

# Odrednice osobnosti i rješavanje konflikta u pregovaranju

---

**Gaberšek, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:793787>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni diplomski studij**

**ANA GABERŠEK**

**Odrednice osobnosti i rješavanje konflikta u pregovaranju**  
**Determinants of personality and conflict resolving in negotiation**

Diplomski rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni diplomski studij**

**Odrednice osobnosti i rješavanje konflikta u pregovaranju**  
**Determinants of personality and conflict resolving in negotiation**

Diplomski rad

Kolegij:	Tehnike pregovaranja	Student:	Ana Gaberšek
Mentor:	izv. prof. dr. sc. Ana Čuić Tanković	Matični broj:	3738/22

Opatija, srpanj 2024.

# IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

**Ana Gaberšek**

(ime i prezime studenta)

**3738/22**

(matični broj studenta)

**Određnice osobnosti i rješavanje konflikta u pregovaranju**

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, \_\_\_\_\_ 21.06.2024. \_\_\_\_\_

*Ana Gaberšek*

\_\_\_\_\_  
Potpis studenta

## SAŽETAK

Pregovaranje je proces u kojemu dvije ili više suprotstavljenih strana nastoje doći do zajedničkog rješenja te predstavlja ključ uspješne komunikacije. Konflikti su često prisutni u pregovaranju, a način njihova rješavanja ovisi o brojnim faktorima poput izvora konflikta, odnosa između suprotstavljenih strana te njihovih interesa, kao i osobnosti suprotstavljenih strana. S obzirom da osobnost pojedinca definira njegove obrasce ponašanja, ovaj diplomski rad želi istražiti kakav utjecaj osobnosti pojedinca ima na njegovo pregovaračko ponašanje i njegov pristup rješavanju konflikta. Teorijski dio rada predstavlja pregled dosadašnjih istraživanja na tematiku povezanosti osobnosti i pregovaranja, koje se uglavnom temelji na velikih pet dimenzija ličnosti. Ovaj rad analizira povezanost osobnosti pojedinca prema Eneagram pristupu i devet tipova osobnosti, s pristupom rješavanju konflikta. Istraživanje je provedeno metodom anketiranja te su rezultati analizirani putem deskriptivne statistike i korelacijske analize. Rezultati istraživanja ukazuju kako postoji statistički značajna povezanost između različitih tipova osobnosti i njihovih pristupa rješavanju konflikta.

Ključne riječi: pregovaranje, osobnost, Eneagram, konflikt u pregovaranju

## **SUMMARY**

Negotiation is a process in which two or more opposing parties try to reach a common solution and is the key to successful communication. Conflicts are often present in negotiations, and the way they are resolved depends on numerous factors such as the source of the conflict, the relationship between the opposing parties and their interests, as well as the personalities of the opposing parties. Given that an individual's personality defines his behavior patterns, this paper aims to investigate the influence of an individual's personality on his negotiation behavior and his approach to conflict resolution. The theoretical part of the paper presents an overview of previous research on the connection between personality and negotiation, which is mainly based on the big five personality traits. This paper analyzes the connection between an individual's personality according to the Enneagram approach and nine personality types, with a conflict resolution approach. The research was conducted using the survey method, and the results were analyzed using descriptive statistics and correlation analysis. The research results indicate that there is a statistically significant relationship between different personality types and their approach to conflict resolution.

Key words: negotiation, personality, Enneagram, conflict resolution approach

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem istraživanja.....	1
1.2. Ciljevi istraživanja.....	2
1.3. Istraživačka pitanja.....	2
1.4. Postavljanje hipoteza.....	3
1.5. Struktura rada.....	5
<b>2. OSNOVE PREGOVARANJA</b> .....	<b>7</b>
2.1. Definicija pregovaranja.....	7
2.2. Karakteristike pregovora.....	8
2.3. Razine pregovora.....	10
<b>3. KONFLIKTI U PREGOVORIMA</b> .....	<b>12</b>
3.1. Izvori konflikta.....	12
3.2. Vrste konflikta.....	14
3.3. Stilovi rješavanja konflikta.....	15
3.3.1. <i>Integracija</i> .....	16
3.3.2. <i>Susretljivost</i> .....	17
3.3.3. <i>Dominacija</i> .....	18
3.3.4. <i>Izbjegavanje</i> .....	18
3.3.5. <i>Kompromis</i> .....	19
<b>4. TIPOVI OSOBNOSTI I PREGOVARANJE</b> .....	<b>21</b>
4.1. Jedinice – perfekcionista.....	23
4.2. Dvojke – pomagači.....	24
4.3. Trojke - izvođači.....	25
4.4. Četvorke – romantičari.....	27
4.5. Petice – istraživači.....	28
4.6. Šestice – lojalisti.....	30
4.7. Sedmice – zanesenjaci.....	31
4.8. Osmice – izazivači.....	33
4.9. Devetke – mirotvorci.....	34
4.10. Važnost tipova osobnosti u pregovaranju.....	36
<b>5. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA OSOBNOSTI NA PRISTUPE RJEŠAVANJU KONFLIKTA U PREGOVARANJU</b> .....	<b>39</b>
5.1. Metodologija istraživanja.....	39
5.2. Razvoj mjernog instrumenta.....	39

5.3. Rezultati istraživanja .....	40
5.4. Testiranje hipoteza.....	54
5.5. Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja .....	56
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>58</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>60</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA .....</b>	<b>64</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>65</b>



# 1. UVOD

Osobnost pojedinca određuje njegove svakodnevne navike, njegovo ponašanje i odnose s drugima. Kako su za pregovaranje potrebne minimalno dvije strane, sasvim je prirodno da te dvije strane imaju različite poglede na određene problematike gdje potom dolazi do konflikata. „Pregovaranje se može koristiti za rješavanje konflikta u smislu smanjenja nasilja, bilo deeskalacijom nasilnog sukoba ili sprječavanjem pojavljivanja prijetjećeg nasilja“ (Zartman, 2009). Na konflikt stoga ne treba gledati negativno, već treba uvijek težiti zajedničkom kompromisu iz kojega će obje strane izvući neku korist. Prema Sandy et al. (2000) „postupci i mišljenja koje pojedinci daju o bilo kojoj određenoj epizodi sukoba funkcija su njihove vlastite osobnosti, osobnosti njihova partnera u konfliktu i drugih bitnih čimbenika situacije.“ Dakle, osobnost pojedinca može imati veliki utjecaj na spremnost pojedinca na taj kompromis te je stoga važno znati prepoznati svoje, a i tuđe karakteristike osobnosti te sukladno njima postupati prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju.

## 1.1. Problem istraživanja

Problem, odnosno tema istraživanja je povezanost osobnosti pojedinca s njegovim pristupom konfliktima u pregovaranju.

Prethodna su istraživanja donijela brojna saznanja o utjecaju osobnosti pregovarača na ishode pregovora. Sharma et al. (2013) u svom su istraživanju utvrdili kako kognitivna i emocionalna inteligencija utječu na ishode pregovora. Također je uočeno kako se ponašanje pregovarača razlikuje ovisno o spolu pregovarača, pa se samim time, ovisno o spolu pregovarača, razlikuju i ishodi pregovora (Dobrijević, 2014). Osim toga, prethodna su istraživanja pokazala i utjecaje na osobnost i pregovaračke ishode s kulturološkog aspekta (Mintu-Wimsatt, 2002).

Ono što svakako velikim dijelom utječe na postupke ljudi, pa tako i pregovaračke ishode je upravo njihova osobnost. Ta je tvrdnja potvrđena brojnim istraživanjima (Falcão et al., 2018; Sharma et al., 2015), no većina je dosadašnjih istraživanja polazila od tzv. „velikih pet dimenzija ličnosti“, a to su ekstraverzija, ugodnost, savjesnost, neuroticizam i otvorenost prema iskustvu. Iz ovog modela razvio se i SAPPs model koji sadrži dodatne 3 dimenzije, a to su: asertivnost, suzdržanost i uslužnost, no on se koristi pretežno u kineskoj kulturi (Ma & Jaeger, 2005).

Iako se model s 5 dimenzija pokazao kao vrlo adekvatan kod objašnjavanja različitosti ljudskog mišljenja, osjećanja i ponašanja, nedostaje istraživanje s aspekta neke druge podjele

osobnosti te njegova utjecaja na ishode pregovaranja. Također, nedostaje istraživanja ovoga tipa na području Republike Hrvatske.

Jedno od novijih istraživanja (Cvitkušić, 2022), u kojemu su osobnosti pregovarača prema The Black Swan Group (2017) podijeljene na analitički, prilagodljivi i asertivni tip utvrđuje kako pregovaračka osobnost utječe na odabir strategije u poslovnom pregovaranju.

Osvrtom na prethodna istraživanja možemo zaključiti kako postoje brojni dokazi o utjecaju tipova osobnosti na ishode i strategije pregovaranja, no predmet ovog istraživanja bio bi istražiti kako osobnost pojedinca utječe na pregovaranje s fokusom na konflikte i način na koji im pojedinac pristupa ovisno o svojoj osobnosti. Za razliku od prethodnih istraživanja koja su koristila model s 5 dimenzija, istraživanje bi bilo s aspekta Eneagrama - 9 tipova osobnosti (Cron & Stabile, 2021). Eneagram je pristup temeljen na 9 tipova osobnosti koji reagiraju na specifične načine, a to su: perfekcionista, pomagači, izvođači, romantičari, istraživači, lojalisti, zanesenjaci, izazivači i mirotvorci. Ovaj pristup otvorit će nove poglede i saznanja po pitanju utjecaja osobnosti na ishode pregovora, s fokusom na rješavanje konflikta koji nastaju u pregovorima.

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja je utvrditi na koji način osobnost pregovarača determinira njegov pristup rješavanju konflikta u pregovaranju, kako bi se tako stvorile bolje osnove za ulazak u pregovore. Cilj je također pregovaračima stvoriti svjesnost o tome kako njihova osobnost određuje njihove reakcije i postupke prilikom pregovora kako bi se tako naučili prilagoditi pregovaračkim situacijama. Ovakvo istraživanje također može pomoći menadžerima da odaberu pravog zaposlenika za pregovarača ovisno o situaciji i vrsti pregovora.

## **1.3. Istraživačka pitanja**

Prema postavljenim ciljevima istraživanja nastoje se prikupiti odgovori na sljedeća pitanja:

- Utječe li osobnost pojedinca na pristup rješavanja konfliktu koji on koristi u pregovaranju?
- Kakav je utjecaj različitih tipova osobnosti na njihov pristup rješavanju konflikta u pregovaranju?

Prvo je pitanje dosta općenito te nastoji istražiti ima li osobnost općenito utjecaja na pristupe rješavanja konflikta pojedinca. Nakon što se dođe do zaključaka, odnosno odgovora na drugo pitanje te se definira postojanje ili nepostojanje utjecaja pojedinog tipa osobnosti na njegov

pristup rješavanja konflikta, taj će zaključak ujedno dati i odgovor na prvo istraživačko pitanje, odnosno biti će jasno utječe li osobnost na pregovaranje i konflikte u pregovaranju. Ova istraživačka pitanja pomažu u formiranju hipoteza te služe kao smjernice za formiranje cjelokupnog rada.

#### **1.4. Postavljanje hipoteza**

Kako bi se došlo do odgovora na istraživačka pitanja, postavljene su hipoteze kao pretpostavke povezanosti određenog tipa osobnosti s njegovim pristupom rješavanja konflikta. Falcao et al. (2018) u svom istraživanju dolaze do zaključka kako barem neke osobine pojedinca imaju utjecaj na pregovore koji može biti različit u smjeru i intenzitetu. Maklasova & Tatarko (2018) također svojim istraživanjem uočavaju značajni utjecaj crta ličnosti na preferirani stil pregovaranja i rješavanja konflikta. Prema spomenutim istraživanjima, glavna hipoteza rada glasi:

*H: Osobnost pojedinca ima utjecaj na njegov pristup rješavanja konflikta u pregovaranju*

Kako bi se utvrdilo postojanje veze između osobnosti i načina pregovaranja te pristupa rješavanju konflikata u pregovaranju, postavljene su i pomoćne hipoteze koje predviđaju povezanost određenog tipa osobnosti prema eneagramu s njegovim preferiranim stilom rješavanja konflikta.

Šestice ili lojaliste, prema Cron & Stabile (2021), „pokreće strah s kojim se nose na dva načina – jedni su iznimno odani i poslušni prema autoritetima te nastoje drugima udovoljiti, dok drugi sigurnost ne traže izbjegavanjem prijatne ili sukoba već njezinim izazivanjem i rješavanjem.“ S obzirom da se prosječni lojalisti uvijek nalaze na nekoj sredini, pretpostavka je da prilikom konflikta u pregovaranju sagledaju obje strane te analiziraju problem radi svog unutarnjeg straha, nakon čega nalaze rješenje s drugom stranom, odnosno koriste integraciju kod rješavanja konflikata. Iz toga proizlazi hipoteza:

*H1: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti lojalista i integracije prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

Dvojke ili pomagači glase za najbrižniji tip eneagrama te brinući o drugima i udovoljavajući njihovim potrebama, često zanemaruju svoje. Slično tome, devetke ili mirotvorci svoje potrebe zanemaruju te se prilagođavaju tuđim kako bi pod svaku cijenu izbjegle konflikte. Prema Cvitkušić (2022), utvrđeno je kako prilagodljivi tipovi osobnosti najčešće koriste strategiju

mekog pregovaranja, kojoj odgovara susretljivost kao pristup rješavanja konflikta. Iz tog razloga, za ova dva tipa osobnosti, pretpostavljeni pristup rješavanja konflikta je susretljivost, prema kojoj postoji niska razina osobnog interesa, a visok intenzitet brige za dobrobit drugih te izvedene hipoteze glase:

*H2a: Postoji statistički značajna korelacija između pomagača i susretljivosti prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

*H2b: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti mirotvoraca i susretljivosti prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

Trojke ili izvođači vrlo su ambiciozne osobe te teže tome da izgledaju uspješno u svakom pogledu. Kako im je uspješnost važan faktor, često na putu prema cilju gaze ljude pred sobom gdje je vidljiv njihov nizak interes za drugu stranu prilikom rješavanja konflikta, što je glavna odlika dominacije kao stila rješavanja konflikta. Osmice ili izazivači važe sa agresivne i svadljive osobe koje vole izazivati i testirati autoritete, pri čemu također pokazuju visoku brigu za vlastite interese te nizak interes za drugu stranu. Sharma et al. (2018) u svom istraživanju utvrđuju kako je dominacija povezana s ambicioznošću i agresivnošću, iz čega su izvedene hipoteze:

*H3a: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti izvođača i dominacije prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

*H3b: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti izazivača i dominacije prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

Prema Wagneru (1980), četvorke ili romantičari najkompleksniji su tip eneagrama te zbog svoje potrebe da budu posebni i autentični, konflikte izbjegavaju, s obzirom da unaprijed znaju kako neće biti shvaćeni prilikom iznošenja svojih osjećaja i potreba. Sedmice ili zanesenjaci pak kroz život teže optimizmu i izbjegavanju boli te im stoga odgovara izbjegavanje kao pristup rješavanju konflikta. Iz toga proizlaze hipoteze:

*H4a: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti romantičara i izbjegavanja prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

*H4b: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti zanesenjaka i izbjegavanja prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

Jedinice ili perfekcionista skloni su uočavanju pogrešaka i nesavršenosti u svakoj situaciji te teže od svijeta napraviti bolje mjesto. S obzirom da im je glavni cilj pravednost pod svaku

cijenu, sposobni su uspostaviti kompromis prilikom konflikta, ukoliko smatraju da je to najispravnije rješenje. Petice ili istraživači vole promatrati te se kroz život vode svojim analitičkim umom. Jedna od koristi njihova promatranja je sposobnost da zadrže objektivnost u svakoj situaciji, pa tako i prilikom rješavanja konflikta koji se tiče i njih direktno, stoga im nije teško doći do kompromisa s drugom stranom. Antonioni (1998) u svom radu zaključuje kako je i nedostatak emocionalne stabilnosti povezan s kompromisom kao pristupom rješavanja konflikta, s obzirom da je moguće da emocionalno nestabilne osobe rade na problemima samo do mjere dok im isti ne počnu stvarati anksioznost, nakon čega mogu određene stavke ustupiti drugoj strani pri čemu ostvaruju kompromis. U radu je također zaključeno kako pojedinci s karakternim osobinama savjesnosti i pravednosti mogu težiti kompromisu u konfliktima. Kako se emocionalna nestabilnost može povezati s istraživačima, a savjesnost i pravednost s perfekcionista, izvode se hipoteze:

*H5a: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti perfekcionista i kompromisa prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

*H5b: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti istraživala i kompromisa prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju.*

Validnost postavljenih hipoteza bit će testirana provedenim istraživanjem na tematiku utjecaja osobnosti prema eneagramu na pristupe rješavanja konfliktu.

## **1.5. Struktura rada**

Pored sažetka, uvoda i zaključka, rad je podijeljen na još četiri poglavlja.

Prvo poglavlje bavi se osnovama pregovaranja – definira se pojam pregovaranje te se analiziraju njegove karakteristike i razine na kojima se ono može odvijati. Za ulazak u daljnju analizu, ova je teorijska osnova vrlo važna.

U drugom poglavlju fokus se prebacuje na konflikte u pregovaranju gdje se prvo definiraju izvori konflikata te vrste konflikata. Potom su definirani stilovi rješavanja konflikta kao jedan od glavnih faktora ovog istraživanja.

Treće poglavlje analizira tipove osobnosti prema Eneagram pristupu – 9 tipova osobnosti. Svaki se, od 9 tipova osobnosti, zasebno analizira kako bi se postavila osnova za istraživanje utjecaja koji pojedini tip osobnosti ima na odabir pristupa rješavanja konflikata u pregovaranju. U ovom se dijelu također daje pregled dosadašnje literature na tematiku važnosti tipova osobnosti u pregovaranju.

U petom poglavlju prikazuju se rezultati provedenog istraživanja – ankete o utjecaju osobnosti na pristupe rješavanja konfliktima u pregovaranju. Dolazi se do glavnih spoznaja i testiranja prethodno postavljenih hipoteza. Ovaj je dio rada najvažniji s obzirom da iznosi konkretne zaključke te postavlja osnove za daljnja istraživanja u ovom području.

U radu su korištene induktivna i deskriptivna metoda ponajviše u teorijskom dijelu prilikom analiziranja različitih tipova osobnosti kao i različitih pristupa rješavanja konfliktu. Potom se metodom uzorka ispituju osobnosti i načini rješavanja konflikta pojedinaca te se statističkom metodom izvode opći zaključci o utjecaju osobnosti na pristup rješavanju konflikta pojedinaca.

## 2. OSNOVE PREGOVARANJA

Pregovaranje je vještina koja postoji od najstarijih civilizacija svijeta pa sve do danas kada je postala svakodnevica svakog pojedinca, bilo to u privatnom ili poslovnom svijetu. „Kako se broj strana u pregovorima povećava, raste i složenost pregovaranja“ (Bazerman et al., 2000). S obzirom da je prisutno u svakom segmentu naših života, nužno je razumijevanje samog pojma pregovaranja te usavršavanje vlastitih pregovaračkih sposobnosti koje će nam pomoći u brojnim situacijama.

„U literaturi se može naći mnoštvo definicija pregovaranja, no prvi se značajni radovi u kojima se pregovaranje počinje definirati kao znanstvena disciplina, pojavljuju tek šezdesetih godina dvadesetog stoljeća kada je pregovaranje bilo predmet stotina empirijskih radova socijalnih psihologa“ (Rubin & Brown, 1975). Od tada je pregovaranje pojam koji se često spominje u radovima raznih tematika – socijalnim, kulturnim, pravnim, ekonomskim i brojnim drugim. Ono je, dakle, pojava koja se javlja u svim aspektima života te ju je potrebno razumjeti kako bi se poboljšali odnosi s drugima.

U nastavku rada поближе će se definirati pojam pregovaranja, kao i karakteristike i razine pregovora. Ove je pojmove bitno razumjeti za daljnju analizu utjecaja koje pojedini faktori mogu imati na pregovaranje.

