikti.[60]

Brod je posebna radna sredina u kojoj se ponašanja razlikuju u mnogočemu od onih s kopna; brzo pada samopouzdanje, potiskuje se bijes radi mira na brodu, reakcije su nepredvidive... Mornari, pomoćno osoblje, radnici iz strojarnice... sve su to ljudi koji teško rade na brodovima kako bi zaradili plaću koju šalju domovima da bi prehranili svoje obitelji. Nažalost, često se zna dogoditi da nisu plaćeni za rad, nedovoljno i ispod prosjeka. Uz sve to, nerijetko se događa da trpe mobbing od strane onih koji su na većim položajima. Kako bi se osjetili „više vrijednim“ ljudi koji imaju veće titule na brodovima, tjeraju podređene da timski slome pojedinca, omalovažavaju ga, koriste se pogrdnim riječima, podmeću u poslu, psihički ga muče, a sve da bi nahranili vlastiti ego. Oni koji su emocionalno nestabilniji, lako padnu u zamku, no važno je da se dignu i koriste programima prevencije koje danas posjeduje većina brodova.[61]

[60] http://mobbing.hr/mobbing-zlostavljanje-na-radnom-mjestu/ (13.09.2016.)
[61] https://sph.hr/sekcija-zena-sph/ (13.09.2016.)

8. RASPRAVA

U životu se svakodnevno susrećemo s konfliktima bilo u obitelji, na radnom mjestu ili među prijateljima. Oni su normalna pojava. No, ako konfliktne situacije ne rješavamo, one mogu imati teške posljedice kao što su agresija, psihosomatske bolesti, ovisnosti, depresija, pretjerano iscrpljivanje radom i sl.

Konflikt je širok pojam, a odnosi se uglavnom na sve situacije u kojima postoje suprotni motivi, događaji, svrhe, impulsi i sl. Izvori interpersonalnih konflikata su ti što različiti ljudi, na različite načine percipiraju istu situaciju ili što jedna osoba pogrešno percipira postupke i mišljenja druge osobe. Konflikti su normalna pojava koja se javlja u svim odnosima. Sam po sebi konflikt nije ni „dobar“ ni „loš“, a cilj treba biti naučiti ga rješiti na odgovarajući način.

Konflikt je dio čovjekova života, nešto što nije moguće izbjeći. Stoga, težište nije u njegovu sprječavanju, već u učenju konstruktivnih načina njihova rješavanja. Svrha konflikta je pružanje mogućnosti da se naši problemi, nezadovoljene potrebe, iznesu na svjetlo dana. Time prihvaćamo konflikt te nakon što preispitamo ozbiljnost sukoba, njegovo trajanje, cilj, utjecaj na okolinu, u konačnici doprinosimo međusobnom razumijevanju. Izbjegavanje konflikta ne rješava problem već povećava napetost u međuljudskim odnosima. Ipak, pogrešno je shvaćati da je svrha konflikta promjena druge osobe ili prisiljavanje druge osobe na jednak pogled na problem. Ključ za rješavanje konflikta je razviti pozitivnu strategiju kojom se neće razviti napad na drugu osobu nego zajedničko rješavanje problema. Potrebno je izbjegavati konflikte kojima je motiv borba protiv osobe s kojom smo u sukobu, a usmjeriti se na zajednički problem. Time smo već donijeli odluku o zajedničkoj borbi za dobar odnos. Komunikacija je osnova svakog pozitivnog rješavanja konflikta. Važno je prepoznati da imamo dar govora zbog razgovora i dogovora. Kada konflikt ne možemo riješiti sami, potrebno je uključiti posrednika. Posrednik je treća osoba koja u konfliktu ne zauzima strane i ne nudi svoja rješenja već omogućuje uvjete da sukobljene strane pronađu rješenje.

Svaka radna organizacija treba posjedovati svoj sustav komuniciranja. Uz to, prijeko je potrebno poticati pozitivno ozračje i jačati toleranciju svih oblika različitosti, bilo da se radi o kulturološkim, rasnim, vjerskim, dobnim, splonim ili drugim različitostima. Na brodu je poželjno prekinuti barijere, uključujući nerazumijevanje i osuđivanje protiv određenih kultura koje mogu uzrokovati produktivne odnose prilikom ukrcaja. Prihvaćajući druge onakvima kakvi oni uistinu jesu i dajući prednost vrlinama, a ne manama drugih, uvelike smanjujemo

mogućnost pojave konflikta. Učinkovita komunikacija je osnova za razvoj zajedništva i riješavanje svakog konflikta.

Svaka radna organizacija ima dobre i loše poslovne odluke, ali nijedna loše donesena poslovna odluka ne može toliko naštetiti kao neriješeni konflikt. Neriješeni konflikt zaposlenika čini manje sposobnim za rad jer postaje destruktivan, osamljen, anksiozan što u konačnici može dovesti do porasta bolovanja i izostanka s radnog mjesta. Nerijetko dolazi i do pojave mobbinga na radnom mjestu kojeg možemo promatrati kao psihološki teror osobe ili skupine ljudi na drugu osobu s ciljem ugrožavanja njenog ugleda, časti, dostojanstva, integriteta. Osobe koje vrše mobbing često se ne zaustavljaju samo na psihološkom teroru, već i fizički zlostavljaju žrtvu. Da bi se neko zlostavljanje smatralo mobbingom, potrebno je dokazati da se radi o dužem vremenskom razdoblju koje je stvorilo posljedice.
Brod je posebna radna sredina u kojoj su zaposlenici odvojeni od svojih obitelji i komunikacija s njima im je svedena na minimum. Ne čudi činjenica da im brzo pada samopouzdanje te da su njihove reakcije nepredvidive i time često uzrokuju konflikte. Važno je na vrijeme prepoznati problem i uključiti ih u program prevencije koji je danas dostupan na gotovo svim brodovima. Također, postoje i edukacijske radionice u kojima se zaposlenici uče mirnom riješavanju konflikata, socijalnoj inkluziji, interkulturalnom razumijevanju i komunikacijskim vještinama. Ovaj način edukacije se kontinuirano provodi u zadnjih 30-ak godina i uglavnom je zasnovan na poboljšanju međuljudskih odnosa u svrhu rane prevencije konflikata.

9. ZAKLJUČAK

Čovjek je, od samog početka svog postojanja imao potrebu za komuniciranjem. Kako se razvijao, otkrivao je svijet oko sebe i pokušavao komunikaciju učiniti što jednostavnijom. Kao rezultat toga dogodio se prijelaz na znakovnu komunikaciju. S vremenom, čovjek znakovnim jezikom nije mogao prenijeti sve željene poruke što je dovelo do raznih promjena u načinu komuniciranja. Neki od najvećih izuma u komunikaciji bili su izum telefona, radija, novina, televizije i naposljetku interneta kao najvećeg komunikacijskog izuma.

Komuniciranje se može promatrati kao sposobnost ljudi da svoje mentalne doživljaje više ili manje uspješno prenose drugim ljudima. Komunikacija je obično obostrana. Može biti verbalna, neverbalna, intrapersonalna, interpersonalna, masovna, javna, grupna i međukulturna. Verbalno komunicirati možemo govorom i pismom, prilikom čega treba paziti na pravilno izgovorene glasove, ne govoriti „sebi u bradu“ te paziti na samu jasnoću govora kako ne bi došlo do nesporazuma koji članovima posade mogu uzrokovati fatalne posljedice. Neverbalna komunikacija, jednako kao i verbalna je sveprisutna u svim sferama ljudskog života. Nije nužno da verbalna i neverbalna komunikacija isključuju jedna drugu naime, one se najčešće nadopunjuju. Za razliku od uobičajenog načina komuniciranja, interpersonalnog, gdje dvije ili više osoba komunicira uz mogućnost dobivanja povratnih informacija, postoji i intrapersonalna komunikacija koja je zapravo unutarnja komunikacija i rezultat je analize vlastitih postupaka i razmišljanja. Komunikacija u grupi s više članova može se promatrati i kao javna komunikacija čiji je cilj prenošenje što većeg broja informacija. Najšira vrsta komunikacije je međukulturna komunikacija koja predstavlja oblik globalne komunikacije, komunikacije među određenim kulturama. Ova vrsta komunikacije posebno se očituje na brodovima čiji članovi posade dolaze iz različitih kultura.