### 2.1. Definicija pregovaranja

„Pregovaranje je oblik donošenja odluka u kojem dvije ili više strana razgovaraju jedna s drugom u nastojanju da riješe svoje suprotstavljene interese“ (Pruitt, 2013). Obično se ovaj pojam povezuje s poslovnim svijetom s fokusom na pregovore između poduzetnika, menadžera te donošenje odluka na tržištu, no u stvarnosti ono ima znatno šire okvire te se javlja i u svakodnevnom životu pojedinaca: pregovaranje na poslu, s prijateljima, obitelji i bližnjima. Nesvjesno je prisutno u svim dobima naših života, počevši od malih nogu i dječjih igara, pa sve do pregovaranja s roditeljima o izlascima s prijateljima i sl. Iako je svima pregovaračka sposobnost malim dijelom već urođena, ono se može smatrati vještinom i umijećem. Kako je svaka situacija specifična te ne postoje jedinstvena pravila i obrasci uspješnog pregovaranja, ono je ustvari vrlo kompleksan pojam.

Prema Lewicki & Saundersu (2016), „pregovaranje se odnosi na „win-win“ situacije, poput onih koje se događaju kada strane pokušavaju pronaći obostrano prihvatljivo rješenje za složeni sukob.“ Dakle, ključ pregovaračkih procesa je pronalazak rješenja koje je barem donekle prihvatljivo za obje strane, a koje će potencijalno zahtijevati žrtvovanje određenih potreba pojedinca. U pregovaranju se stoga može reći kako ne pobjeđuje uvijek najpametnija strana, već ona koja ima izražene pregovaračke sposobnosti te zna argumentirano iznijeti svoje želje i potrebe, bez ugrožavanja drugih. Naravno, česte su situacije gdje pojedinci još uvijek nisu sposobni pregovarati bez primjene prijetnji ili sile da bi dobili ono što žele. Iz tog razloga brojni su i oni koji ne zadiru u pregovore jer izbjegavaju konflikte te se ne smatraju dovoljno kompetentnima da bi ušli u takav proces. No, to je samo posljedica nedovoljnog razumijevanja procesa pregovaranja te prednosti koje se mogu ostvariti ulaskom u pregovore. „Cilj svakog pregovarača mora stoga biti razumijevanje kako on može pomoći i nauditi konkurentima jednako tako kako oni mogu pomoći i nauditi njemu“ (Tomašević Lišanin, 2004).

Iako se u literaturi mogu pronaći brojne definicije pregovaranja koje su možda naizgled različite, iz njih je moguće izvući ključne karakteristike pregovaranja, o kojima će se govoriti u sljedećem poglavlju.

## **2.2. Karakteristike pregovora**

Pregovaranje se može definirati na razne načine, no brojni autori poput Fishera (2000), Folarina (2013) i Zartmana (2000), navode nekoliko ključnih karakteristika koje postoje kod svakog procesa pregovaranja. Prva je ključna karakteristika postojanje dviju ili više strana u ovom procesu. Da bi uopće došlo do pregovora, za početak je potrebno da postoje barem dvije strane zainteresirane za ulazak u pregovore. Svaka će od njih imati određene vještine koje ih čine dobrim ili lošim pregovaračima te o kojima će ovisiti i sam ishod pregovora. Ulaskom u pregovore, različite će strane pokušati ostvariti svoje ciljeve koristeći određenu pregovaračku taktiku, za što je glavni preduvjet postojanje određene razine suprotstavljenih interesa, kao druga važna karakteristika pregovora. Pored suprotstavljenih interesa, obje strane imaju i zajedničke interese te tako dolazi do zainteresiranosti za ulazak u pregovore kao dobrovoljno dogovorenu razmjenu između strana koje žele nešto jedna od druge.

Treća je karakteristika pregovora korištenje određene forme utjecaja. Pod tim se podrazumijeva da svaka strana ima određenu moć koju može koristiti protiv drugih sudionika pregovora. „Moć se može definirati kao sposobnost pojedinca da postigne rezultate koje on želi, odnosno sposobnost da obavi stvari onako kako on želi da budu učinjene“ (Lewicki et al., 2011).



U tom kontekstu se pretpostavlja da ona strana koja ima moć može navesti drugu stranu da učini ono što možda inače ne bi učinila. Prema Katzu (1965), nekoliko je različitih vrsta moći kojima se pojedinci mogu koristiti kako bi došli do željenog cilja u pregovorima. Jedna je od takvih objektivna, odnosno materijalna moć, gdje pojedinac raspolaže sredstvima ili resursima koja su bitna za rješavanje problema o kojemu se pregovara, te tako posjeduje prednost u odnosu na drugu stranu. Vrlo je česta i organizacijska moć koja proizlazi iz položaja pojedinca u određenoj organizacijskoj hijerarhiji koji mu omogućuje veću moć utjecaja na druge. Osobito je važna osobna moć koja se odnosi na vještine, znanja i sposobnosti pojedinca koje čine njegove pregovore lakšima te mu daju određenu prednost pred drugima prilikom pregovora. S obzirom da je svaki pregovor specifična situacija za sebe, često je prisutna i situacijska moć koja proizlazi iz konteksta u kojemu se pregovori odvijaju. Temelji se na konkretnoj situaciji i specifičnim prednostima pojedinca koje se javljaju tijekom pregovaranja. Također može biti prisutna i moć opstruiranja gdje pojedinac ima mogućnost blokirati pregovore te time otežati provedbu rješenja. Osim toga, kod pregovora se često može dogoditi da jedna strana želi što prije riješiti problem jer je u vremenskoj stisci te joj je rješenje potrebno što prije, dok druga strana, suprotno tome, nije vremenski ovisna te može pričekati s pregovorima. U toj situaciji, strana koja nije vremenski ovisna ima vremensku moć. Dakle, brojne su vrste moći koje će pojedinci, svjesno ili nesvjesno, koristiti prilikom pregovaranja te na taj način pokušati što lakše doći do svog cilja.

Četvrta karakteristika pregovaranja je traženje rješenja. Iako različite strane imaju različite želje i svaka teži svom cilju, ulaskom u pregovore pokazuju da im je zajednička karakteristika želja za pronalaskom rješenja. Kada je prisutna ta želja, potrebno je pronaći način kako ju ostvariti.

Kako bi došli do optimalnog rješenja, svaka strana mora biti dati određeni ustupak drugoj strani. Prema Zartmanu (2000), taj se postupak naziva „*give and take*“ kao peta karakteristika pregovaranja. Naravno, za svaku stranu postoje područja u kojima ne želi popustiti te su stoga vrlo važne pripremne radnje pred ulazak u pregovore u kojima će se definirati u kojim područjima je moguće davati ustupke, a u kojima ne. Ukoliko je svaka strana voljna dati određenu žrtvu, a opet izvući određenu korist rezultat je „*win-win*“ situacija koja uključuje zadovoljstvo obje strane.

Navedene je karakteristike pregovaranja važno razumjeti i uzeti u obzir prilikom ulaska u pregovore. No, pored karakteristika pregovaranja, ono ovisi i o razinama na kojim se pregovaranje odvija, a te će se razine analizirati poglavljem u nastavku.

### **2.3. Razine pregovora**

Kao što je već spomenuto u prethodnom poglavlju, za ulazak u pregovore potrebno je barem dvije strane, no to ne isključuje mogućnost da u pregovorima sudjeluje i više strana. „Prema tome, važno je definirati i moguće razine pregovora koje obuhvaćaju pregovaranje između dvije strane - bilateralni pregovori, te pregovaranje između više strana - multilateralni pregovori“ (Mnookin, 2017).

Prva je razlika ove dvije razine pregovora dosta očita: multilateralni pregovori obuhvaćaju više pregovarača čime i sami pregovori postaju veći. Time nastaju izazovi shvaćanja nekoliko različitih perspektiva te davanje mogućnosti svim stranama da govore i da budu saslušani. Svaki sudionik ima interese koji zahtijevaju prilagođavanje. „Što je veći broj sudionika, veća je vjerojatnost sukoba interesa i položaja“ (Touval, 1989). Također je moguće da pojedinci imaju različite društvene uloge izvan pregovora, što može dovesti do nejednakih razina moći u pregovorima, o kojima se već govorilo u prethodnom poglavlju.

Druga je razlika što se u multilateralne pregovore uvodi više problema, pitanja i ukupnih informacija koje može biti izazovno popratiti, a uz praćenje svih tih informacija granice i ograničenja različitih strana u koje se rješenje mora uklopiti, mogu postati veliki izazov za pregovarače.

Treća razlika je mogućnost prisutnosti društvenog pritiska kod multilateralnih pregovora. Kod pregovora u kojima sudjeluje nekoliko strana, moguće je da se oni međusobno uspoređuju te da koriste različite taktike kako bi druge strane uvjerali kako je njihovo gledište ispravno. Time se gubi individualnost pojedinca te će vrlo često, pojedinci povodljivog karaktera, popustiti u svojim ciljevima te se prilagoditi drugima.

Još jedna je razlika složenost samog procesa pregovora. Prema Mnookinu (2017), „u pregovorima u kojima sudjeluju samo dvije osobe, strane se mogu jednostavno izmjenjivati u predstavljanju svojih problema i stajališta, izazivajući tako perspektive druge strane.“ No, kada je više strana uključeno u pregovore, procedura postaje manje jasna te je teško odrediti kada je

čiji red da nešto učini i kaže te u kojoj je fazi pregovor, što samim time zahtjeva više vremena i truda da se dođe do rješenja.

Kod multilateralnih pregovora, veća je mogućnost da različite strane budu fizički udaljene što otežava proces pregovaranja. U tom slučaju postoji mogućnost da će se pregovaranje morati održati putem elektroničkih medija, što uzrokuje da se pregovarači osjećaju manje društveno povezani jedni s drugima te se time može narušiti ishod pregovora.

Kod pregovora između dvije osobe, pregovarač treba obratiti pažnju samo na ponašanje i strategiju drugog pregovarača, dok je kod pregovora između više osoba situacija nešto zahtjevnija. „Pregovarač mora uzeti u obzir strategije svih za stolom te su time multilateralni pregovori strateški složeniji“ (Watkins, 1999).

Iako postoje brojne razlike između ove dvije razine pregovora, svaka od njih sa sobom nosi određene prednosti i nedostatke. Na pregovaraču je da prepozna na kojoj bi se razini pregovori trebali odvijati, ovisno o specifičnosti i težini situacije.

### 3. KONFLIKTI U PREGOVORIMA

Konflikti su sastavni dio svakodnevnog života i interakcije s ljudima, bilo to u poslovnom ili privatnom svijetu. Riječ konflikt potječe od latinske riječi „*conflictus*“ koja potječe od druge latinske riječi „*confligere*“, u prijevodu „sukobiti se“. „Konflikt je interakcija međuzavisnih ljudi koji percipiraju nekompatibilnost i mogućnost uplitanja drugih kao rezultat te nekompatibilnosti“ (Folger et al., 2021). Najjednostavnije rečeno, to je pojava nemogućnosti dogovora između dvije ili više strana te neslaganje oko pronalaska rješenja problema. Samim time, konflikt se često podrazumijeva negativnom pojavom, no to ustvari nužno ne mora biti slučaj. Konflikt, štoviše, može pomoći u shvaćanju razmišljanja drugih te pronalasku zajedničkog rješenja problema. „Kao sveprisutno obilježje stvarnog društvenog života, konflikt može potaknuti na stvaranje novih ideja i novih načina zajedničkog života“ (Smith, 1987).

S obzirom da se pregovaranje uvijek odvija između minimalno dvije strane, očekivano je da te dvije strane imaju različite poglede na određene teme pri čemu će doći do konflikta u pregovaranju. Jedino u svijetu gdje svi dijele jednaka mišljenja i gledišta te svaki pojedinac teži istome, ne bi postojali konflikti, no to je naravno nemoguće te je tu vidljiva nužnost konflikta u svakodnevnici.

Konflikti se mogu javiti zbog brojnih razloga, ovisno o specifičnoj situaciji te ih je moguće podijeliti na nekoliko vrsta, o čemu će govoriti naredna poglavlja. Ključno je svakako razumjeti da postoje različiti pristupi rješavanja konflikta, koje pojedinci koriste ovisno o situaciji te svojim preferencijama. U nastavku će se također analizirati različiti pristupi rješavanja konflikata, koje je ključno shvatiti kako bi se težilo korištenju onih pozitivnih pristupa te kako bi se na taj način došlo do najadekvatnijeg rješenja za obje strane.

#### 3.1. Izvori konflikta

Izvori konflikta mogu biti raznovrsni i složeni. To mogu biti percepcija individualnih razlika, neslaganja u odnosima, pogrešna tumačenja i sl. Prema Katzu (1965) postoje 3 glavna izvora konflikta, a to su: ekonomski konflikt, konflikt vrijednosti i konflikt moći.

Ekonomski konflikt uključuje suprotstavljenost dviju strana s različitim motivima za postizanje oskudnih resursa. „Svaka od suprotstavljenih strana želi izvući najveću korist koju može iz konflikta, a ponašanje i emocije obje strane usmjerene su prema maksimiziranju vlastite

dobiti“ (Beheshtifar & Zare, 2013). Obje strane fokusirane su na to kakav će utjecaj konflikt imati na njihove financije te je fokus na materijalnom, za razliku od ostalih izvora konflikta. Ovaj izvor konflikta sve je češći u modernije doba kada materijalne vrijednosti pojedincima često postaju važnije od onih moralnih, ljudskih i životnih vrijednosti.

Konflikt vrijednosti je drugi mogući izvor konflikta, „koji nastaje kada se kod dvije strane javlja nekompatibilnost u njihovim načinima života, ideologijama, preferencijama, načelima i praksama u koje ljudi vjeruju“ (Fisher, 2000). Kod ovakvih sukoba svaka strana ističe ispravnost i superiornost svog načina života te od druge strane očekuje prihvaćanje vlastitih vrijednosti i principa. Kako bi se ovakvih konflikti riješili, nužno je razumijevanje druge strane te visoka razina objektivnosti jer često ono što mislimo u i što vjerujemo, nije nužno i ono najispravnije. Stoga je vrlo važno naučiti kako uvažiti tuđa mišljenja, stajališta i percepcije. Tek tada je moguće doći do najadekvatnijeg rješenja konkretnog problema zbog kojeg se konflikt javlja.

Kod konflikta moći naglasak je stavljen na autoritet jedne strane te želju za kontrolom druge strane. Svaka strana ima za cilj maksimizirati svoj utjecaj na drugu stranu, kao i na društveno okruženje. Jedna će strana prilikom konflikta uvijek biti jača, što samim time znači da će postojati i ona slabija. Tako dolazi do borbe za kontrolom koja potom rezultira kontinuiranom napetošću te na kraju završava porazom jedne i pobjedom druge strane. Konflikt moći se može javiti između pojedinaca kao i između manjih ili većih grupa poput grupa različitih naroda, odnosno kad god jedna strana želi preuzeti kontrolu u odnosu te ostvariti moć nad drugom stranom. S obzirom da se kod svakog konflikta javlja želja pojedinca ili grupe da drugoj strani nametne svoju volju, može se reći da je moć jedan od glavnih izvora svakog konflikta. Lusch (1976) u svom radu zaključuje kako neprisilni i prisilni izvori moći imaju značajan utjecaj na konflikte. Neprisilna moć nastoji smanjiti konflikte, dok ih prisilna moć povećava.

Naravno, većina konflikta ne nastaje iz jednog određenog izvora, već često uključuje kombinaciju nekoliko različitih izvora. Primjerice, ako govorimo o konfliktima kod dvije različite nacije koje ulaze u ratne sukobe, ovakav konflikt uključuje borbu za moć i kontrolu druge strane, odnosno konflikt moći, no istovremeno su u konflikt uključene i različite moralne vrijednosti dviju strana te njihove različite ideologije i preferencije, odnosno prisutan je i konflikt vrijednosti. Što je više izvora konflikta uključeno, to je konflikt kompliciraniji i intenzivniji, a često tako postaje nerješiv.

### 3.2. Vrste konflikta

Ovisno o znanstvenoj disciplini s koje se promatraju, konflikte je moguće podijeliti na nekoliko vrsta. Sa stajališta psihologije to su intrapersonalni konflikti. Ono se odnosi na stanje uma pojedinca te unutarnju borbu pojedinca sa samim sobom. „Intrapersonalni konflikt često se fokusira na neizvjesnost donošenja odluke ili višestrukih odluka, koje mogu imati nekoliko prepreka i čimbenika privlačnosti i neprivlačnosti“ (Brown, 1957). Svaki se pojedinac u unutrašnjosti bori s vlastitim navikama, ovisnostima, ponekad ljutnjom, depresijom, anksioznošću i brojnim drugim stanjima uma. Takvo ljudsko stanje može nastati pod utjecajem vanjskih okolnosti te isto tako može vršiti utjecaj na druge čime unutarnji konflikt postaje sve veći.

Sociologija kao znanstvena disciplina konflikte dijeli na međuljudske, unutar grupne i međugrupne konflikte. Kada govorimo o međuljudskim konfliktima, oni se događaju između dvije strane, odnosno radi se o konfliktu „čovjek protiv čovjeka“ u mikro smislu. „Ova vrsta sukoba može podrazumijevati izravno suprotstavljanje, poput razmjene udaraca, pucnjave ili pljačke, ili može biti suptilniji sukob između želja dviju ili više osoba“ (Nikolajeva, 2005). Konflikt ove vrste ne mora podrazumijevati fizički kontakt, no svakako je prisutno neslaganje i nezadovoljstvo između dvije strane.

Unutar grupni konflikti prema sociologiji se najčešće javljaju unutar obiteljske zajednice te proizlaze iz očekivanja od članova te zajednice i njihovih uloga. Svaki pojedinac je tijekom života zasigurno sudjelovao u jednom od ovakvih konflikata, s obzirom da ova vrsta konflikta uključuje svakodnevne konflikte između majke i sina, brata i sestre, muža i žene i sl.

Kod međugrupnih konflikta ne radi se o jednostavnom konfliktu između dvije osobe, već je u konflikt uključeno nekoliko različitih interesnih skupina čija se razmišljanja i percepcije razlikuju. Ovakvi konflikti su većih razmjera te se javljaju između različitih vjerskih, etničkih i drugih skupina pri čemu nastaju veći sukobi poput građanskih ratova.

Političke i povijesne znanosti konflikte dijele unutar državne i međunarodne konflikte. Kod unutar državnih konflikata jasno je da se oni odvijaju unutar granica jedne države. „Ekonomski faktori poput zemljišta, neravnomjernog razvoja, kontrole resursa i dijeljenja prihoda mogu izazvati konflikte unutar države“ (Folarin, 2013). Suprotno tome, međunarodni se konflikti odvijaju između dvije ili više država. Ova vrsta konflikta može biti uzrokovana teritorijalnim zadiranjem druge države, krijumčarenjem proizvoda u drugu državu i sl. te u najtežem slučaju završava ratovima između različitih država.

Ipak, s obzirom da je ključna tematika ovog rada pregovaranje te konflikti koji se javljaju tijekom pregovora, važno je sagledati vrste konflikta sa stajališta pregovaranja u određeni organizacijama i poduzećima. Konflikti se ovdje mogu podijeliti na dvije skupine, ovisno o ciljevima organizacije te posljedicama koje konflikti ostavljaju na organizaciju. Prva su skupina funkcionalni, odnosno konstruktivni konflikti. Ova vrsta konflikta podupire ciljeve organizacije te doprinosi poboljšanju njezina učinka. Nastankom ovih konflikta, zaposlenici lakše mogu prepoznati probleme i poboljšati radni učinak te se time potiče njihova kreativnost. „Funkcionalni konflikti mogu potaknuti slobodno izražavanje mišljenja članova konflikta i konstruktivno osporiti tuđe ideje, uvjerenja i pretpostavke“ (Tang et al., 2017). Takvi su konflikti pravi dokaz da se pod konfliktom ne mora podrazumijevati nešto negativno, već upravo suprotno tome, oni mogu motivirati zaposlenike na pozitivne promjene i napredak organizacijskog poslovanja.

Suprotno tome stoje nefunkcionalni, odnosno destruktivni konflikti koji štete ciljevima organizacije te narušavaju njezine učinke. Često su posljedica neslaganja pojedinaca na osobnoj razini čime se skreće pažnja s organizacijskih na osobne ciljeve. Kod ovakve vrste konflikta često dolazi do izbjegavanja donošenja odluka ili pak korištenje sile ili moći kako bi se došlo do rješenja.