U svakodnevnom životu, konfliktne situacije su mnogobrojne. Do konflikta najčešće dolazi kada jedna osoba pogrešno percipira postupke i mišljenja druge osobe. Svaki konflikt treba rješavati onda kada se pojavi jer odlaganjem rješavanja konflikta povećava se napetost i situacija postaje sve gora, a eventualno riješenje postaje sve kompliciranije.

Kako bi svaka radna organizacija uspješno funkcionirala, važno je da ima rukovoditelja koji treba koordinirati aktivnosti na brodu, raznim metodama održavati potrebni standard, graditi pozitivnu atmosferu na brodu te održavati timski rad kako bi se smanjio broj konflikata. Ukoliko izostane uspješna komunikacija i ne održi se timski rad, radnoj oganizaciji vrlo vjerojatno prijeti pojava konflikta.

Jedan od načina uspješnog rješavanja konflikta je uvažavanje sugovornika, njihovih emocija i stavova u procesu komuniciranja. Razvojem organizacije dolazi do povećanja broja konflikata. Najčešći uzroci konflikata su: ograničeni resursi, nejasna radna zaduženja, nesuglasne osobe, neprikladna komunikacija, nejasne norme i pravila, složenost organizacije, neriješeni sukobi i nerealna očekivanja i rokovi. Iako se pod terminom konflikt najčešće podrazumijeva negativan rezultat rada organizacije, postoje i funkcionalni, odnosno konstruktivni konflikti koji motiviraju zaposlenike i pridonose pozitivnim promjenama.

Brod je posebna radna sredina u kojoj su zaposlenici odvojeni od svojih obitelji i komunikacija s njima im je svedena na minimum, ne čudi činjenica da im brzo pada samopouzdanje te da su njihove reakcije nepredvidive i time često uzrokuju konflikte. Na brodu su najčešći međusobni konflikti. Oni nastaju kada članovi posade jedni druge sude prema rasi, religiji i kulturi, a ne po njihovim vještinama i trudu koji ulažu u vlastiti rad.
Nerijetko dolazi i do pojave mobbinga na radnom mjestu kojeg možemo promatrati kao psihološki teror osobe ili skupine ljudi na drugu osobu s ciljem ugrožavanja njenog ugleda, časti, dostojanstva, integriteta.

Postoje razni programi prevencije konflikata i edukacijske radionice u kojima se zaposlenici uče mirnom riješavanju konflikata, socijalnoj inkluziji, interkulturalnom razumijevanju i komunikacijskim vještinama. Ovaj način edukacije se kontinuirano provodi u zadnjih 30-ak godina i uglavnom je zasnovan na poboljšanju međuljudskih odnosa u svrhu rane prevencije konflikata i unaprjeđenja rezultata poslovanja.

LITERATURA

[1] Armstrong M., Kompletna menadžerska znanja 1.dio, Zagreb, 2001.

[2] Buble M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2013.

[3] Čerepinko D., Komunikologija, Varaždin, 2012.

[4] Elezović S., Povijesni razvoj komuniciranja- vrste i oblici kroz stoljeća, Zagreb 1992.

[5] Fox R., Poslovna komunikacija, Zagreb, 2006.

[6] Gordon, J. R.: Organizational Behavior – a diagnostic approach, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1998.

[7] Gradečki Z., Komuniciranje u poduzeću, Zagreb, 1991.

[8] K.K. Reardon, Interpersonalna komunikacija, Zagreb, 1998.

[9] Malović S., Masovno komuniciranje, Zagreb, 2007.

[10] Miljković D., Rijavec M., Komuniciranje u organizaciji, Zagreb, 2002.

[11] Plenković M., Komunikologija masovnih medija, Zagreb, 1993.

[12] Plenković M., Novi sustav javnog komuniciranja, Vinkovci, 1990.

[13] Poljak N i Šehić-Relić L, Sukob u organizaciji, Osijek, 2006.

[14] Readron K.K., Interpersonalna komunikacija, Zagreb, 1998.

[15] Rijavec M., Uspješan menadžer, Zagreb, 1995.

[16] Robbins, P. S., Judge, A. T.: Organizacijsko ponašanje, Zagreb, 2009.

[17] Samovar L.A., Porter R.E., McDaniel E.R., Komunikacija između kultura, Zagreb, 2013.

[18] Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija, Zagreb 1992.

[19] Sikavica P., Organizacija, Zagreb, 2011.

INTERNETSKI IZVORI:

[20] http://documents.tips/documents/intrapersonalna-i-interpersonalna-komunikacija.html (24.08.2016.)

[21] http://hrcak.srce.hr/68497 (13.09.2016.)

[22] http://hrcak.srce.hr/8423 (05.09.2016.)

[23] http://mapaznanja.hr/hr/poslovne-edukacije/otvoreni-seminari/upravljanje-konfliktima-i-emocije-u-poslu,334.html (13.09.2016.)

[24] http://mobbing.hr/mobbing-zlostavljanje-na-radnom-mjestu/ (13.09.2016.)

[25] http://os-svete-ane-os.skole.hr/upload/os-svete-ane-os/multistatic/45/konflikti.pdf (05.09.2016.)

[26] http://win-win.rs/ru/treninzi/konflikti-i-resavanje-problema (05.09.2016.)
[27] http://www.csm-fpn.org/wp-content/uploads/2011/12/Medjugrupni-sukobi.pdf [] (31.08.2016.)
[28] http://www.dadalos.org/frieden_hr/grundkurs_4/konflikt.htm (31.08.2016.)
[29] http://www.elementa-komunikacije.hr/poslovna-komunikacija/neverbalna-verbalna-komunikacija (24.08.2016.)
[30] http://www.knowships.org/pdfs/Cultural-Sensitivities-3.pdf (13.09.2016.)
[31] http://www.mefmo.ba/eucenje/claroline/backends/download.php?url=L1pkcmF2c3R2ZW5pX21lbmFkbWVudC9WamV6YmUvS29tdW5pa2FjaWpza2lfc3RpbG92aS5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=SMIMZ (04.07.2016.)
[32] http://www.mnmk.ro/documents/2010special/13IORDANOAIA-LUCRAREFFF.pdf (12.09.2016)
[33] http://www.zadarskilist.hr/clanci/05122008/kako-smo-spasili-pomorce-iz-olujnog-mora (09.09.2016)
[34] https://fmk01808.wordpress.com/2008/11/27/sta-je-komunikacija/ (24.08.2016.)
[35] https://hr.wikipedia.org/wiki/Interpersonalna_komunikacija (24.08.2016.)
[36] https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A175/datastream/PDF/view (04.07.2016.)
[37] https://sites.google.com/site/ucenicakatarinacupovic/1-verbalna-komunikacija/1-2-pisana-komunikacija (24.08.2016.)
[38] https://sites.google.com/site/ucenicakatarinacupovic/3-intrapersonalna-komunikacija (24.08.2016.)
[39] https://sites.google.com/site/vrstekomunikacijai3/neverbalna-komunikacija/grupna-i-javna-komunikacija (25.08.2016)
[40] https://sph.hr/sekcija-zena-sph/ (13.09.2016.)
[41] https://zir.nsk.hr/islandora/object/efzg%3A905/datastream/PDF/view (05.09.2016.)

POPIS TABLICA

Tablica 1. Pravila neverbalne komunikacije
Tablica 2. Četiri stila rukovođenja
Tablica 3. Tipovi konflikata na brodu

POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. Razvoj od majmuna do čovjeka

Slika 2. Komuniciranje pomoću dimnih signala

Slika 3. Komunikacija bubnjevima

Slika 4. Optičko komuniciranje pomoću heliografa

Slika 5. Signalizacija zastavicama

Slika 6. Stilovi komunikacije

Slika 7. Osnovne funkcije komunikacije

Slika 8. Multinacionalna brodska posada

Slika 9. Elementi kulturološkog kola

Slika 10. Prikaz konflikta u radnoj sredini

Slika 11. Pondyjeve faze konfliktnog procesa

Slika 12. Pet stilova rješavanja sukoba