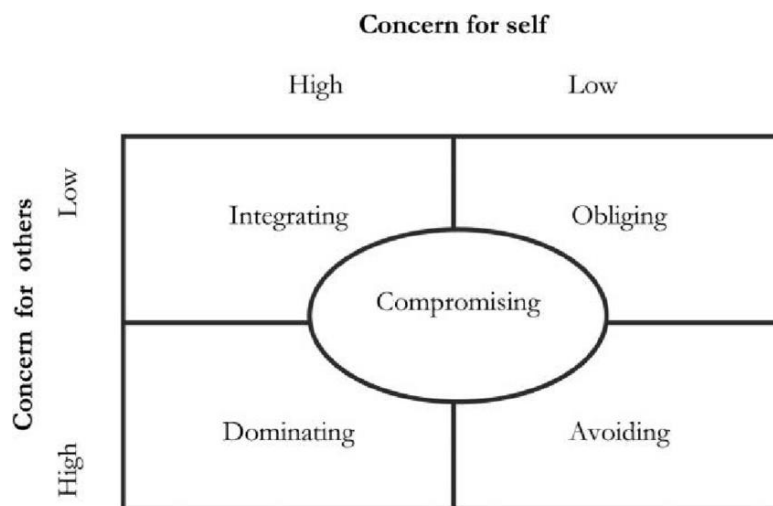
Prema ovim glavnim karakteristikama jasno je vidljivo kako su funkcionalni konflikti poželjna vrsta konflikta u organizaciji te mogu doprinijeti njezinu poslovanju, dok se nefunkcionalni konflikti smatraju nepoželjnima s obzirom da narušavaju organizacijske ciljeve, stoga ih je poželjno reducirati.

### **3.3. Stilovi rješavanja konflikta**

Pojavom konflikta između dvije ili više strana, često se javljaju negativne emocije i frustracije kod pojedinaca. No, ispravna bi reakcija zapravo bila potruditi se pronaći zajednički jezik s drugom stranom te riješiti konflikt pronalaskom najboljeg mogućeg načina za to. S obzirom da je svaki konflikt specifičan sam po sebi, samim time on zahtjeva specifične sposobnosti pojedinaca za njegovo rješavanje. Svaki pojedinac posjeduje određene karakteristike i crte osobnosti, koje mu nalažu da u konfliktnim situacijama reagira automatski prema svojim osjećajima. Ta njegova reakcija može biti pozitivna i negativna, a što pojedinac postaje svjesniji svojih obrazaca ponašanja prilikom konflikta, to će njegove reakcije i postupci postajati asertivniji.

Svaka konfliktna situacija zahtjeva procjenu situacije te analizu važnih čimbenika za različite strane unutar tog konflikta. Na osnovu toga svaka strana bira odgovarajući pristup rješavanja tog konflikta i postupa u skladu s njim. Pristupi rješavanja konflikta temeljeni su na dvije glavne dimenzije, a to su: intenzitet brige za dobrobit drugih i intenzitet osobnog interesa. Na osnovu toga, prema Rahimu (1983) postoji pet strategija rješavanja konflikta i to: integracija, susretljivost, dominacija, izbjegavanje i kompromis.

**Slika 1:** Strategije rješavanja konflikta



Izvor: Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management journal* 26(2), 368-376.

Kao što je vidljivo na slici gore, kod integracije i dominacije prisutna je visoka razina vlastitog interesa, odnosno brige za vlastite potrebe, dok je kod susretljivosti i izbjegavanja prisutna visoka razina interesa za dobrobit drugih, odnosno brige za tuđe potrebe. Na sredini se nalazi kompromis, kod kojeg je prisutan jednaki intenzitet brige za vlastite, kao i za tuđe potrebe. Ovaj se pristup rješavanja konfliktu smatra idealnim te iz njega proizlaze „win-win“ situacije.

### **3.3.1. Integracija**

Integracija, kao stil rješavanja konflikta, pokazuje visoku brigu za vlastite, ali i za tuđe interese i potrebe. „Ova strategija ima najveću razinu „win-win“ orijentacije te uključuje razmjenu informacija i razjašnjavanje pitanja o izvoru konflikta“ (Ogungbamilu, 2006). Svaka strana otvoreno iznosi svoje stavove i mišljenja i zajedno se analizira problem pri čemu se dolazi do obostrano prihvatljivog rješenja, s naglaskom da obje strane izvuku maksimum iz konflikta.



Iznošenjem svojih stavova otkrivaju zajednički interes bez sukoba koji rezultira integrativnim, obostrano prihvatljivim i kreativnim rješenjem. Prema Lulofsu i Cahnu (2000), „integracija sadrži taktike rješavanja sukoba kao što su međusobna suradnja, traženje mogućnosti dogovora, pokazivanje međusobnog povjerenja, traženje rješenja za opće dobro, uspostavljanje empatije s drugim, nastojanje razumjeti i biti shvaćen.“ Obje strane ovdje pridodaju veliku pažnju svom cilju i samoj temi konflikta, ali i postojećem odnosu s drugom stranom. Iznošenje dodatnih informacija i stavova svake strane dovodi do boljeg razumijevanja problema, a samim time i do lakšeg pronalaska njegova rješenja. Ovaj pristup rješavanju konflikta broji brojne pozitivne strane poput poticanja kreativnosti i kvalitetnijih rješenja problema, dobitka za obje strane i veće šanse za dugoročnim rješenjima. Glavni nedostatak je što ovaj pristup zahtjeva mnogo vremena i uloženog truda.

### ***3.3.2. Susretljivost***

Kod susretljivosti također postoji visoka briga za dobrobit drugih, ali je prisutna niska razina osobnog interesa i brige za vlastite potrebe. Ova strategija uključuje povlačenje jedne strane te njezinu orijentaciju prema zahtjevima i željama druge strane kako bi se što prije riješio konflikt, no najčešće je to na vlastitu štetu. „To može biti u obliku nesebične velikodušnosti ili milosrđa, popuštanja tuđim naredbama kada pojedinac zapravo to ne želi ili popuštanja tuđem gledištu“ (Rahmat, 2020). Taj se pristup često javlja kod pojedinaca zatvorenijeg karaktera koji nemaju sposobnost izražavanja svojih želja i potreba te ne znaju procijeniti svoju pregovaračku snagu. Tada je za njih najlakši izlaz iz situacije pokoriti se pred drugom stranom kako bi se zadovoljili njezini interesi, pri čemu se zanemaruju vlastiti. Prema Rahimu (1983), pojedinci češće koriste ovaj pristup s nadređenima nego s podređenima ili vršnjacima, s obzirom da u komunikaciji nadređeni-podređeni često govore ono što je prihvatljivo, a ne ono što stvarno misle. Susretljivost kao strategija ponekad može funkcionirati, no to je najčešće kratkoročno s obzirom da se problemi rješavaju površinski, te često strana koja je popustila može početi pokazivati frustraciju nakon nekog vremena. Vidljivi su veći nedostaci ovog pristupa, kao što su gubitak samopoštovanja jedne strane, osjećaj nemoći te na kraju krajeva izostajanje zadovoljenja vlastitih potreba i ostvarenja ciljeva jedne strane. Ipak, ovaj je pristup korisno primjenjivati ukoliko se radi o manjoj, beznačajnijoj raspravi za koju rješenje nije prijeko potrebno te ukoliko su i odnosi dvije strane manje važni. Tada je za pojedinca korisnije pokoriti se željama drugoga, nego bespotrebno ulaziti u veće sukobe i trošiti energiju na manje važne pojedinosti.

### ***3.3.3. Dominacija***

Za razliku od prethodna dva pristupa rješavanja konflikta, kod dominacije je briga za dobrobit drugih i za njihove interese vrlo niska te je prisutan visoki intenzitet brige za vlastite interese i potrebe. „Dominacija je metoda korištenja moći za ostvarenje cilja u kojoj osoba vodi računa samo o svojim željama potpuno zanemarujući drugu osobu s ciljem ostvarivanja pobjede i dokazivanja da je u pravu“ (Skupnjak, 2020). Naglasak se stavlja na vlastite ciljeve, dok tuđi ostaju zanemareni. Iako se ovakva strategija često prikazuje kao loša, ponekad ju je i dobro koristiti. Primjerice, ukoliko smo sigurni da smo u određenoj situaciji u pravu te to želimo dokazati i drugima što prije, tada je ova strategija idealna. Prema Rahmatu (2020), ova strategija znači zagovaranje prava govornika, obranu svog stajališta ili također pokušaj pobjede druge strane. Cai & Fink (2002), u svom radu ističu kako ovaj pristup karakterizira i uporaba snažnih taktika poput prijetnji, ponižavanja i fokusa na poraz protivnika. Pojedinci koji koriste ovu strategiju često ne gledaju na situaciju objektivno, već silom pokušavaju protivnika uvjeriti da je samo njihovo rješenje ispravno i prihvatljivo. Ukoliko je protivnik osoba koja se ne zna zauzeti za sebe, ovakva će ga osoba nadglasati i njegove će potrebe ostati zanemarene. Najveći se nedostaci ove strategije ogledaju u odnosima s drugima koji se njenim korištenjem narušavaju te nastaje mogućnost većih konflikta u budućnosti. No, pojedinci dominantnijeg karaktera primjenom ove strategije mogu osjećati moć, uzbuđenje i adrenalin, zbog čega ju preferiraju.

### ***3.3.4. Izbjegavanje***

Izbjegavanje, kao strategija rješavanja konflikta, karakteristično je zbog niskog interesa za tuđe potrebe i ciljeve, ali i niskog interesa za vlastite potrebe. Prisutno je pasivno ponašanje i distanciranje od problem. Prema Pruittu (1986), osobe koje koriste ovaj pristup uglavnom se nadaju kako će konflikt nestati sam od sebe ukoliko ga nastave ignorirati. Često se koristi ukoliko su obje strane introvertiranije te općenito ne vole izražavati svoje mišljenje, ukoliko se ono razlikuje od tuđeg jer imaju strah od sukoba. Ponekad se može javiti i ukoliko je jedna strana naknadno shvatila da je u krivu te umjesto da to prizna drugoj strani, izbjegava temu konflikta ne bi li se vremenom zaboravila. „Stil izbjegavanja ima nisku razinu asertivnosti, a visoku razinu kooperativnosti te osobe koje ga koriste zanemaruju razlike, a naglašavaju zajedničke točke za obje strane“ (Salami, 2010). Izbjegavanje konflikta se percipira kao dosta negativan pristup, s obzirom da ukoliko ne iznesemo vlastito mišljenje i saslušamo mišljenje

druge strane, često razvijamo određeni stav prema konfliktu utemeljen na vlastitim pretpostavkama, koje su često netočne. Živeći u uvjerenju da su te pretpostavke točne, frustracija unutar pojedinaca često raste što na kraju može dovesti do još većeg sukoba. Dakle, brojne su negativne strane ove strategije, poput nepotpunog razumijevanja problema i potreba drugih, zanemarivanje vlastitih i tuđih potreba te propuštanje mogućnosti osobnog razvoja i vlastite kreativnosti. No, ukoliko je problem manje važan te možda nije vrijedan trošenja energije, ovaj pristup je koristan kako bi se uštedilo vrijeme te sačuvala energija za neke važnije konflikte u budućnosti. Prema Phillipsu i Chestonu (1979), „glavna korist izbjegavanja je prednost stečena odgodom konflikta – priprema okruženja za prisilnu akciju ili za pridobiti podređene, kolege ili nadređene.“ U takvim je situacijama ovaj pristup koristan i može pridonijeti konačnom ishodu konflikta.

### ***3.3.5. Kompromis***

Kompromis je strategija rješavanja konflikta u kojoj je prisutna briga za vlastite potrebe te briga za dobrobit drugih, uz traženje rješenja na sredini. Ovaj je pristup vrlo sličan integraciji, no ciljevi ovdje nisu toliko jasno definirani te se iz konflikta često ne izvuče maksimum, već je naglasak na uspostavljanju ravnoteže između ostvarenja vlastitih i tuđih ciljeva, pri čemu se svaka strana mora odreći određene stavke u zamjenu za nešto drugo. Pojedinaac je ovdje spreman djelomično odustati od svog cilja, odnosno zanemariti određene faktore unutar svojih ciljeva te isto očekuje od druge strane, kako bi se našli na sredini. Prema prethodnim istraživanjima, postoji značajan pozitivan odnos u korištenju kompromisa i zadovoljavanja zadataka pojedinaca, kao i njegovih nadležnih i posla općenito (Alexander, 1995). No, kompromis do kojeg pojedinci dođu često ne mora biti trajno rješenje, stoga se konflikt nakon nekog vremena opet može pojaviti. Pojedinci često koriste kompromis kao pristup rješavanju konflikta ukoliko postoji zainteresiranost za suradnju, uz ograničenje vremena ili mogućnosti, pri čemu je bilo kakva suradnja dobra kako bi se konflikt što prije riješio. Prema Rahimu (1983), korištenje ovog pristupa je više očekivano ukoliko obje suprotstavljene strane imaju jednaku moć, što je i potvrđeno njegovim istraživanjem. Glavni je nedostatak ove strategije što obje strane ostaju djelomično nezadovoljne i ni jedna strana u potpunosti ne ispunjava svoj cilj. Ipak, pozitivno gledajući, ovakav pristup osigurava brzo primirje te svaka strana izlazi iz konflikta s određenom koristi za sebe.

Kao što je već spomenuto u prethodnim poglavljima, svaki je konflikt specifičan sam po sebi te zahtjeva specifičan pristup i njegovo rješavanje. Ovisno o konkretnoj situaciji i veličini problema, odabire se adekvatna strategija za njegovo rješavanje. Ono što vrši iznimno veliki utjecaj na odabir strategije rješavanja konflikta pojedinca je njegova osobnost, o čemu će govoriti sljedeće poglavlje.



Kao što je vidljivo na slici gore, Eneagram pristup broji 9 tipova osobnosti, od kojih je svaki tip osobnosti povezan s još dva, što prikazuju strelice unutar kruga, pokazujući dinamičnu interakciju između različitih tipova osobnosti.

Princip Eneagrama nalaže da svatko od nas ima svoj osnovni tip osobnosti koji definira naše obrasce ponašanja i razmišljanja, a određen je našim unutarnjim emocijama te onime što nas u životu najčešće pokreće. Prema Riso i Hudsonu (1996), organizacija Eneagrama je jednostavna: devet tipova osobnosti proizlazi iz po tri tipa osobnosti iz svake trijade koje određuju ima li temeljna psihološka orijentacija pojedinca veze s njegovim emocijama (trijada srca ili osjećaja), s njegovim procesom razmišljanja i načina pronalaska sigurnosti (trijada glave ili straha) ili pak s njegovim unutarnjim osjećajem i odnosom prema vanjskom svijetu (trijada utrobe ili srdžbe). To znači da ove trijade u svakodnevnom životu pokreće ista emocija, s kojom se oni nose na različite načine, kreirajući tako različite tipove osobnosti unutar trijada. Pod trijadu srca ili osjećaja spadaju tipovi 2,3 i 4 koji život doživljavaju iz srca i fokusirani su na osjećaje, četvorka na vlastite, dvojka na tuđe, dok je trojka izgubljena između vlastitih i tuđih osjećaja. Kada govorimo o trijadi glave ili straha, ovdje spadaju tip osobnosti 5,6 i 7 koje su više fokusirane na svoj um i razmišljanje nego na osjećaje te ih kroz život pokreće strah: petice ga eksternaliziraju, šestice drže u sebi, dok ga sedmice zanemaruju. Posljednja trijada je trijada utrobe ili srdžbe koju čine tipovi osobnosti 8, 9 i 1. Njih pokreće ljutnja te na životne situaciju reagiraju prema svom osjećaju iznutra, odnosno instinktivno, izravno i iskreno. Za osmicu je karakteristično izbacivanje ljutnje na van, jedinica ju drži u sebi, dok ju devetka zanemaruje i izbjegava.

Kao što je već spomenuto, osim trijada, svaki je eneagram tip osobnosti u doticaju s još četiri druga tipa. Prema Riso & Hudsonu (2000), u eneagramu, kao i u životu, nema čistih tipova osobnosti već je svatko jedinstven prema svom osnovnom tipu osobnosti, ali i jednom od dva tipa osobnosti koja se nalaze uz njega, a koja predstavljaju njegove krilne brojeve. Moguće je da će određeni tip osobnosti više nagingati jednom od svojih krilnih brojeva te preuzeti neke njegove tipične osobine. Druga dva broja prikazuju strelice unutar dijagrama. Te strelice prikazuju stresne i sigurnosne brojeve, odnosno tip osobnosti kojemu osoba naginge kada se nalazi u određenoj situaciji. Dakle, osim osnovnog tipa osobnosti, ovaj pristup uzima u obzir i promjenjive životne okolnosti u kojima se naša osobnost može promijeniti ovisno o situaciji. Tako je unutar eneagrama prikazano prema kojem broju naginge naša osobnost u stresnim situacijama (strelica koja pokazuje u smjeru od našeg broja na drugi) te kojem se broju približimo kad se osjećamo sigurno (strelica koja pokazuje prema našem broju od drugog

broja). Ovisno o životnim situacijama, različiti tipovi osobnosti konstantno migriraju od zdravog prostora unutar svog broja, do onog stresnog ili sigurnosnog.

Svaki tip osobnosti prema Eneagramu također ima svoj „smrtni grijeh“, koji nije smrtni u doslovnom smislu te riječi, već predstavlja nekakvu negativnu silu koja pokreće određeni tip osobnosti i određuje njegova djelovanja i postupke.

Vrlo je važno dodatno napomenuti kako je Eneagram pristup baziran na onome zašto osoba čini ono što čini i zašto postupa na određeni način, odnosno fokus se stavlja na motivaciju njegova ponašanja te njegove unutarnje pokretačke sile. Dakle, prilikom utvrđivanja vlastitog tipa osobnosti, cilj nije tražiti sličnosti između onoga što činimo, već zašto to činimo,

U nastavku će se analizirati svih 9 tipova osobnosti prema Eneagramu, uz osvrt na njihove krilne brojeve i grijeha koji ih pokreću, kako bi se pronašla poveznica između tipova osobnosti i strategije rješavanja konflikta koju oni koriste.

#### **4.1. Jedinice – perfekcionista**

Sam naziv tipa osobnosti 1, govori kako osobe s ovakvom osobnosti često vrlo lako uočavaju pogreške i nesavršenosti, kako kod drugih, tako i kod sebe. „Oni svijet doživljavaju kao osobe koje osuđuju i sklone su kažnjavanju lošeg ponašanja i nagona te smatraju kako ljubav mogu steći jedino u postavljanje visokih internih standarda te ispravljanja svojih pogreški“ (Sutton, 2013). Njihov je prioritet kontroliranje vlastitih emocija i svog ponašanja koje uvijek mora biti prihvatljivo i težiti savršenstvu. Ukoliko osjete određenu emociju koju smatraju neprihvatljivom, brzo će ju pokušati poništiti nekom suprotnom. Primjerice, ukoliko jedinica primijeti da joj se sviđa vaša nova frizura ili odjevna kombinacija, te osjeti neku razinu zavisti, tu će emociju automatski potisnuti tako što će vam udijeliti kompliment ne bi li zadovoljila svoju sebičnu potrebu da se ne osjeća loše. S obzirom da ova osobnost teži savršenstvu, često sebi zadaje previše posla kako bi zadovoljila svoje i tuđe standarde te se teško opušta. Wagner (1980) u svom radu zaključuje kako jedinice osjećaju nelagodu ostavljajući poslove neriješenima jer žele u svakom trenutku znati što je ispravno, a što pogrešno te žele spoznati činjenice, donijeti odluku i završiti sve što bi trebalo biti završeno. Primijete li tuđu grešku, često će osjetiti olakšanje jer će uvidjeti da nisu oni jedini koji griješe. Taj njihov perfekcionizam im ujedno i otežava povezivanje s drugima, s obzirom da izbjegavaju pokazivanje ranjivosti i emocija, čime njihovi odnosi s drugima pate.

Jedinice pripadaju trijadi utrobe i srdžbe, a ljutnja ili srdžba je ujedno i njihov smrtni grijeh. S obzirom da kroz život kompulzivno pokušavaju popraviti sve što je pogrešno, čemu zapravo nema kraja, to kod njih izaziva razdraženost i ogorčenost, posebice kada shvate da se drugi ne zabrinjavaju oko istih pogrešaka kao što to čine oni. Ipak, osobe s ovom osobnosti će gotovo uvijek obaviti svaki zadatak onako kako treba, prema pravilima i bontonu te su ovakve osobe svakako potrebne u svijetu punom nepravilnosti i pogrešaka.

Kada govorimo o njihovim krilnim brojevima, jedinice s krilom dvojke često su toplije i osjećajnije te će lakše osjetiti potrebe drugih, dok jedinice krilom devetke mogu biti opuštenije i lakše razvijati odnose s drugima.

U stresnim situacijama, jedinice mogu preuzeti negativne osobine četvorke te postati osjetljivije na kritike, zanemariti obveze i osjećati se nevoljeno. Kada se osjećaju sigurno, preuzimaju zdrave osobine sedmice te postaju opuštenije, zabavnije i njihov unutarnji kritičar se stišava.

S obzirom da jedinice teže savršenosti i pravednosti, prilikom konflikta neće zanemariti ni tuđe potrebe zbog svoje želje da postupe ispravno, iako tako možda neće izvući maksimum za sebe. Sukladno tome, njihov preferirani stil rješavanja konflikta je kompromis, uz brigu za vlastite, ali i tuđe potrebe.

## **4.2. Dvojke – pomagači**

Dvojke, odnosno pomagači, glase za tip osobnosti koji je vrlo velikodušan te voli skrbiti za druge. No, često ta briga za druge rezultira određenim očekivanjem i od druge strane, odnosno traženjem nečega zauzvrat od osobe kojoj pomažu na određeni način. Većini je ljudi u životu drago imati nekoga tko će im pomagati i skrbiti za njih, no ukoliko je motiv iza te skrbi određeno očekivanje i uzvraćanje istom mjerom od druge strane, ta velikodušnost dijelom postaje i sebičnost, što je slučaj kod ovog tipa osobnosti. S obzirom da vole činiti dobra djela za druge, vrlo su sposobni uočiti potrebe drugih te im pomoći u pružanju istih. Čim naslute što je drugoj strani potrebno, ubacuju se s korisnim prijedlozima i savjetima, no zaboravljaju da postoje osobe koje ne žele da im se jedan pomagač petlja u život. Ukoliko ih netko ipak pusti u život te im dopusti da pruže određenu vrstu pomoći, uglavnom će očekivati da im se ta velikodušnost vrati istom mjerom te će uvelike biti razočarane ukoliko se uspostavi suprotno. „Negativni obrazac dvojki je pretjerano fokusiranje pažnje na potrebe drugih ljudi - oni žele biti potrebni,



i njihov identitet ovisi o tome“ (Matise, 2007). Smisao života vide u pomaganju drugima te zbog toga znaju osjećati strah od odbacivanja kada drugoj strani više ne budu potrebni.

Kako spadaju u trijadu osjećaja ili srca, dvojke svoje emocije vrlo lako osjećaju i pokazuju, iako većina tih osjećaja zapravo nisu njezini, već osjećaju osjećaje svojih bližnjih. Njima nije potrebno reći što osjećate i trebate, oni će to već i sami znati. No, problem nastaje kada isto očekuju od vas, odnosno ne izražavaju svoje potrebe, već od vas očekuju da ih također sami prepoznate. Kako do toga često ne dođe, tu nastaju konflikti i svađe. „Ipak, kada govorimo o poslu, dvojke su intuitivne osobe odlično razvijenih društvenih vještina koje su izuzetno dobre na radnim mjestima s mnogo kontakta s drugima te izgrađuju zajednice na radnom mjestu,, (Cron & Stabile, 2021).

Smrtni grijeh dvojki je ponos, koji pokazuju ispunjavajući tuđe potrebe te ostavljajući dojam kako njima samima ništa ne treba od drugih. No, iza tog ponosa ustvari leži njihov strah od toga da budu odbijeni ukoliko od drugih zatraže pomoć.

Dvojke s krilom jedinice preuzimaju njezine negativne osobine te mogu biti još kritičnije prema sebi i očekivati još više od drugih u zamjenu za njihovu velikodušnost. Dvojke s krilom trojke preuzimaju njihovu ambicioznost, postaju samopouzdanije i ekstrovertiranije te im je važno biti na dobrom glasu kao velikodušne i uspješne osobe.

U stresnim situacijama dvojke preuzimaju loše osobine osmice te počinju kriviti druge za sve ono loše u svom životu, pri čemu postaju agresivne i traže osvetu zbog nepravde za koju smatraju da im je nanesena. Suprotno tome, kada se osjećaju sigurno, mogu poprimiti pozitivne osobine četvorke te se početi fokusirati na sebe i svoju kreativnost i tako se osjećati zadovoljno i bez potrebe da konstantno pomažu drugima.

Kako im je briga za tuđe potrebe na prvom mjestu, prilikom konflikta koristit će strategiju susretljivosti, odnosno zanemariti vlastite potrebe kako bi udovoljili drugima. Ta će susretljivost poslije nekog vremena vrlo vjerojatno rezultirati i očekivanjem nečega zauzvat, što često neće biti ispunjeno od druge strane.

### **4.3. Trojke - izvođači**

Tip osobnosti broj tri naziva se još i izvođač te ga karakterizira snažna želja za uspjehom, divljenjem i potvrđivanjem. „Ovaj tip je uvijek u pokretu, želi biti poznat po svojim postignućima, utjecajnim pozicijama i učinkovitosti te je jako zabrinut za svoj imidž u javnosti“

(Wagner, 1980). Trojke su sklone biti vrlo ambiciozne, konstantno tražeći nove izazove i zadatke, pri čemu im je vrlo važan dojam koji ostavljaju drugima. Izrazito im je stalo do toga da svi njihovi poslovi i zadaci budu obavljeni, nakon čega će iznova tražiti nove. S obzirom da im je učinkovitost i produktivnost na prvom mjestu, često zanemaruju svoje i tuđe osjećaje jer smatraju da im oni mogu usporiti i poremetiti put ka vlastitom cilju. Iako spadaju u trijadu osjećaja ili srca, za razliku od ostala dva tipa ove trijade, trojke se suočavaju s problemom identificiranja osjećaja te tu postoji najveći prostor za napredak kod njih. To za sobom povlači i probleme u odnosima s drugima, pa tako trojke često u životu imaju površna i nezahtjevna prijateljstva te zanemaruju odnose s drugima, a umjesto toga svu svoju pozornost usmjeravaju na postizanje vlastitih ciljeva. Važno je naglasiti kako je glavna motivacija za konstantnu produktivnost kod trojki njihov ugled i dojam koji ostavljaju kod drugih. Dakle, trojke teže tome da budu poštovane i cijenjene zbog svojih postignuća. „Fokusiraju se na vidljive rezultate i postignuća kako bi pridobili divljenje i poštovanje od drugih“ (Garibaldi & Sisti, 2018).

Naravno, ovakav tip osobnosti može odisati pozitivnom energijom te poticati i ljude u svojoj okolini da isto tako teže uspjehu i ostvarenju svojih snova. Kale & Shrivastava (2001) tvrde kako „neobično snažna želja za postignućem trojke motivira da steknu društvenu sofisticiranost i vještine.“ Žudeći za uspjehom, vrlo su često izuzetno kvalitetni zaposlenici i poduzetnici, a nerijetko svojim trudom lako doguraju do menadžerskih pozicija, ostvarujući tako svoju želju za dobrim imidžom u društvu.

Smrtni je grijeh trojki prijevara. Zbog svoje težnje ka uspješnosti i impresioniranju drugih, skloni su projicirati lažni imidž te tako gube svoju autentičnost. Od autentičnosti im je važnije im je da dobiju tuđe odobrenje, bez obzira što u svojoj izvedbi možda više ne prikazuju pravog sebe, već onog kojeg smatraju da drugi žele vidjeti. Ovako postupaju iz razloga što smatraju kako ih drugi ne mogu voljeti takve kakvi oni zapravo jesu.

Trojke s krilom četvorke mogu biti vrlo zbunjene samim sobom. S obzirom da četvorke iznimno cijene svoju autentičnost te vole misliti da su posebne, a trojke suprotno tome preuzimaju tuđe osobine samo da bi projicirali željeni imidž, ovakav tip se konstantno bori sa svoje dvije različite strane te pokušava naći zlatnu sredinu.

Trojke s krilom dvojke mogu biti velikodušnije i srdačnije te imati prisnije odnose s drugima. No, sklone su preuzeti negativne osobine dvojke te postati agresivne ukoliko se ne osjećaju kao da ih se ne cijeni dovoljno.

Pod utjecajem stresa, trojke poput devetki gube želju za produktivnošću i bore se s manjkom motivacije. Suprotno tome, kada se osjećaju sigurno, povlače pozitivne osobine šestice te postaju svjesnije svojih i tuđih osjećaja i vjeruju da ih ljudi vole zbog onoga što jesu.

S obzirom da im je uspješnost i postizanje ciljeva na prvom mjestu, moguće je da će prilikom konflikta koristiti dominaciju kao pristup njegovu rješavanju. Kako bi ostavili dobar dojam na druge, pobrinut će se da drugoj strani nametnu svoje ciljeve, zanemarujući pri tome njihove želje i potrebe.

#### **4.4. Četvorke – romantičari**

Četvorke ili romantičari teže autentičnosti i žele biti posebni i jedinstveni, istodobno boreći se sa strahom od izgubljenog identiteta i problema napuštanja. „Ovom tipu osobnosti život je neprestana potraga za odgovorima na pitanje „Tko sam ja?“ i umjetnički pothvat koji je vođen pretežno svojim osjećajima“ (Matisse, 2007). Svoj identitet kroz život traže preuveličavajući svoju jedinstvenost, istovremeno pokušavajući pronaći svoje mjesto među drugima. S obzirom na želju da se uklope i pripadaju, pretpostavka bi bila da će četvorke težiti da budu slične ostalima, no upravo je suprotno. „Njihova je glavna potreba biti poseban ili jedinstven, čime se zapravo znaju još više udaljiti od ostalih“ (Cron & Stabile, 2021). Može se reći kako su četvorke najkompliciraniji broj eneagrama te je potrebno uložiti mnogo truda ukoliko ih želite shvatiti, a one vam pritom taj proces neće olakšati. Teško je razumjeti što se krije u njima, s obzirom da ono što vidite na površini, nikada nije ono što je uistinu u njima. Već od djetinjstva, četvorke imaju osjećaj da ne pripadaju i da ih nitko ne razumije. Kako djeca uglavnom ne biraju riječi te nisu toliko svjesni njihove jačine, četvorki izjave poput „s tobom nešto ne štima“ ili „stvarno si čudna“ neće pomoći u pokušajima da pripada.

Četvorke se također nalaze u trijadi osjećaja ili srca te su izrazito fokusirane na vlastite osjećaje, možda i najviše od svih znakova eneagrama. Prema Riso & Hudsonu (1996), četvorke su čak pretjerano svjesne svojih osjećaja, posebice negativnih te se povlače od drugih ljudi živeći u svojoj mašti. Njima nije dovoljno samo osjetiti određenu emociju, već ju imaju potrebu dodatno pojačati i potpuno se unijeti u nju. Svoje osjećaje i razmišljanja moraju također projicirati na druge te imaju konstantnu potrebu za pojašnjavanjem sebe, svojih osjećaja i stavova. Često stoga mogu biti zahtjevni po pitanju odnosa s drugima te očekivati od prijatelja ili partnera da osjete isto što i oni, povlačeći ih za sobom u svoj vrtlog osjećaja.

Kako se kroz život bore s osjećajem da im nešto nedostaje, stalno žude za nečim što nemaju i što smatraju nedostižnim. Tako se aktivira i njihov smrtni grijeh – zavist, pri čemu priželjkuju tuđe osobine, izgled i sva životna postignuća koja i one žele, a nemaju ih.

Ipak, zbog povećanog intenziteta osjećaja, četvorke lako prepoznaju tuđu bol i mogu biti vrlo dobra podrška kada je to potrebno. Kao prijatelji će biti vrlo empatični te ćete znati kome se možete obratiti u teškim vremenima. U poslovnom svijetu trebat će im dugo da se pronađu, no kada uvide gdje najbolje mogu izraziti svoju kreativnost i autentičnost, mogu postati izuzetno dobri u svom poslu.

Kada govorimo o krilnim brojevima četvorke, one s krilom trojke imaju više natjecateljskog duha te su produktivnije, čime mogu pretvoriti svoje želje u stvarnost i prestati im uzaludno težiti bez ikakve akcije. Četvorke s krilom petice su introvertiranije i više vremena provode same, uz manje izražene potrebe da pretjerano govore o svojim emocijama.

Pod stresom četvorke postaju slične dvojkama u nezdravom izdanju, odnosno počinju ovisiti o drugima uz potrebu za konstantnim uvjerenjem i tješnjem od drugih. Kada su u stanju sigurnosti, preuzimaju osobnost jedinice. Tada prestaju samo govoriti o svojim idejama i željama bez poduzimanjem akcija te se prihvaćaju poslova i postaju uspješnije u svojim ciljevima.

S obzirom da uglavnom smatraju da nisu shvaćeni od strane drugih, isto očekuju i ukoliko dođe do konflikta. Uglavnom smatraju da čak i ako iznesu svoje stavove i mišljenja, druga ih strana neće uvažiti. Stoga umjesto ulaska u konflikte, preferiraju izbjegavanje istih kao preferirani pristup rješavanja konflikta.

#### **4.5. Petice – istraživači**

Tip osobnosti broj pet, odnosno istraživači, kroz život su fokusirani na promatranje, upijanje znanja te im je vrlo važna vlastita neovisnost. Ne vole biti ovisni o drugima jer smatraju da svatko u životu treba biti odgovoran za vlastiti život, pa tako i oni sami. Iz tog im je razloga teško naučiti primati pomoć od drugih, čak i kada im je ona potrebna. Njihova je glavna karakteristika ta što život više vole promatrati, nego sudjelovati u njemu. Kale & Shrivastava (2001) smatraju kako ta njihova moć promatranja u kombinaciji s povučenom osobnošću, čini petice mentalno budnima i obdarenima istražujućom inteligencijom. Svojim promatranjem one aktivno upijaju informacije o ljudima i događanjima te tako pohranjuju nove podatke i znanja

koja će koristiti u budućnosti. „Često tako ostavljaju dojam emocionalne rezerviranosti, suzdržanosti, a katkad i intelektualne arogancije i kao da nisu posve prisutne ili se ne osjećaju udomaćeno u svojim tijelima“ (Cron & Stabile, 2021). Još od malena, petice su karakterizirane kao mirnije i introvertiranije osobe, koje svoj unutrašnji mir pronalaze u vlastitim mislima. Svoje misli i osjećaje teško iznose van i preferiraju ih držati za sebe. Iz tog razloga, često se susreću s problemima po pitanju odnosa s bližnjima. S obzirom da cijene neovisnost i privatnost, drugi se mogu pronaći uvrijeđeni zbog činjenice da petica od njih skriva osnovne činjenice o sebi. Petica često čak ni svojim prijateljima ili obitelji neće govoriti o svojim aktivnostima, hobijima i privatnom životu, zbog čega će se čak i njegovim bližnjima ponekad učiniti da ga uopće zapravo ne poznaju. Također, petice se smatraju emocionalno najrezerviranijim tipom osobnosti, zbog čega njihovi odnosi s drugima također pate. Čak i kada osjete neku emociju, imaju sposobnost „spremiti ju za kasnije“ te ne dozvoljavati da ju ispoljavaju. Svoje emocije neće izražavati drugima, no potrebno je razumjeti da čak i ako neće često govoriti da vas vole, to ne znači da to ne misle. One to jednostavno pokazuju na drugačije načine, poput pružanja podrške u određenim situacijama, pamćenje sitnih detalja kako bi vas za rođendan iznenadili posebnim poklonom i sl.

Petice spadaju u trijadu straha ili glave te smatraju kako kroz život treba ići glavom, a ne srcem. Motivirane su koristiti svoj um kako bi razumjeli život te se ograditi od bilo kakve emocionalne štete na taj način. Znaju se umoriti od predugih kontakta s ljudima, zbog čega se često povlače u svoj um gdje pronalaze svoje utočište.

S obzirom da od drugih čuvaju svoje emocije, privatnost i znanje, često se mogu doimati škrtima, a škrtost je ujedno i njihov smrtni grijeh. Pod škrtosti se ovdje ne misli na klasičnu žudnju za materijalnim stvarima, već je kod petica prisutna i drugačija vrsta škrtosti. Wagner (1980) navodi kako su petice škrte za svojim resursima, novcem, vremenom i osobnim informacijama, no škrte su i prema sebi, svojim osjećajima, svojoj energiji i svojim spoznajama. Također pretjerano žude za stjecanjem znanja i stručnosti u brojnim područjima. Kada nešto ne znaju, često se mogu osjećati posramljenima te istog dana o tome pretraživati na internetu kako se slična situacija ne bi ponovila.

Ipak, zbog svojih analitičkih umova, petice mogu biti izvrsni stručnjaci u određenim poslovima. Neće im biti problem ni držanje govora ili prezentacija, no pod uvjetom da su prethodno pripremljeni jer ne vole nepredvidljive situacije. Također, kod tuđih problema mogu biti vrlo dobri slušatelji te dati vlastito mišljenje, zadržavajući pri tome objektivnost, što im nije

teško zbog toga što svojim promatranjem situacije sagledavaju iz svakog kuta te na kraju mogu donijeti argumentirano objašnjenje zašto misle da je određeni potez dobar za vas.

Petice s krilom četvorke dijelom će preuzeti njenu sposobnost doživljavanja emocija te će se doimati osjećajnijim i empatičnijim osobama. Kod petice s krilom šestice, strah će postati izraženiji te će postati društvenije, kako bi se u slučaju ostvarenja svojih strahova imali kome obratiti.

Pod stresom petice preuzimaju loše osobine sedmice te im je teže obaviti određene zadatke zbog neorganiziranosti. Postaju sve isključenije i opsesivnije te sve više zanemaruju tuđe potrebe. Kada se osjećaju sigurno, preuzet će pozitivne osobine osmice i postati prisutnije i ekstrovertiranije, prestat će promatrati život i početi ga živjeti.

Kao što je već spomenuto, petice su sposobne zadržati objektivnost u svakoj situaciji pa će to često biti slučaj i ukoliko dođe do konflikta. Biti će sposobni sagledati problem za svake strane i donijeti argumentirani prijedlog koji će biti prihvatljiv za obje strane. Njihov je preferirani pristup rješavanju konfliktu stoga kompromis.

#### **4.6. Šestice – lojalisti**

Šestice ili lojalisti najviše su od svih znakova eneagrama oprezne, često pesimistične i u svemu vide opasnost i prijetnju. „Šestice imaju tendenciju biti izravne i asertivne. Uvijek zabrinuti i hipervigilantni, skloni su tražiti opasnost tamo gdje je nema“ (Kale & Shrivastava, 2002). Zbog svog straha od opasnosti, cijene postavljene zakone i pravila koji im omogućuju udobnost i predvidljivost. Kroz život se bore sa sumnjama u sve i svakoga, zbog čega im je iznimno teško donositi važne odluke. Matise (2007) smatra kako su šestice sklone činiti ono što se od njih očekuje zbog straha od posljedica da će biti nedovoljno dobri i osjećaja nesigurnosti. Još od djetinjstva isticat će se kao najoprezniji u skupini, te će svaki korak prvo promisliti i promotriti, prije nego ga učine. Taj oprez ih prati i u daljem životu kroz svakodnevni život, odnose s drugima, no i u poslu. Često traže autoritet kojemu mogu vjerovati jer smatraju da im to pruža sigurnost. No, ponekad čak i na autoritete mogu gledati sumnjičavo, što je donekle i opravdano, s obzirom da će većina autoriteta zloupotrijebiti svoju moć. U odnosima s drugima često će biti teške osobe te će svojim konstantnim strahom ponekad i odbiti ljude od sebe. Izbjegavaju biti povrijeđene i zbog toga će i svojim prijateljstvima i vezama pristupati s velikom dozom opreza, što ponekad može iscrpiti drugu stranu.

Poput petica, i šestice spadaju u trijadu straha i glave te su vođeni konstantnim razmišljanjem potencijalnih problema i katastrofa. Strah je ujedno i njihov smrtni grijeh, no bolja je riječ za opisati ono što šestice osjećaju – tjeskoba. Dakle, radi se o donekle nejasnom i nekontroliranom osjećaju, odnosno reakciji šestice na situacije koje se zapravo možda nikada neće ni dogoditi.

Ipak, šestice kao prijatelji mogu biti vrlo odani. U početku će biti sumnjičavi, no ukoliko dobijete njihovo povjerenje, postaju vrlo vjerni prijatelji na koje možete računati do kraja života. Također će u prijateljske i ljubavne odnose ulagati dosta truda i radit će na napredovanju određenog odnosa. Riso & Hudson (1996) kao pozitivnu stranu šestica ističu i njihovu sposobnost sistematičkog razmišljanja i predviđanja potencijalnih problema. Ponekad je i u poslu potreban jedan skeptik, koji će ukazati na sve potencijalne probleme neke odluke, s obzirom da postoje brojni ljudi koji svoje odluke ne promisle dovoljno, što završava negativnim posljedicama.

Kada govorimo o krilnim brojevima, šestice s krilom petice su veći introverti te su sklonije svoje strahove držati za sebe, pod utjecajem svoje potrebe za privatnošću. Šestice s krilom sedmice preuzimaju njihovu zaigranost i postaju spremne na rizik. I dalje imaju dozu opreza, no traže avanture pa su stoga spremne žrtvovati se za dobru pustolovinu.

Pod stresom šestice preuzimaju negativne osobine trojke te postaju pretjerano produktivne jureći određena postignuća koja će im donijeti osjećaj sigurnosti. Često mogu početi i prikazivati lažnu sliku sebe, kako bi drugima djelovali kao da je kod njih zapravo sve u redu. U stanju sigurnosti, postaju sličniji devetkama te su opuštenije i mirnije, uz smanjen strah od prijetnji iz okoline.

Kako šestice analiziraju sve potencijalne prijetnje, prilikom konflikta će također analizirati problem sa svih strana. Potom će dati određene ustupke drugoj strani, no isto će tražiti od nje kako bi obje strane izvukle najbolju moguću korist. Kod integracije kao strategije rješavanja konflikta ključna je detaljna analiza problema, a s obzirom da ona najviše priliči šesticama, pretpostavlja se kako će one u konfliktima kao rješenje koristiti integraciju.

#### **4.7. Sedmice – zanesenjaci**

Sedmice ili zanesenjaci poznati su po svojoj spontanosti i ljubavi prema pustolovinama. Konstantno su u potrazi za novim iskustvima i prilikama za istraživanje. Razlog zašto teže pustolovinama i uzbudljivim iskustvima je ponajviše da izbjegniju bol koju život ponekada nosi.

„Njihova potreba da život održe ugodnim dovodi do preoblikovanja stvarnosti kako bi se isključile negativne emocije i potencijalnih udaraca na njihovu sliku o sebi kao optimističnim i učinkovitim ljudima“ (Webb 2012). Imaju pozitivnu narav i pogled na život. Čak i u teškim situacijama, često su u stanju pronaći dobru stranu i zadržati osjećaj optimizma. Zbog želje za izbjegavanjem boli pod svaku cijenu, sedmice lako mogu stvoriti ovisnosti koje im u tome pomažu. Također su vrlo vješti krojači istine te bolnu situaciju vrlo lako mogu preformulirati i prikazati ju u pozitivnom svjetlu, što je posljedica njihovog obrambenog mehanizma. S obzirom da žude za uzbuđenjima, oni vide vrlo veliki užitak u iščekivanju koje im dodatno povećava uzbuđenje. Zbog toga ponekada mogu završiti razočarane kada predmet njihova iščekivanja dođe na red.

Sedmice također pripadaju trijadi straha ili glave, iako se možda na prvu ne doima tako. Ipak, one su vođene strahom od boli i negativnih osjećaja koje na sve moguće načine tjeraju svojim optimizmom. Zbog svog straha od negativnih emocija, teško im pada vezivanje u odnosima s drugima te radije biraju spontane i neobavezne odnose, kako bi izbjegli mogućnost da budu povrijeđeni. Ukoliko pak dođe do toga da ih druga osoba povrijedi, sedmice su sposobne toliko potisnuti svoje osjećaje da mogu drugima djelovati odsutno i uskraćeno empatije.

Smrtni grijeh sedmica je neumjerenost, pod kojom se podrazumijeva njihova intenzivna potreba za proživljavanjem novih iskustava, materijalnih stvari, pustolovina i sl. Njihova potreba za obranom od patnje je toliko velika da postaju neumjereni u žudnji za pozitivnim iskustvima kojih im nikada nije dosta.

Sedmice ipak, najviše od svih eneagramskih znakova, mogu pokazivati ljubav prema životu zbog čega ih je dobro imati pored sebe. To su osobe s kojima ćete često doživjeti najljepše pustolovine i stvoriti brojne uspomene. „Čvrsto vjerujući da je život avantura koja nudi neograničene mogućnosti, sedmice vide svijetlu stranu svake situacije.“ (Kale & Shrivastava, 2001). U poslu također mogu biti izvrsni kreatori novih ideja, s obzirom na njihovu maštovitost i sanjarenje.

Sedmice s krilom šestice staloženije su i savjesnije. Spremne su se duže zadržati na određenom zadatku ukoliko je to potrebno, bez konstantne potrebe za traženjem novih avantura. Sedmice s krilom osmice agresivnije su i natjecateljski nastrojene te intenzivnije nameću svoje ideje kako bi na kraju bilo po njihovom.



Kada su pod stresom, sedmice mogu preuzeti perfekcionizam jedinica te počinju kriviti druge za svoje greške i probleme, pri čemu ih preuzima pesimizam. Kada su sigurne, sedmice preuzimaju zdrave osobine petica te im više odgovara samoća u kojoj mogu razmišljati o pravom smislu života.

Strah sedmica od negativnih emocija javlja se i prilikom konflikta te ih je vrlo teško natjerati da se suoče s problemom. Prilikom konflikta stoga možemo reći kako sedmice koriste izbjegavanje kao pristup njegovu rješavanju.

#### **4.8. Osmice – izazivači**

„Asertivne, strastvene i ponekad agresivne, osmice ili izazivači često imaju pristup životu sve ili ništa. Oni znaju što misle, zabrinuti su za pravdu i poštenje i voljni su se boriti za njih“ (Webb, 2012). Poznati su po svom stilu izravne komunikacije i spremnosti da se istaknu u svakoj situaciji. Imaju snažnu prisutnost i ne boje se izraziti svoje mišljenje. Često mogu biti mišljenja ili-ili, dakle ljudi su ili dobri ili loši, a mišljenja su ili ispravna ili pogrešna. Njihov je komunikacijski stil zapovjedni te se često doimaju agresivnima i preizravima. Nerijetko su pokretači rasprave s obzirom da smatraju kako su njihova gledišta uvijek ispravna te se protive tuđima. Iako ih drugi vide kao dominantne i agresivne osobe, one sebe tako ne doživljavaju te će se čak pronaći uvrijeđenima ukoliko ih se proglasi takvima. Još od djetinjstva osmice svijet doživljavaju kao mjesto puno nepravde u kojemu samo najjači opstaju, stoga grade svoj oklop kojim potom koračaju kroz život. Jasno je kako zbog toga odnosi s drugima kod osmica nisu laki. „Intimnost je poseban izazov za osmice, s obzirom da vjeruju kako uvijek moraju biti jake kako bi izbjegle otkrivanje svojih slabosti“ (Matise, 2007). Mnogim osobama ovakav stil ponašanja ne odgovara, stoga izbjegavaju kontakte s osmicama. No, oni pak cijene osobe koje su im se spremne suprotstaviti te ne poštuju one koje se povlače i ne zauzimaju se za ono u što vjeruju. Također, s njima nije potrebno uljepšavati istinu već ju žele čuti kakva god ona bila. Vole imati kontrolu pa teško priznaju svoje greške zbog čega često dolaze do problema u odnosima s drugima.

Osmice pripadaju trijadi srdžbe ili utrobe te ih pokreće ljutnja. „Njihov je pokretač konstantna energija koju iskazuju kroz potrebu da budu jake i da se suprotstavljaju moćnima“ (Cron & Stabile, 2021). Smrtni grijeh osmica je požuda, odnosno njihova žudnja za akcijom i energijom, za dramom i konfliktom. Oduševljeno se bacaju na sve što im život servira te žude za novim izazovima.

Pozitivna je strana osmica ta što im je iznimno stalo do pravde i zbog toga su veliki zaštitnici onih slabijih. Ne predstavlja im problem suočiti se s moćnima i obraniti one slabije. Zbog toga mogu biti i iznimno dobri prijatelji koji bi za svoje bližnje primili metak ukoliko je potrebno. U poslu također mogu biti vrlo dobre vođe koje znaju uočiti prevarante i suprotstaviti im se.

Osmice s krilom sedmice imaju vedriju osobnost te žive punim plućima. Manje su okrenute konfliktima, s obzirom da cijene pozitivne emocije te su vrlo energične i druželjubive. Osmice s krilom devetke su suzdržanije i otvorenije za suradnju, s obzirom da devetke glase kao mirotvorci koji žele održati mir pod svaku cijenu.

Kada su osmice pod stresom, postaju slične nezdravim peticama te se povlače u sebe i zanemaruju se, a mogu postati još tvrdoglavije i nepopustljivije nego inače. Kad su na sigurnom, preuzimaju pozitivne osobine dvojke i više pokazuju svoju nježnu narav. Znaju uvažiti i tuđa mišljenja i razumiju da nisu oni zaduženi za utjelovljavanje pravde u svijetu.

Kako su osmice izravne i dosta agresivne osobe, jasno je da se u konfliktima koriste dominacijom kao strategijom njihova rješavanja. Smatraju kako je samo njihov stav ispravan te će ga nastojati nametnuti drugoj strani, koja će potom često popustiti.

#### **4.9. Devetke – mirotvorci**

Devetke ili mirotvorci kroz život teže izbjegavanju unutarnjih i vanjskih sukoba te je njihov prioritet održavanje mira u svom okruženju. Orijentirane su potrebama drugih pri čemu zanemaruju vlastite želje i potrebe. Kako bi pod svaku cijenu izbjegle sukobe, devetke se stapaju s tuđim stajalištima i osjećajima i tako gube same sebe. „Prema ilustraciji eneagrama vidljivo je kako se devetke nalaze na samom vrhu, odakle imaju vrlo dobar pogled na sve ostale brojeve, a jedino koga zapravo ne vide je same sebe“ (Cron & Stabile, 2021). Ovaj tip osobnosti karakterizira mala količina energije, smirenost i miroljubivost. To ide do granica u kojima se devetke stapaju s okolinom i zanemaruju ono što one zapravo žele. Često do toga dolazi jer se one zapravo osjećaju nedovoljno važnima pa ne smatraju da su njihove potrebe pretjerano bitne. „Kroz život nisu osjećali posebnu brigu o njima od strane drugih i prihvatili su da nisu voljeni te da su uskraćeni brige, zdravo za gotovo“ (Wagner, 1980). Mogu se doimati odsutnima i vrlo teško donose velike odluke. Ukoliko su primorane donijeti određenu odluku, situaciju će razmatrati iz svakog kuta što će im oduzeti mnogo vremena, a u sebi će gajiti nadu da će se problem riješiti sam od sebe ili da će netko drugi preuzeti problem i odlučiti umjesto njih. Taj se problem javlja iz razloga što devetke imaju vrlo mnogo razumijevanja za sve ostale te se

poistovjećuju sa tuđim stajalištima, što čini njihovo donošenje odluka još težim. Rezultat će uglavnom biti da će odbaciti svoje mišljenje i prikloniti se tuđem jer imaju veliku potrebu uklopiti se i slagati s nekim.

Poput jedinica i osmica, devetke spadaju u trijadu srdžbe ili utrobe te ih pokreće ljutnja, iako se tako možda ne čini na prvu. No, kod devetki dolazi do konstantnog potiskivanja te ljutnje što ih često iscrpljuje. Zbog osjećaja da su kroz život žrtvovalе svoje potrebe radi tuđih, često će se kod devetki javiti određeni oblik pasivne agresije koji im može otežati odnose s drugima.

Njihov je smrtni grijeh lijenost, pri čemu se ovdje ne misli na tjelesnu lijenost, već na onu duhovnu. One traže pristup životu koji štedi njihovu energiju te odbijaju posvetiti previše pozornosti zadovoljavanju svojih potreba i ispunjavanju vlastitih ciljeva. Prema Riso & Hudsonu (1996), „kao jedinice i osmice, devetke također pate od gubitka zdravlja i motivacije, kao rezultat njihova konstantna opiranja svemu što život nosi.“ Cilj im je osjećati harmoniju, sklad i unutrašnji mir koji ne žele remetiti preuzimanjem rizika koje nosi život.

Ipak, zdrave devetke mogu biti odlični prijatelji i partneri koji će ulagati u odnose koje smatraju važnima. U poslu također mogu biti izvrsne kolege, timski igrači te osobe pune podrške koje povezuju ljude u radnom okruženju.

Devetke s krilom osmice imaju veću sposobnost izraziti svoju ljutnju i nezadovoljstvo određenim stvarima te će se više zalagati za sebe i svoje potrebe, umjesto stapanja s tuđima. Devetke s krilom jedinice su kritičnije, ali i ambicioznije te im perfekcionizam jedinica nalaže da se više posvete svojim ciljevima.

Pod stresom devetke preuzimaju osobnost šestica te postaju zabrinute i uplašene, iako nisu sigurne koji je razlog. Zbog povećane sumnjičavosti još teže donose odluke i izbjegavaju boriti se za svoje potrebe. Kada su sigurne, devetke preuzimaju pozitivne osobine trojke i postaju odlučnije te kristaliziraju svoje ciljeve prema kojima nastoje težiti i napokon preuzeti kontrolu za svojim životom.

S obzirom da im je životni cilj održati mir i sklad, nerijetko popuštaju nad željama i potrebama drugih kako bi im udovoljili i tako izbjegli trošenje energije na sukobe. Njihov je pristup rješavanju konflikta stoga susretljivost, gdje je vidljiva visoka briga za potrebe drugih, a niska za vlastite potrebe.

#### **4.10. Važnost tipova osobnosti u pregovaranju**

Svaki pojedinac posjeduje određene karakterne crte i obrasce ponašanja koji ga čine jedinstvenim te čine njegovu osobnost. „Osobnost pojedinca je trajni skup osobina i stilova koje on ili ona pokazuje, a čije karakteristike predstavljaju sklonosti (tj. prirodne tendencije ili osobne sklonosti) te osobe i načine na koje se ta osoba razlikuje od drugih u svom društvu“ (Bergner, 2020). Te se karakteristike prepoznaju po našim svakodnevnim postupcima i djelovanjima, pa tako dolaze do izražaja i prilikom pregovaranja i konflikta koji se javljaju u okviru pregovora. Važno je, stoga, istražiti kakav je utjecaj pojedine osobnosti na njegov odabir pristupa rješavanja konfliktu.

Neka od dosadašnjih istraživanja, od kojih su neka već spomenuta u samom uvodu i predmetu istraživanja ovoga rada, u svojim se radovima dotiču tematike povezanosti tipova osobnosti i pregovaranja. Falcão et al. (2018) u svom radu istražuju učinke koje osobnost, strukturirana modelom pet velikih osobina ličnosti (ekstraverzija, ugodnost, savjesnost, neuroticizam, otvorenost prema iskustvu), ima na pregovaračko ponašanje te uočava kako se osobe s visokom razinom ugodnosti često smatraju društveno nedominantnima i možda im nedostaje čvrstina potrebna za postizanje dobrih rezultata. Suprotno tome, ekstraverzija je pokazala pozitivan utjecaj na ishode pregovora.

Ma & Jaeger (2005) ovu temu istražuju upotpunjujući model pet velikih osobina s dodatne 3 osobine (asertivnost, suzdržanost i uslužnost) uz fokus na kinesku kulturu te zaključuju kako ljudi otvorenog uma vjerojatnije koriste pristup rješavanja problema u pregovorima kojim mogu pronaći zadovoljavajuća rješenja za obje strane. Slično tome, pokazalo se da se ekstrovertirani ljudi ponašaju integrativnije u pregovorima. Također, potvrđena je hipoteza da će asertivni ljudi koristiti kompetitivnije pristupe pregovaranju, dok je zaključeno kako emocionalna stabilnost nije povezana s ponašanjem pregovarača, kao ni uslužnost i suzdržanost.

Neka od istraživanja (Sass & Liao-Troth, 2014) osim modela pet velikih osobina, u temu utjecaja osobnosti na pregovaranje uključuju i faktor različitih vrsta problema koji se javljaju u pregovaranju: distributivni, integrativni i kompatibilni. U svom istraživanju zaključuju kako susretljivost i otvorenost, kao i neuroticizam doprinose distributivnim ishodima. Što se tiče integrativnih ishoda problema, nije pronađen nikakav učinak osobnosti na iste, kao ni učinak osobnosti na kompatibilne ishode problema.

U svom istraživanju tematike povezanosti osobnosti s pregovaranjem, Salah Ahmed (2023) ima nešto drugačiji cilj, a to je istražiti koje su osobine najadekvatnije za pregovarača i može li

se trenirati postati dobar pregovarač ili mora postojati talent. Rezultati su pokazali kako su najadekvatnije osobine pregovarača otpornost i savjesnost, ali kvalitetan pregovarač bi se trebao znati i prilagoditi. Također je uočena izravna veza između obuke i dobrog pregovarača te ishoda pregovora.

Sharma et al. (2018) su također istražili povezanost osobnosti s pregovaranjem novim terenski pristupom istraživanja te je utvrđeno kako ambicija i dopadljivost predviđaju bolji učinak pregovarača. Takvi rezultati naglašavaju važnost osobina ličnosti kao komponente ukupnog radnog učinka te imaju praktične implikacije za pregovarače i za upravljanje ljudskim resursima.

Za razliku od većine radova koji se fokusiraju na pet velikih tipova osobnosti te njihov utjecaj na pregovaranje, Maklasova & Tatarko (2018) u svom radu taj utjecaj istražuju s aspekta Circumplex metacrtla ličnosti (CPM), a to su stabilnost, dezihimbicija, plastičnost, pasivnost, integracija, nesklad, samoobuzdavanje i potraga za senzacijom. Utvrđeno je kako disharmonija i dezinhibicija predviđaju natjecateljski stil pregovaranja, dok samoobuzdavanje predviđa izbjegavanje kao stil pregovaranja, a pasivnost predviđa suradnju kao stil pregovaranja. Postoje neke metaosobine ličnosti koje nisu prediktori sklonosti stilovima pregovaranja: traženje senzacije, stabilnost i integracija.

Cvitkušić (2022) u svom radu metodom anketiranja istražuje stavove ispitanika o utjecaju tipova pregovarača na odabir njihove pregovaračke strategije. Utvrđeno je kako su ispitanici mišljenja da analitički tip najčešće koristi strategiju principijelnog pregovaranja, prilagodljiv tip najčešće koristi strategiju mekog pregovaranja, dok asertivni tip pregovarača najčešće koristi principijelno pregovaranje.

Svi ovi radovi fokusiraju se na utjecaj koji osobnost ima na pregovaranje općenito, no manje je radova koji istražuju utjecaj osobnosti na konfliktne situacije koje se javljaju u pregovaranju te način njihovom pristupu. Kaushal & Kwantes (2006) u svom radu istražuju odnose između kulture, moći, osobnosti i stilova rješavanja konflikta. Po pitanju osobnosti, istraživanje se fokusira na utjecaj samonadzora i emocionalne inteligencije na pet pristupa rješavanja konfliktu: dominaciju, izbjegavanje, integraciju, susretljivost i kompromis. Rezultati istraživanja nisu pokazali povezanost samonadzora s nijednim od pet pristupa rješavanja konfliktu. Također je utvrđeno kako emocionalna inteligencija nema utjecaja na odabir strategije rješavanja konflikta.

Slično tome, Park & Antonioni (2007), istražuju kako na ponašanje pojedinca u rješavanju međuljudskih konflikta utječe osobnost pojedinca (prema pet velikih tipova osobnosti) i kakvo je međusobno djelovanje ta dva čimbenika. Rezultati pokazuju pozitivan utjecaj ugodnosti, ekstraverzije i neuroticizma na upotrebu strategije integracije, dok je otvorenost pokazala negativan utjecaj na ovu strategiju. Za strategiju dominacije, ugodnost je pokazala negativnu povezanost, dok je ekstraverzija bila pozitivno povezana. Što se tiče strategije susretljivosti, ugodnost je pozitivno povezana s istom, dok je ekstraverzija negativne povezanosti. Također, ekstraverzija je pokazala negativan utjecaj na strategiju izbjegavanja.

Još jedan doprinos ovoj tematici donosi rad Forrestera & Tashchiana (2013) u kojemu se istražuje učinak pet velikih dimenzija osobnosti na preferencije rješavanja konflikta u studentskim timovima. Rezultati ukazuju na to kako ugodnost, ekstraverzija, otvorenost i savjesnost utječu na pristupe rješavanja konfliktu, dok neuroticizam nema utjecaja na iste. Savjesnost je rezultirala povezanošću sa strategijom integracije, ekstraverzija s dominacijom, dok je ugodnost rezultirala povezanošću sa svakom strategijom, osim dominacijom. Otvorenost je pokazala povezanost s korištenjem kompromisa kao strategije rješavanja konflikta.

Prema analiziranim dosadašnjim radovima ove tematike, može se zaključiti kako se utjecaj osobnosti na pristupe rješavanja konfliktu uglavnom promatrao s aspekta pet velikih dimenzija osobnosti, stoga je potrebno istražiti kakav je utjecaj s aspekta neke druge podjele osobnosti kao što je podjela na devet tipova osobnosti prema Eneagram pristupu.

Jedini rad ovoga tipa bilo je istraživanje Rakhmanova (2022) u kojemu se fokusirao na odnose između eneagramskih tipova osobnosti i konflikta muških studenata u studentskim domovima. Uočeno je kako, primjerice, jedinice ili perfekcionista uglavnom prijavljuju konflikte vezane za čistoću i organizaciju, što je u skladu s njihovom osobnošću. Sedmice ili zanesenjaci pak ističu konflikte s vršnjacima koji vole rutinu i predvidljivo okruženje, s obzirom da su oni sami vrlo avanturistički tip osobnosti. Devetke ili mirotvorci su pak pokazali višu razinu izbjegavanja konflikta s vršnjacima, zbog svoje želje za mirom. Dakle, utvrđeno je kako različiti tipovi osobnosti eneagrama mogu doživjeti konflikte na različite načine, pod utjecajem njihovih temeljnih motivacija i mehanizama suočavanja.

Ipak, u ovom radu uglavnom su istraženi glavni izvori konflikta prema određenom eneagram tipu osobnosti, no ne i njihov način rješavanja istih. U nastavku će stoga biti prikazani rezultati istraživanja kojim se nastoji utvrditi kakav je utjecaj osobnosti, prema Eneagram pristupu, na pristupe rješavanja konfliktu u pregovaranju.

## **5. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA OSOBNOSTI NA PRISTUPE RJEŠAVANJU KONFLIKTA U PREGOVARANJU**

Provedeno je primarno istraživanje kojim se želi ispitati povezanosti osobnosti pojedinaca na pristupe rješavanja konflikta u pregovaranju. U nastavku će se prikazati metodologija istraživanja te razvoj mjernog instrumenta, potom sami rezultati istraživanja uz testiranje hipoteza. Na samom kraju slijedi i prezentacija ograničenja istraživanja te preporuke za daljnja istraživanja.

### **5.1. Metodologija istraživanja**

U svrhu istraživanja utjecaja osobnosti na pristupe rješavanju konflikta u pregovaranju, provedena je anketa čiji je cilj bio prikupiti primarne podatke. Kao instrument anketiranja korišten je anketni upitnik, kreiran u Google Formsu, a uzorak ispitanika činilo je punoljetno stanovništvo Republike Hrvatske. Upitnik je distribuiran prigodnom uzorku objavama na društvenim mrežama kao što su Facebook i Instagram, a sudionici bili su zamoljeni da anketu šire. Ovakva vrsta istraživanja predstavlja primarno, empirijsko istraživanje gdje se metodom anketiranja uz pomoć postavljenih pitanja nastoje prikupiti kvantitativni podaci s ciljem da se dobije što više istinitih informacija o predmetu istraživanja, koji će se potom koristiti za daljnju analizu i izvođenje zaključaka.

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 19. travnja do 23. svibnja 2024. godine te je uspješno prikupljeno ukupno 202 u potpunosti ispunjene ankete koje su korištenje za daljnju analizu. Ispitanici su u uvodnom dijelu ankete bili upoznati s predmetom i svrhom istraživanja te im je naglašen anonimni karakter ankete kako bi se osjećali ugodnije prilikom ispunjavanja iste.

### **5.2. Razvoj mjernog instrumenta**

Anketni se upitnik sastojao od ukupno 19 pitanja, od kojih se većina sastojala od nekoliko tvrdnji, sastavljenih korištenjem Likertove ljestvice kojima ispitanici mogu označiti stupanj svog slaganja s određenom tvrdnjom. Stupanj slaganja moguć je od 1 – u potpunosti se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem.

Upitnik je bio podijeljen na tri dijela, prema tipu informacija koje se nastoje prikupiti. Prvi su dijelom prikupljane informacije o tipu osobnosti ispitanika prema pristupu Eneagram – 9 tipova osobnosti. Kreirane su tvrdnje za 9 različitih konstrukata, odnosno nekoliko tvrdnji za svaki od 9 tipova osobnosti koje čine: jedinice ili perfekcionista, dvojke ili pomagači, trojke ili izvođači, četvorke ili romantičari, petice ili istraživači, šestice ili lojalisti, sedmice ili zanesenjaci, osmice ili izazivači i devetke ili mirotvorci. Tvrdnje za ove konstrukte preuzete su od autora Wagner (1980) i Cron & Stabile (2021).

Drugi dio upitnika odnosi se na ispitivanje pristupa rješavanju konflikta pojedinaca, gdje je definirano 5 konstrukata za 5 različitih pristupa rješavanja konfliktu i to: izbjegavanje, susretljivost, dominacija, integracija i kompromis. Za svaki je konstrukt postavljeno nekoliko tvrdnji koje su u potpunosti preuzete od Cai & Fink (2002) i Cheung et al. (2006). Posljednji dio upitnika odnosi se na sociodemografske podatke ispitanika, kao što su: spol, dob, stupanj obrazovanja, radni status i godine radnog staža. Ova su pitanja postavljena s mogućnošću odabira jednog odgovora, izuzev godina radnog staža gdje postoji mogućnost slobodnog upisa kratkog odgovora.

### 5.3. Rezultati istraživanja

U nastavku će se prikazati i interpretirati rezultati istraživanja.

Tablica 1 prikazuje sociodemografski profil ispitanika koji su ispunili anketu:

**Tablica 1.** Sociodemografski profil ispitanika (N=202)

	Broj ispitanika	Postotni udio
<b>Spol</b>		
Muški	56	27,7%
Ženski	146	72,3%
<b>Dob</b>		
18-25	89	44,1%
26-35	52	25,7%
36-45	22	10,9%
46-55	31	15,3%
56-65	5	2,5%
66 i više	3	1,5%
<b>Stupanj obrazovanja</b>		
Diplomski studij i visoka stručna sprema	51	25,2%
Osnovna škola	5	2,5%
Postdiplomski studij, znanstveni magisterij, MBA, doktorat znanosti	2	1%
Preddiplomski studij i viša stručna sprema	71	35,1%



Srednja škola	73	36,1%
<b>Radni status</b>		
Nezaposlen/a	12	5,9%
Student/ica	79	39,1%
Umirovljen/a	11	5,4%
Zaposlen/a na pola radnog vremena	2	1%
Zaposlen/a na puno radno vrijeme	94	46,5%
Ostalo (rad od kuće, sezonac, status njegovatelja, student i zaposlen)	4	2%
<b>Godine radnog staža</b>		
0	59	29,2%
2	21	10,4%
1	16	7,9%
5	9	4,5%
6	6	3%
3	6	3%
8	6	3%
18	6	3%
20	6	3%
Ostalo	67	33%

Izvor: izrada autora

Prema Tablici 1 vidljivo je kako je najveći broj ispitanika ženskog spola (146) te značajno manji broj ispitanika muškog spola (56), što je u postotku 72,3% žena te 27,7% muškaraca.

Kada govorimo o dobi, najveći broj ispitanika (čak 89) čine ispitanici starosti od 18 do 25 godina, što je u postotku 44,1% ispitanika. Potom slijede 52 ispitanika u dobi od 26 do 35 godina koji čine 25,7% ispitanika. U dobi od 46 do 55 godina bio je 31 ispitanik, što čini 15,3% ukupnog broja ispitanika, a 22 ispitanika bilo je u dobi od 36 do 45 godina, što čini 10,9% ispitanika. Najmanji je broj ispitanika bio u dobi od 56 do 65 godina (samo 5) što čini svega 2,5% ispitanika te u dobi od 66 i više godina (samo 3 ispitanika), što čini tek 1,5% ispitanika. Ovaj podatak je razumljiv s obzirom da se anketa distribuirala u online obliku, koji nije pretjerano korišten od strane starije populacije.

Što se tiče stupnja obrazovanja, najveći broj ispitanika (73) ima završenu srednju školu te čini 36,1% ukupnog broja ispitanika. Vrlo je sličan udio i ispitanika sa završenim preddiplomskim studijem ili višom stručnom spremom (71) koji čine 35,1% ispitanika. Velik je broj ispitanika i sa završenim diplomskim studijem ili visokom stručnom spremom (51) koji čini 25,2% ukupnog broja ispitanika. Najmanje ispitanika ima završenu samo osnovnu školu (5 ispitanika) koji čine 2,5% ispitanika te završen postdiplomski studij, znanstveni magisterij, MBA ili doktorat znanosti (samo 2 ispitanika) koji čine tek 1% ukupnog broja ispitanika.

Po pitanju radnog statusa, vidljivo je kako je najveći broj ispitanika zaposlenih na puno radno vrijeme (čak 94) koji čine 46,5% ukupnog broja ispitanika. Potom slijede studenti/ce kojih je bilo čak 79, čime čine 39,1% ukupnog broja ispitanika. Gotovo jednak broj ispitanika ima status

nezaposlene osobe (12 ispitanika – 5,9%) i umirovljene osobe (11 ispitanika – 5,4%). Dva su se ispitanika izjasnila kako su zaposleni na pola radnog vremena, čime čine 1% ukupnog broja ispitanika, dok je 4% ispitanika, odnosno 2% pod radni status navelo „ostalo“ pod čime se podrazumijeva rad od kuće, sezonac, status njegovatelja i zaposleni student.

Kada govorimo o godinama radnog staža, brojke su dosta varirale te su izdvojene one najfrekventnije. Najveći broj ispitanika (59) se izjasnio kako ima 0 godina radnog staža, čime čine 28,2% ispitanika. Ovaj je postotak razumljiv s obzirom da velik broj ispitanika ima status studenta te samim time nije u mogućnosti steći radni staž. Zatim, 21 ispitanik ima 2 godine radnog staža, čime čine 10,4% ukupnog broja ispitanika. Jednu godinu radnog staža ima 16 ispitanika, što čini 7,9% ukupnog broja ispitanika. Pet je ispitanika s 9 godina radnog staža, što čini 4,5% ukupnog broja ispitanika. Jednak je broj ispitanika (6) sa 6, 3, 8, 18 i 20 godina radnog staža te oni čine po 3% ukupnog broja ispitanika. Ostali broj ispitanika (67) kao broj godina radnog staža navodi druge, manje frekventnije brojke, što čini 33% ukupnog broja ispitanika.

Nakon sociodemografske analize, u nastavku će se prikazati statistička analiza skupina tvrdnji kojom se nastojao utvrditi utjecaj osobnosti na pristupe rješavanja konflikta, a ispitanici su svoj stupanj slaganja s tvrdnjama označavali na Likertovoj skali od 1 – u potpunosti se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem. Za svaku je tvrdnju unutar konstrukta izračunat aritmetička sredina, standardna devijacija, mode, vrijednosti Skewness i Kurtosis te Cronbach alpha za svaki konstrukt.

Tablica 2 prikazuje analizu skupine tvrdnji unutar konstrukta „Jedinice – perfekcionista“.

**Tablica 2.** Deskriptivna statistika za konstrukt „Jedinice – perfekcionista“

	Mean	SD	Mode	Skewness	Kurtosis	Cronbach alpha
<b>JEDINICE – PERFEKCIONISTI</b>						0,79
Sve dok se trudim, ljudi me ne mogu kritizirati.	2,85	1,06	2	0,32	-0,63	
Ako nešto nije fer, to me stvarno smeta.	4,15	1,04	5	-1,32	1,26	
Često se krivim što nisam bolji/a.	3,31	1,14	4	-0,35	-0,84	
Nikad nisam zadovoljan/a i nikada ne mogu stvari učiniti dovoljno dobrima.	2,57	1,08	2	0,46	-0,52	
Teško mi je opustiti se i biti zaigran/a.	2,81	1,25	2	0,23	-1,05	
Ulažem mnogo truda da ispravim svoje greške.	3,67	1,05	4	-0,63	-0,17	

Osjećam potrebu biti odgovoran/a za većinu svog vremena.	3,76	1,05	4	-0,80	0,08	
--	------	------	---	-------	------	--

Izvor: izrada autora

Prema Tablici 2, vidljive su prosječne ocjene između 2,57 i 4,15 za tvrdnje unutar konstrukta Jedinice – perfekcionista, dok se standardna devijacija kreće od 1,05 do 1,25 što ukazuje na raspršenost od aritmetičke sredine. Najveći stupanj slaganja vidljiv je kod tvrdnje „Ako nešto nije fer, to me stvarno smeta“ (AS=4,15). Vrijednosti Skewnessa uglavnom se nalaze ispod nule, što ukazuje na negativnu simetriju, odnosno više podataka veće vrijednosti. Kurtosis je također uglavnom ispod nule, što ukazuje na spljoštenu krivulju s manje ekstremnih vrijednosti. Vrijednost Cronbach alphe za ovaj konstrukt je 0,79, čime se može zaključiti kako je ova skupina tvrdnji prihvatljiva za analizu.

Tablica 3 u nastavku prikazuje analizu tvrdnji korištenih za konstrukt „Dvojke – pomagači“:

**Tablica 3.** Deskriptivna statistika za konstrukt „Dvojke – pomagači“

	Mean	SD	Mode	Skewness	Kurtosis	Cronbach alpha
<b>DVOJKE – POMAGAČI</b>						0,83
Obično sebe stavljam na posljednje mjesto.	2,89	1,16	2	0,31	-0,80	
Volim da me se traži da radim stvari kako bih se osjećao/la važnim i dobio/la pozornost za toplinu i ljubav koju dajem.	2,74	1,08	2	0,31	-0,58	
Osjećam da zaslužujem biti prvi/a u nečijem životu zbog sve brige koju sam mu pokazao.	3,11	1,12	3	0,07	-0,78	
Ljudi mi često dolaze po utjehu i savjet.	3,47	1,06	4	-0,47	-0,30	
Ponekad osjećam da me drugi stvarno ne cijene zbog onoga što sam učinio/la za njih.	3,19	1,15	3	-0,09	-0,87	
Mnogi traže pomoć od mene i zbog toga se osjećam korisno.	3,41	1,04	4	-0,33	-0,59	
Ugodnije se osjećam dajući nego primajući.	3,72	1,16	4	-0,85	0,02	

Izvor: izrada autora

Prikazana Tablica 3 ukazuje na prosječno slaganje ispitanika s tvrdnjama koje opisuju Dvojke, odnosno pomagače (AS =2,74 – 3,72). Najveći stupanj slaganja je vidljiv kod tvrdnje „Ugodnije se osjećam dajući nego primajući.“ (AS = 3,72). Standardna devijacija kreće se u rasponu od 1,04 do 1,16, dakle vrijednosti su uvijek iznad nule što ukazuje na fluktuaciju podataka. Vrijednosti Skewnessa su ispod nule za 4 od 7 tvrdnji, što ukazuje na više većih vrijednosti kod ovih tvrdnji te više manjih vrijednosti za preostale 3 tvrdnje. Kurtosis pokazuje

negativne vrijednosti za gotovo sve tvrdnje, što ukazuje na manje ekstremnih vrijednosti, dok je samo za tvrdnju kod koje je vidljiv najveći stupanj slaganja, Kurtosis neznatno iznad nule. Cronbach alpha ovog konstrukta je vrijednosti 0,83 što čini konstrukt pouzdanim.

Tablica 4 prikazuje rezultate analize tvrdnji za konstrukt „Trojke – izvođači“;

**Tablica 4.** Deskriptivna statistika za konstrukt „Trojke – izvođači“

	Mean	SD	Mode	Skewness	Kurtosis	Cronbach alpha
<b>TROJKE – IZVOĐAČI</b>						0,77
Čini mi se da mi je to što mogu organizirati i postići stvari jednostavno prirodno.	3,44	1,07	4	-0,40	-0,62	
Volim imati jasne postavljene ciljeve i znati gdje sam na putu prema tim ciljevima.	3,79	1,01	4	-0,75	0,24	
Vjerujem da je izgled važan.	3,32	1,02	4	-0,37	-0,48	
Donošenje odluka obično mi nije problem.	3,05	1,09	4	-0,11	-0,88	
Važno mi je da obavim stvari, da osjećam da sam nešto postigao/la- iako to može biti i nešto manje.	3,74	1,01	4	-0,84	0,39	
Volim kada i drugi znaju za moja postignuća.	3,27	1,11	4	-0,22	-0,87	
Teško mi je reći što osjećam i pristupiti svojim osjećajima.	2,94	1,25	2	0,14	-1,07	

Izvor: izrada autora

Tablica 4 ukazuje na prosječno slaganje ispitanika s tvrdnjama koje opisuju trojke ili izvođače, s obzirom da se stupanj slaganja kreće između 2,94 i 3,79. Najveći se broj ispitanika slaže s tvrdnjom „Volim imati jasne postavljene ciljeve i znati gdje sam na putu prema tim ciljevima.“ Standardna devijacija kreće se od 1,01 do 1,25 čime je vidljiva blaga raspršenost podataka od aritmetičke sredine. Čak 6 od 7 tvrdnji pokazuje četvorku kao najfrekventniju ocjenu tvrdnji za tip osobnosti 3, čime je vidljivo kako se većina ispitanika uglavnom slaže s ovim tvrdnjama. Vrijednosti Skewnessa za većinski broj tvrdnji su ispod nule, što ukazuje na veći broj većih vrijednosti, a Kurtosis je također većinski ispod nule, što ukazuje na spljoštenu krivulju i manje ekstremnih vrijednosti. Cronbach alpha je u vrijednosti 0,77 što čini konstrukt prihvatljivim.

Tablica 5 prikazuje analizu tvrdnji unutar konstrukta „Četvorke – romantičari“;

**Tablica 5.** Deskriptivna statistika za konstrukt „Četvorke - romantičari“

	Mean	SD	Mode	Skewness	Kurtosis	Cronbach alpha
<b>ČETVORKE – ROMANTIČARI</b>						0,87
Razmišljam o svojoj prošlosti s nostalgijom i osjećajem gubitka.	2,83	1,13	2	0,37	-0,71	
Ponekad pokupim osjećaje druge osobe ili grupe do te dubine da me obuzmu.	2,88	1,20	2	0,19	-1,04	
Volim misliti o sebi da sam poseban/a.	2,74	1,11	2	0,37	-0,74	
Drugi često ne mogu shvatiti koliko duboko osjećam u vezi s nečim.	3,31	1,24	4	-0,27	-1,06	
Moram se potruditi ako želim izgledati opušteno i prirodno.	2,73	1,18	2	0,45	-0,75	
Mnogo vremena provodim pokušavajući objasniti sebe drugima.	2,35	1,08	2	0,81	0,13	
Osjećam se kao da mi nedostaje nešto ključno.	2,76	1,31	2	0,42	-1,08	
Nikad zapravo nisam osjećao/la da pripadam.	2,45	1,23	2	0,73	-0,33	

Izvor: izrada autora

Prema Tablici 5, vidljivo je ispod prosječno slaganje s tvrdnjama koje predstavljaju četvorke, odnosno romantičare, s obzirom da se prosječne ocjene kreću od 2,35 do 3,31 te je vidljivo iznad prosječno slaganje samo za jednu tvrdnju „Ljudi često ne mogu shvatiti koliko duboko osjećam u vezi s nečim“ (AS = 3,31). Najniži stupanj slaganja ispitanici su pokazali za tvrdnju „Mnogo vremena provodim pokušavajući objasniti sebe drugima“ (AS = 2,35). Standardna devijacija kreće se u vrijednostima od 1,08 do čak 1,33, što ukazuje na fluktuaciju oko aritmetičke sredine. Za čak 7 od 8 tvrdnji najčešća je ocjena dvojka, što ukazuje na ne slaganje ispitanika s većinom tvrdnji koje predstavljaju četvorke. S obzirom da četvorke glase za autentičnu osobnost koju je teško razumjeti, neslaganje ispitanika s ovim tvrdnjama je očekivano. Za većinu tvrdnju, čak 7 od 8, Skewness vrijednost se nalazi iznad nule, što ukazuje na veći broj podataka s manjom vrijednosti te je vrijednost ispod nule za samo jednu tvrdnju, koja je prethodno spomenuta kao najviše ocjenjena. Vrijednosti kurtosisa nalaze se ispod nule za većinu tvrdnji, čime se zaključuje kako postoji manji broj ekstremnih vrijednosti. Vrijednost Cronbach alphe je 0,87 čime je utvrđena pouzdanost konstrukta.

Tablica 6 u nastavku prikazuje analizu tvrdnji za konstrukt „Petice – istraživači“:

**Tablica 6.** Deskriptivna statistika za konstrukt „Petice – istraživači“

	Mean	SD	Mode	Skewness	Kurtosis	Cronbach alpha
<b>PETICE – ISTRAŽIVAČI</b>						0,86
Imam problema s pružanjem ili traženjem onoga što želim.	2,83	1,10	2	0,20	-0,78	

Čini mi se da sam šutljiviji/a od većine drugih. Ljudi me često moraju pitati o čemu razmišljam.	2,65	1,20	2	0,41	-0,68	
Potrebno mi je mnogo privatnog prostora.	3,26	1,13	4	-0,07	-0,90	
Ne znam baš dobro kako se uključiti u površne razgovore (small talks).	2,73	1,27	2	0,37	-0,96	
Često sjedim i promatram druge radije nego da se uključujem.	2,91	1,30	2	0,13	-1,13	
Ne smeta mi kada drugi postavljaju nekoliko konkretnih pitanja, ali ne sviđa mi se kad žele previše osobnih informacija.	3,24	1,34	4	-0,21	-1,24	
Želim li da drugi znaju kako se osjećam, to ću im i reći. Uglavnom bih volio/a da me to ne pitaju.	2,92	1,18	2	0,06	-1,00	
Katkad mislim da bih trebao/la biti velikodušniji/a, ali to mi nije lako.	2,59	1,07	2	0,36	-0,56	

Izvor: izrada autora

Iz Tablice 6 vidljivo je prosječno slaganje ispitanika s tvrdnjama koje predstavljaju petice, odnosno istraživače, s obzirom da se prosječne ocjene kreću od 2,59 do 3,26. Najveće slaganje su ispitanici pokazali s tvrdnjom „Potrebno mi je mnogo privatnog prostora“ (AS = 3,26), dok su najmanje slaganje pokazali s tvrdnjom „Katkad mislim da bih trebao/la biti velikodušniji/a, ali to mi nije lako“ (AS = 2,59). Standardna devijacija kreće se od 1,07 do 1,34 što ukazuje na raspršenost podataka oko aritmetičke sredine. Vrijednosti Skewnessa nalaze se iznad nule za sve tvrdnje, osim za dvije tvrdnje čija je vrijednost aritmetičke sredine iznad trojke, što ukazuje na više podataka manjih vrijednosti. Vrijednost Kurtosisa je ispod nule za svaku tvrdnju, što ukazuje na spljoštenu krivulju i manje ekstremnih vrijednosti. Cronbach alpha za ovaj konstrukt je u vrijednosti 0,86 što ukazuje na pouzdanost konstrukta.

Tablica 7 prikazuje rezultate analize tvrdnji koje pripadaju konstrukt „Šestice – lojalisti“:

Tablica 7. Deskriptivna statistika za konstrukt „Šestice – lojalisti“

	Mean	SD	Mode	Skewness	Kurtosis	Cronbach alpha
<b>ŠESTICE – LOJALISTI</b>						0,85
Imam mnogo strahova.	2,87	1,13	2	0,23	-1,00	
Odanost mi je vrlo važna.	4,24	0,89	4	-1,64	3,36	
Čini mi se da osjećam opasnosti i prijetnje više od drugih.	2,80	1,15	2	0,20	-0,87	
Imam problema s odlukama i zato uvijek tražim potvrde i stalno se pripremam.	3,00	1,22	2	0,16	-1,12	
Kad se partner i ja odlično slažemo, uvijek se pitam što će se sad dogoditi i sve pokvariti.	2,54	1,20	2	0,41	-0,83	

Teško mi je prestati razmišljati o onome što me brine.	3,47	1,21	4	-0,45	-0,89	
Sumnjičav/a sam prema svemu novome i nepoznatome.	3,02	1,26	4	-0,04	-1,09	

Izvor: izrada autora

Kao što je vidljivo u Tablici 7, ispitanici pokazuju prosječno slaganje s tvrdnjama za konstrukt šestice – lojalisti, koje se kreće od prosječnih ocjena 2,54 do čak 4,24. Ispitanici su pokazali najveće slaganje s tvrdnjom „Odanost mi je vrlo važna“ za koju je  $AS = 4,24$  te  $SD = 0,89$  što ukazuje da podaci za ovu tvrdnju nisu raspršeni oko aritmetičke sredine. Skewness za ovu tvrdnju je vrijednosti -1,64, a Kurtosis čak 3,36 što ukazuje na ekstremnu vrijednost. Za ostale tvrdnje standardna devijacija nalazi se iznad 1, čime je vidljiva fluktuacija podataka oko aritmetičke sredine. Vrijednost Skewnessa je ispod nule za još dvije tvrdnje te iznad nule za preostale četiri tvrdnje, što ukazuje na veći broj podataka manje vrijednosti. Kurtosis je za preostale tvrdnje ispod nule, što ukazuje da nema ekstremnih vrijednosti izuzev tvrdnje za koju su ispitanici pokazali najveći stupanj slaganja. Vrijednost Cronbach alphe je 0,85 čime se potvrđuje ispravnost konstrukta.

Tablica 8 prikazuje analizu tvrdnji koje pripadaju konstrukt „Sedmice - zanesenjaci“:

**Tablica 8.** Deskriptivna statistika za konstrukt „Sedmice - zanesenjaci“

	Mean	SD	Mode	Skewness	Kurtosis	Cronbach alpha
<b>SEDMICE – ZANESENJACI</b>						0,83
Volim sebe smatrati djetinjastom, razigranom osobom.	2,92	1,15	2	0,19	-0,89	
Volim prepričavati priče i doživljaje.	3,55	1,23	4	-0,56	-0,76	
Volim razveseliti ljude i odvući ih od njihove patnje.	3,89	1,10	4	-1,02	0,39	
Ja sam sretna osoba koja voli zabavu.	3,54	1,14	4	-0,45	-0,61	
Sklon/a sam se entuzijastično baciti na stvari i zatim se entuzijastično bacim na nešto drugo.	3,16	1,16	3	-0,10	-0,84	
Obično izbjegavam teške razgovore i obračune.	2,92	1,26	4	0,00	-1,12	
Popularan/a sam i imam mnogo prijatelja.	2,56	1,03	3	0,37	-0,16	

Izvor: izrada autora

Tablica 8 ukazuje na prosječno slaganje ispitanika s tvrdnjama koje predstavljaju sedmice, odnosno zanesenjake. Prosječne se ocjene kreću od 2,56 do 3,89 što čini standardnu devijaciju u rasponu od 1,03 do 1,26. Najveći stupanj slaganja su ispitanici pokazali s tvrdnjom „Volim razveseliti ljude i odvući ih od njihove patnje“ ( $AS = 3,89$ ). Jedino je za tu tvrdnju Kurtosis pozitivne vrijednosti što ukazuje na ekstremniju vrijednost, no ostale tvrdnje su vrijednosti

ispod nule, čime se zaključuje kako je krivulja spljoštena s manje ekstremnih vrijednosti. Većina vrijednosti Skewnessa je negativna, što ukazuje na više većih vrijednosti. Za tvrdnju „Obično izbjegavam teške razgovore i obračune“ Skewness je jednak nuli, što ukazuje na savršenu simetričnost podataka za ovu tvrdnju. Cronbach alpha iznosi 0,83 za ovaj konstrukt, što ukazuje na njegovu ispravnost.

U tablici 9 prikazat će se rezultati analize tvrdnji unutar konstrukta „Osmice – izazivači“:

**Tablica 9.** Deskriptivna statistika za konstrukt „Osmice - izazivači“

	Mean	SD	Mode	Skewness	Kurtosis	Cronbach alpha
<b>OSMICE – IZAZIVACI</b>						0,85
Lako izražavam nezadovoljstvo sa određenim stvarima.	3,25	1,16	4	-0,24	-0,91	
Brzo osjetim tuđe slabe točke.	3,13	1,17	4	-0,12	-0,95	
Osjećam se primoranim/om boriti se za svoja prava i prava drugih.	3,27	1,07	4	-0,15	-0,73	
Ne bojim se suočiti s drugim ljudima i suprotstavljam im se.	3,16	1,16	4	-0,17	-0,85	
Radije bih izdavao/la nego primao/la naređenja.	3,07	1,17	3	0,00	-0,83	
Govore mi da sam previše izravan/a i agresivan/a.	2,30	1,19	2	0,69	-0,48	
Nemam mnogo poštovanja za one koji se ne znaju zauzeti za sebe.	2,42	1,10	2	0,63	-0,19	

Izvor: izrada autora

Prema Tablici 8, može se zaključiti kako je slaganje ispitanika s tvrdnjama koje predstavljaju osmice ili izazivače, također prosječno, AS =2,30 do AS = 3,27 što čini vrijednosti standardne devijacije iznad 1 čime se zaključuje kako su podaci raspršeni oko aritmetičke sredine. Tvrdnja „Govore mi da sam previše izravan/a i agresivan/a“ imala je dosta niske ocjene te se ispitanici uglavnom nisu slagali s ovom tvrdnjom. To može biti posljedica činjenice da osmice često same sebe ne vide kao agresivne osobe te je moguće kako se iz tog razloga nisu poistovjetile s ovom tvrdnjom, iako im u stvarnosti možda odgovara te ih druge osobe smatraju takvima. Također se ističe tvrdnja „Radije bih izdavao/la nego primao/la naređenja“ za koju je vrijednost Skewnessa jednaka što znači da je krivulja savršeno simetrična za ovu tvrdnju, odnosno prosječni stupanj slaganja je otprilike na sredini. Za preostale tvrdnje, Skewness je veći od nule za dvije te manji od nule za 4 tvrdnje, što ukazuje na nešto veći broj većih vrijednosti i nagnutost podataka na lijevu stranu. Vrijednosti Kurtosisa su ispod nule za svaku tvrdnju, odnosno nema ekstremnih vrijednosti. Cronbach alpha iznosi 0,85 za ovaj konstrukt, odnosno konstrukt se smatra pouzdanim.



U Tablici 9 će se prikazati rezultati analize tvrdnji unutar konstrukta „Devetke – mirotvorci“:

**Tablica 9.** Deskriptivna statistika za konstrukt „Devetke - mirotvorci“

	Mean	SD	Mode	Skewness	Kurtosis	Cronbach alpha
<b>DEVETKE – MIROTVORCI</b>						0,70
Ponosan/a sam što sam stabilna osoba.	3,53	1,04	4	-0,52	-0,25	
Općenito, ne dopuštam si biti previše oduševljen/a stvarima.	2,66	1,11	2	0,37	-0,64	
Važno mi je da se osjećam opušteno.	3,86	0,93	4	-0,93	0,93	
Gotovo sam uvijek miran/a i staložen/a.	3,05	1,15	4	-0,06	-0,86	
Mrzim trošiti energiju na bilo što. Tražim pristupe stvarima koji štede energiju.	2,83	1,18	2	0,10	-0,95	
Ne smatram se pretjerano važnim/om.	2,81	1,15	2	0,10	-0,93	
Osjećao/la bih se sebično kad bih cijeli dan proveo/la radeći što god poželim.	2,55	1,19	2	0,39	-0,73	

Izvor: izrada autora

Prema Tablici 9, vidljive su ocjene između 2,55 i 3,86 za tvrdnje koje se odnose na devetke ili mirotvorce. Standardna devijacija uglavnom je vrijednosti veće od 1, što ukazuje na raspršenost podataka oko aritmetičke sredine. Izuzetak je tvrdnja „Važno mi je da se osjećam opušteno“ za koju je vidljiva najveća ocjena (AS = 3,86) te standardna devijacija vrijednosti 0,93. Vrijednosti tvrdnji u ovom konstrukturu pokazuju fluktuaciju te je Skewness za tvrdnje ispod nule, što ukazuje na veće vrijednosti, a za četiri tvrdnje je iznad nule, što pak ukazuje na manje vrijednosti. Kurtosis je ispod nule za sve tvrdnje, osim tvrdnje s najvećim stupnjem slaganja, što ukazuje na manje ekstremnih vrijednosti. Za ovaj konstrukt vrijednost Cronbach alphe je 0,70, što je najmanja vrijednost u odnosu na sve ostale konstrukte, no konstrukt se ipak može smatrati prihvatljivim.

Ukupna analiza konstrukta koji se odnose na tipove osobnosti, pokazala je uglavnom prosječna slaganja sa tvrdnjama unutar pojedinog konstrukta. Najveća je razina slaganja vidljiva kod tvrdnji koje predstavljaju trojke ili izvođače, no stupanj slaganja je neznatno viši u odnosu na druge tipove osobnosti. Najmanja razina slaganja vidljiva je kod tvrdnji koje opisuju četvorke ili romantičare, što je i očekivan podatak, s obzirom da se četvorke smatraju vrlo jedinstvenim i autentičnim tipom osobnosti.

U nastavku će se prikazati analiza tvrdnji unutar konstrukta koji predstavljaju različite pristupe rješavanja konflikta. Tablica 10 prikazuje analizu tvrdnji koje pripadaju konstrukturu „Izbjegavanje“:

**Tablica 10.** Deskriptivna statistika za konstrukt „Izbjegavanje“

	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>Mode</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>	<b>Cronbach alpha</b>
<b>IZBJEGAVANJE</b>						0,93
Obično izbjegavam otvorene rasprave o razlikama s drugima.	2,99	1,18	2	0,14	-0,96	
Nastojim se kloniti neslaganja s drugima.	3,20	1,14	4	-0,31	-0,79	
Svoje neslaganje s drugima nastojim zadržati za sebe kako bih izbjegao/la ljutnju.	3,00	1,20	4	-0,09	-1,08	
Nastojim izbjeći neugodne razgovore s drugima.	3,27	1,21	4	-0,43	-0,82	
Nesuglasice s drugima držim za sebe kako ne bih narušio/la naš odnos.	3,01	1,21	2	0,04	-1,01	
Kad se ne slažem s idejom, šutjet ću.	2,50	1,11	2	0,54	-0,28	

Izvor: izrada autora

Kao što je vidljivo u Tablici 10, konstrukt „Izbjegavanje“ sadrži 6 tvrdnji s kojima je vidljivo prosječno slaganje ispitanika uz standardnu devijaciju iznad 1, odnosno raspršenost podataka oko aritmetičke sredine. Najveći stupanj slaganja vidljiv je za tvrdnju „Nastojim izbjeći neugodne razgovore s drugima“ (AS = 3,27), dok je najmanja ocjena vidljiva kod tvrdnje „Kad se ne slažem s idejom, šutjet ću“ (AS = 2,50). Za točno polovicu tvrdnji najčešća je ocjena bila četvorka, a za drugu polovicu dvojka. Vrijednosti Skewnessa su za polovicu tvrdnji ispod nule, dok su za drugu polovicu iznad nule, što ukazuje na jednak broj manjih i većih vrijednosti. Kurtosis je ispod nule za svaku tvrdnju, čime se zaključuje kako je krivulja spljoštena te nema ekstremnih vrijednosti. Vrijednost Cronbach alphe je 0,93 što znači da se konstrukt smatra izvrsnim.

Tablica 11 prikazuje analizu rezultata za tvrdnje konstrukta „Susretljivost“:

**Tablica 11.** Deskriptivna statistika za konstrukt „Susretljivost“

	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>Mode</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>	<b>Cronbach alpha</b>
<b>SUSRETLJIVOST</b>						0,94
Općenito nastojim zadovoljiti potrebe drugih.	3,15	1,16	4	-0,11	-0,93	
Obično udovoljavam željama drugih.	3,18	1,12	4	-0,23	-0,72	
Popuštam željama drugih.	3,05	1,11	3	-0,04	-0,73	
Ponekad se povlačim kako bih udovoljio/la željama drugih.	3,22	1,13	4	-0,36	-0,85	
Često se slažem s prijedlozima drugih.	3,32	1,02	4	-0,56	-0,24	
Trudim se zadovoljiti očekivanja drugih.	3,19	1,15	4	-0,20	-0,83	

Iako se u početku ne slažem s idejom, predomislit ću se ako dano objašnjenje bude dovoljno uvjerljivo.	3,55	1,09	4	-0,70	-0,10	
--	------	------	---	-------	-------	--

Izvor: izrada autora

Prema Tablici 11, vidljivo je blago iznadprosječno slaganje ispitanika s tvrdnjama unutar konstrukta „Susretljivost“. Sve se prosječne ocjene nalaze malo iznad trojke, a standardna devijacija je nešto iznad 1. Tvrdnja „Popuštam željama drugih“ bilježi najmanje slaganje ispitanika (AS = 3,05) te je jedino kod ove tvrdnje najčešća ocjena bila trojka. Kod svih ostalih tvrdnji najčešća je ocjena četvorka. Vrijednosti Skewnessa i Kurtosisa su negativne za svaku tvrdnju, odnosno krivulja je spljoštena te je više većih vrijednosti, ali nema ekstremnih vrijednosti. Cronbach alpha za ovaj konstrukt iznosi 0,94 te se pouzdanost konstrukta može smatrati izvrsnom.

Tablica 12 prikazuje rezultate analize tvrdnji konstrukta „Dominacija“:

**Tablica 12.** Deskriptivna statistika za konstrukt „Dominacija“

	Mean	SD	Mode	Skewness	Kurtosis	Cronbach alpha
<b>DOMINACIJA</b>						0,91
Vršim pritisak na druge da donesu odluke u moju korist.	2,35	1,09	2	0,52	-0,55	
Koristim svoj utjecaj da moje ideje budu prihvaćene	2,26	1,08	2	0,69	-0,20	
Koristim svoj autoritet da donesem odluke u svoju korist.	2,37	1,15	2	0,54	-0,68	
Svoju stručnost koristim da natjeram druge da odluče u moju korist.	2,19	1,13	2	0,76	-0,30	
Ponekad koristim svoju moć da pobijedim u natjecateljskoj situaciji.	2,63	1,24	2	0,23	-1,05	
U grupnim raspravama mogu se natjecati da moje ideje budu prihvaćene.	3,45	1,26	4	-0,69	-0,56	
Kada nisam siguran/na ili mi nije jasna ideja, tražit ću pojašnjenje.	3,66	1,24	4	-0,91	-0,09	
Kad znam da nešto nije istina, pokušat ću to argumentirati.	3,91	0,91	4	-1,22	2,10	

Izvor: izrada autora

Za tvrdnje konstrukta „Dominacija“ u Tablici 12, ispitanici su pokazali ispod prosječno slaganje te se AS kreće od 2,19 do 3,91, a SD od 0,91 do 1,26. Za većinu je tvrdnji, odnosno njih 5, prosječna ocjena ispod trojke te je za te tvrdnje najfrekventnija ocjena dvojka, a Skewness vrijednosti su iznad nule, s obzirom da su podaci manjih vrijednosti. Najniži stupanj slaganja ispitanici su pokazali s tvrdnjom „Svoju stručnost koristim da natjeram druge da odluče u moju korist“ (AS = 2,19). Rezultata ove ocjene može biti, kao kod osmica, taj da dominantne

i agresivnije osobe, sebe ne vide takvima, pa se nisu poistovjetile s ovim tvrdnjama. Za preostale tri tvrdnje, prosječne su ocjene iznad trojke, a najčešća je ocjena četvorka, dok je Skewness za ove tvrdnje ispod nule jer imaju veće vrijednosti. Posebice se ističe tvrdnja „Kad znam da nešto nije istina, pokušat ću to argumentirati“ koja bilježi najveći stupanj slaganja (AS = 3,91), standardna devijacija je ispod nule za ovu tvrdnju (SD = 0,91) što ukazuje da podaci nisu raspršeni oko aritmetičke sredine. Kurtosis je za svaku tvrdnju ispod nule, osim za tvrdnju s najvećim stupnjem slaganja, gdje su mu vrijednosti iznad nule što ukazuje na ekstremnu vrijednost podataka ove tvrdnje. Cronbach alpha iznosi 0,91 za ovaj konstrukt koji je samim time izvrsno pouzdan.

Tablica 13 prikazuje rezultate analize tvrdnji analiziranih unutar konstrukta „Integracija“:

**Tablica 13.** Deskriptivna statistika za konstrukt „Integracija“

	Mean	SD	Mode	Skewness	Kurtosis	Cronbach alpha
<b>INTEGRACIJA</b>						0,93
Pokušavam surađivati s drugima u pronalaženju rješenja koja zadovoljavaju naša očekivanja.	3,91	0,91	4	-1,22	2,10	
Razmjenjujem informacije s drugima kako bismo zajedno riješili problem.	3,96	0,90	4	-1,27	2,34	
Nastojim sve naše brige iznijeti u javnost kako bi se problemi riješili na najbolji mogući način.	3,38	1,07	4	-0,28	-0,60	
Surađujem s drugima kako bismo došli do nama prihvatljivih odluka.	3,98	0,94	4	-1,24	1,96	
Pokušavam raditi s drugima na ispravnom razumijevanju problema.	3,97	0,91	4	-1,06	1,67	
Pokušavam zajedno s drugim istražiti problem kako bih pronašao/la rješenje koje će biti prihvatljivo za sve uključene.	3,90	0,96	4	-1,01	1,03	

Izvor: izrada autora

Tablica 13 ukazuje na iznad prosječne ocjene tvrdnji unutar konstrukta „Integracija“, odnosno djelomično slaganje ispitanika s istima te je najfrekventnija ocjena za svaku tvrdnju četvorka. Prosječne se ocjene uglavnom nalaze približno četvorci, izuzev jedne tvrdnje za koju su ispitanici pokazali najmanji stupanja slaganja „Nastojim sve naše brige iznijeti u javnost kako bi se problemi riješili na najbolji mogući način“ (AS = 3,38). Samo je za ovu tvrdnju standardna devijacija iznad jedinice, odnosno podaci su raspršeni oko aritmetičke sredine te je Kurtosis ispod nule, odnosno krivulja je spljoštena za ovu tvrdnju. Za preostale tvrdnje SD je ispod nule, a Kurtosis je pozitivne vrijednosti, što ukazuje na ekstremne vrijednosti. S obzirom da sve tvrdnje imaju prosječnu ocjenu iznad trojke, sve su većih vrijednosti te je Skewness za

svaku tvrdnju ispod nule. Cronbach alpha za ovaj konstrukt je 0,93, odnosno smatra se izvrsnim konstruktom.

Tablica 14 prikazuje rezultate analize tvrdnji konstrukta „Kompromis“:

**Tablica 14.** Deskriptivna statistika za konstrukt „Kompromis“

	Mean	SD	Mode	Skewness	Kurtosis	Cronbach alpha
<b>KOMPROMIS</b>						0,92
Pokušavam pronaći kompromis koji nam oboma daje nešto od onoga što želimo.	3,91	0,91	4	-1,02	1,54	
Pokušavam pronaći srednji put ili kompromis kako bih riješio zastoј.	3,79	0,94	4	-0,99	1,17	
Cjenkam se sa drugima da bismo došli do sredine.	3,02	1,09	3	-0,12	-0,68	
Ponekad zauzmem umjeren stav kako bi se mogao postići kompromis.	3,52	0,99	4	-0,68	0,17	
Obično predlažem srednji put za razbijanje mrtve točke.	3,46	0,96	4	-0,55	0,14	
Pregovaram s drugima kako bi se postigao kompromis.	3,60	0,97	4	-0,78	0,45	
Pokušavam i dati i uzeti kako bi se moglo doći do kompromisa.	3,43	1,04	4	-0,53	-0,27	

Izvor: izrada autora

Za tvrdnje unutar konstrukta „Kompromis“ vidljive u Tablici 14, također se bilježe iznad prosječne ocjene ispitanika, no nešto niže u odnosu na prethodni konstrukt. Tvrdnja s najnižim stupnjem slaganja je „Cjenkam se sa drugima da bismo došli do sredine“ (AS = 3,02) te je za ovu i još jednu tvrdnju s AS = 3,43 standardna devijacija iznad jedinice, a kurtosis ispod nule. Za preostalih pet tvrdnji, SD je blago ispod nule, a Kurtosis iznad nule, što ukazuje na šiljastu krivulju i veći broj ekstremnih vrijednosti. Najčešća ocjena je četvorka kod svake tvrdnje, izuzev tvrdnje s najnižim stupnjem slaganja, koja bilježi trojku kao najčešću ocjenu. Skewness je za svaku tvrdnju ispod nule, odnosno tvrdnje bilježe veće vrijednosti. Cronbach alpha je vrijednosti 0,92 što ukazuje na izvrsnu pouzdanost konstrukta.

Prema analizi konstrukta koji predstavljaju pristupe rješavanja konfliktu, vidljiv je najveći stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjama unutar konstrukta „Integracija“, dok je najmanji stupanj slaganja vidljiv s tvrdnjama koje predstavljaju konstrukt „Dominacija“. Ovo se, kao što je već spomenuto, može pripisati tome da pojedinci agresivnijeg i dominantnijeg karaktera sebe ne vide kao takve.

U nastavku slijedi testiranje prethodno postavljenih hipoteza.

#### **5.4. Testiranje hipoteza**

Nakon pregleda dosadašnje literature i teorijske obrade, postavljene su hipoteze kojima se nastoji doći do zaključka istraživanja. Hipoteze su testirane Pearsonovim koeficijentom korelacije koristeći Excel, a u nastavku će se prikazati rezultati analize hipoteza.

*H1: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti lojalista i integracije prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

Hipotezom 1 testira se povezanost šestica ili lojalista kao tipa osobnosti s integracijom kao pristupom rješavanja konflikta u pregovaranju. Korelacijskom analizom je utvrđena pozitivna, slaba i statistički značajna povezanost između konstrukta lojalisti i integracija ( $r= 0,13$ ,  $p<0,05$ ). Prema tome, H1 se prihvaća.

*H2a: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti pomagača i susretljivosti prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

Druga hipoteza pod a ispitivala je povezanost između dvojki ili pomagača kao tipa osobnosti sa susretljivošću kao pristupom rješavanja konflikta u pregovaranju. Pomoću korelacijske analize utvrđena je umjerena, pozitivna i statistički značajna povezanost između konstrukta pomagači i susretljivost ( $r= 0,68$ ,  $p<0,05$ ) te se sukladno tome H2a prihvaća.

*H2b: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti mirotvoraca i susretljivosti prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

Druga hipoteza pod b ispitivala je povezanost između devetki ili mirotvoraca kao tipa osobnosti sa susretljivošću kao pristupom rješavanja konflikta u pregovaranju. Pomoću korelacijske analize utvrđena slaba, pozitivna i statistički značajna povezanost između konstrukta mirotvorci i susretljivost ( $r= 0,36$ ,  $p<0,05$ ) te se sukladno tome H2b također prihvaća.

*H3a: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti izvođača i dominacije prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

Navedena hipoteza pod a nastojala je ispitati povezanost između trojki ili izvođača kao tipa osobnosti s dominacijom kao pristupom rješavanja konflikta u pregovaranju. Korelacijskom analizom je utvrđena slaba, pozitivna i statistički značajna povezanost između konstrukta izvođači i dominacija ( $r= 0,46$ ,  $p<0,05$ ) Sukladno tome, H3a se prihvaća.

*H3b: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti izazivača i dominacije prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

Navedena hipoteza nastojala je ispitati povezanost između osmica i izazivača kao tipa osobnosti s dominacijom kao pristupom rješavanja konflikta u pregovaranju. Korelacijskom analizom je utvrđena umjerena, pozitivna i statistički značajna povezanost konstrukta izazivači i dominacija ( $r=0,65$ ,  $p<0,05$ ). Sukladno tome, H3b se također prihvaća.

*H4a: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti romantičara i izbjegavanja prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

Ova je hipoteza pod a ispitivala povezanost između četvorki ili romantičara kao tipa osobnosti s izbjegavanjem kao pristupom rješavanja konflikta u pregovaranju. Pomoću korelacijske analize utvrđena je slaba, pozitivna i statistički značajna povezanost između konstrukta četvorke i izbjegavanje ( $r=0,35$ ,  $p<0,05$ ). Prema tome, H4a se prihvaća.

*H4b: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti zanesenjaka i izbjegavanja prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

Četvrta hipoteza pod b ispitala je povezanost između sedmica ili zanesenjaka kao tipa osobnosti s izbjegavanjem kao pristupom rješavanja konflikta u pregovaranju. Pomoću korelacijske analize utvrđena slaba, pozitivna i statistički značajna povezanost između konstrukta zanesenjaci i izbjegavanje ( $r=0,16$ ,  $p<0,05$ ). Prema tome, H4b se također prihvaća.

*H5a: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti perfekcionista i kompromisa prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

Navedenom hipotezom nastojala se ispitati povezanost jedinica ili perfekcionista kao tipa osobnosti s kompromisom kao pristupom rješavanja konflikta u pregovaranju. Korelacijskom analizom utvrđena je slaba, pozitivna i statistički značajna povezanost između konstrukta perfekcionista i kompromis ( $r=0,31$ ,  $p<0,05$ ) te se H5a se prihvaća.

*H5b: Postoji statistički značajna korelacija između osobnosti istraživača i kompromisa prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju*

Ovom se hipotezom nastojala ispitati povezanost petica ili istraživača kao tipa osobnosti s kompromisom kao pristupom rješavanja konflikta u pregovaranju. Korelacijskom analizom utvrđena je slaba, pozitivna i statistički značajna povezanost između konstrukta istraživači i kompromis ( $r=0,23$ ,  $p<0,05$ ). Dakle, H5b se također prihvaća.

*H: Osobnost pojedinca ima utjecaj na njegov pristup rješavanja konflikta u pregovaranju*

Glavna je hipoteza nastojala ispitati postoji li povezanost između tipova osobnosti i pristupa rješavanja konflikta u pregovaranju, općenito. S obzirom da je utvrđena statistički značajna povezanost kod svih pomoćnih hipoteza, zaključujemo kako postoji povezanost između različitih tipova osobnosti i pristupa rješavanja konfliktu, stoga se glavna hipoteza H također prihvaća.

### **5.5. Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja**

Nekoliko je ograničenja vidljivih kod provedenog istraživanja. Prvo, vidljiv je nedostatan broj muških ispitanika koji su sudjelovali u ispunjavanju ankete. Svega 56 ispitanika od 202 čine muškarci, čime čine samo 27,7% ukupnog broja ispitanika, dok je čak 146 žena ispunilo upitnik, čime one čine većinski dio ispitanika, odnosno čak 72,3%. Dakle, razlika ispitanika po spolu je dosta velika, što je potencijalno utjecalo na dobivene rezultate. Kao što je već spomenuto u prethodnim poglavljima, prema istraživanju Dobrijević (2014), utvrđeno je kako i spol pojedinca utječe na ishode pregovora, pa je tako moguće da bi i rezultati istraživanja bili drugačiji kada bi struktura ispitanika bila raznovrsnija po pitanju spola, odnosno kada bi bilo više muških ispitanika.

Drugo, najveći broj ispitanika čine ispitanici u dobi između 18-25 godina (44,1%) te ispitanici u dobi od 26 do 35 godina (25,7%), što znači da većinski dio ispitanika čini Generacija Z i Generacija Y, odnosno Milenijalci. Son et al. (2008) u svom istraživanju zaključuju kako dob pojedinca također utječe na ishode pregovora, pa tako može utjecati i na njegov odabir pristupa rješavanja konfliktu. Stoga, moguće je da bi se rezultati istraživanja razlikovali da je bilo prisutno više ispitanika koji pripadaju starijoj populaciji.

Treće ograničenje predstavlja veličina uzorka koji se sastoji od sve 202 ispitanika. Ovo ograničenje usko je povezano s vremenskim ograničenjem distribucije upitnika. Upitnik je bio distribuiran kroz razdoblje od otprilike mjesec dana, te bi se potencijalno došlo i do većeg broja ispitanika da je upitnik bio distribuiran duži vremenski period. Samim time, i rezultati istraživanja bili bi reprezentativniji.

Još jedno ograničenje predstavlja ono prostorno, odnosno rezultati istraživanja odnose se isključivo na područje Republike Hrvatske te ih nije moguće generalizirati za populaciju općenito. Mintu-Wimsatt (2002) u svom istraživanju prepoznaju i utjecaje kulturološkog aspekta pojedinca na njegovo pregovaračko ponašanje, stoga bi se mogli očekivati i različiti rezultati ovakvog istraživanja, ovisno o kulturi među kojom se istraživanje provodi.



Kao ograničenje ovog istraživanja posebno treba izdvojiti mogućnost nedostatka objektivnosti pojedinaca prilikom ispunjavanja ankete. Već je prethodno spomenuto kako pojedini tipovi osobnosti sebe ne doživljavaju onakvima kakvi zapravo jesu (primjerice osmice sebe ne doživljavaju kao agresivne, dok dvojke nisu svjesne svoje pretjerane velikodušnosti iza koje stoji i očekivanje uzvraćanja od druge strane), stoga je moguće kako pojedinci prilikom ispunjavanja ankete nisu adekvatno prepoznali vlastito ponašanje te se nisu identificirali s tvrdnjama koje ustvari predstavljaju njihov tip osobnosti. Samim time, rezultati istraživanja mogu biti djelomično neispravni.

Preporuke za daljnja istraživanja su stoga obuhvatiti reprezentativniji uzorak s više ispitanika, različite dobi i spola, kako bi se moglo doći do što preciznijih rezultata. Također, svakako je potrebno proširiti istraživanje na šira područja, kako bi se obuhvatio i kulturološki aspekt. S obzirom da je veliki nedostatak ankete subjektivnost ispitanika te mogućnost brzanja prilikom ispunjavanja ankete, preporuka za daljnja istraživanja je svakako provesti novu vrstu istraživanja na ovu temu, poput eksperimenta. Nakon utvrđivanja tipova osobnosti ispitanika, mogle bi se kreirati određene pregovaračke simulacije, gdje bi ispitanici dobili zadatak riješiti nastalu konfliktnu situaciju. Na taj način bi se mogao definirati njihov pristup rješavanja konfliktu, te bi se potom tražila povezanost s njegovim tipom osobnosti. Dakle, ova bi se tema mogla istražiti i različitom vrstom istraživanja, koje bi potencijalno rezultiralo novim saznanjima u ovom području.

## ZAKLJUČAK

Pregovaranje je oblik komunikacije s kojim se pojedinci susreću svakodnevno, a konflikti čine njegov sastavni dio. U zavisnosti od uvjeta u kojima se pregovaranje odvija, odnosa između pregovarača, kao i njihove pregovaračke osobnosti, ishodi pregovora se razlikuju. U ovom radu pobliže je objašnjena važnost osobnosti pojedinca u pregovaranju i kako ona utječe na njegovo pregovaračko ponašanje, s naglaskom na njegov pristup konfliktima i njihovom rješavanju. Analizom dosadašnjih istraživanja može se zaključiti kako brojni faktori poput spola, kulture, dobi te osobnosti pojedinca utječu na njegov odabir stila pregovaranja i pristupa rješavanju konflikta. Većina dosadašnjih istraživanja polazi od pet velikih dimenzija osobnosti prilikom istraživanja utjecaja osobnosti na pregovaranje, a to su: ekstraverzija, ugodnost, savjesnost, neuroticizam i otvorenost prema iskustvu. Također, dosadašnja istraživanja uglavnom se fokusiraju na utjecaj koji osobnost ima na pregovaranje općenito i pregovaračko ponašanje pojedinca.

U ovom se radu nastojao istražiti utjecaj osobnosti pojedinca na pristupe rješavanju konflikta u pregovaranju. Osobnost pojedinca podijeljena je na 9 tipova prema pristupu Eneagram (Cron & Stabile, 2021), a to su: perfekcionista, pomagači, izvođači, romantičari, istraživači, lojalisti, zanesenjaci, izazivači i mirotvorci; dok su pristupi rješavanja konflikta podijeljeni na 5 različitih pristupa prema Rahimu (1983) i to na: izbjegavanje, susretljivost, dominaciju, integraciju i kompromis.

Kako bi se istražio navedeni utjecaj, provedeno je empirijsko istraživanje u vidu anketnog upitnika. Utvrđeno je kako su lojalisti skloni korištenju integracije kao pristupa rješavanju konflikta, pomagači i mirotvorci su skloni susretljivosti prilikom rješavanja konflikta, dok su romantičari i zanesenjaci skloni izbjegavanju konflikta. Izvođači i izazivači skloni su dominaciji prilikom rješavanja konflikta, dok su perfekcionista i istraživači skloni kompromisu kao pristupu rješavanja konflikta. Time su sve hipoteze u radu potvrđene te je utvrđeno kako osobnost pojedinca utječe na njegov pristup rješavanju konflikta.

Rezultati istraživanja pokazuju sličnosti s nekim od prethodnih istraživanja. Izvođači i izazivači se karakteriziraju kao ekstrovertne osobe te je u ovom radu uočeno kako su skloni dominaciji, dok su romantičari, koji se karakteriziraju kao introverti, skloni izbjegavanju kao pristupu rješavanja konflikta. Park i Antonini (2007) u svom su istraživanju također zaključili kako ekstraverzija, kao jedna od velikih pet osobina ličnosti, ima pozitivnu povezanost s dominacijom kao pristupom rješavanja konflikta i negativnu s izbjegavanjem kao pristupom

rješavanja konflikta. Rakhmanov (2022) u svom istraživanju utjecaja tipova osobnosti prema Eneagramu na konflikte muških studenata u studentskim domovima, uočava višu razinu izbjegavanja konflikta kod devetki ili mirotvoraca, što se poklapa s rezultatima ovog istraživanja gdje je uočena statistički značajna i pozitivna povezanost između mirotvoraca i izbjegavanja prilikom rješavanja konflikta u pregovaranju. Ipak, kod nekih od dosadašnjih istraživanja poput onih od Falcão et al. (2018), Ma & Jaeger (2005) i Maklasova & Tatarko (2018), nije pronađena povezanost između određenih tipova osobnosti i osobina pojedinaca s njihovim pregovaračkim ponašanjem i pristupom konfliktima u pregovaranju, što je razlika u odnosu na ovo istraživanje u kojemu je uočena pozitivna povezanost između svih tipova osobnosti i pristupa rješavanju konflikta koji koriste.

Za buduća istraživanja preporučuje se povećanje uzorka te veća raznovrsnost uzorka, kao i njegovo proširenje izvan granica države. Također se preporučuje druga vrsta istraživanja ove tematike, poput eksperimenta kako bi se smanjila mogućnost subjektivnosti kao prepreke kvalitetnim rezultatima istraživanja.

## LITERATURA

- Alexander, D. C. (1995). *Conflict management styles of administrators in schools for the deaf: Teacher perceptions of job satisfaction*. Gallaudet University.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 279–314. doi:10.1146/annurev.psych.51.1.
- Beheshtifar, M., & Zare, E. (2013). Interpersonal conflict: A substantial factor to organizational failure. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 400.
- Bergner, R. M. (2020). What is personality? Two myths and a definition. *New Ideas in Psychology*, 57, 100759.
- Cron M., I & Stabile S. (2021). *Eneagram 9 tipova ličnosti*. Zagreb, Poetika j.d.o.o.
- Cvitkušić, Iva. (2022). *Uloga pregovaračkih tipova pri odabiru strategije u poslovnom pregovaranju*, Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
- Dobrijević, G. (2014). The effect of gender on negotiation behaviour. *The European Journal of Applied Economics*, 11(1), 43-52. DOI: <https://10.5937/sjas11-5298>
- Falcão, P.F., Saraiva, M., Santos, E. and Cunha, M.P.e. (2018), Big Five personality traits in simulated negotiation settings. *EuroMed Journal of Business*, Vol. 13 No. 2, pp. 201-213. DOI: <https://doi.org/10.1108/EMJB-11-2017-0043>
- Fisher, R. (2000). Sources of conflict and methods of conflict resolution. *International Peace and Conflict Resolution*, School of International Service, The American University, 1965, 1-6.
- Folarin, S. F. (2013). Types and causes of conflict. *Readings in Peace and Conflict Studies*, 13-25.
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2021). *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations*. Routledge.
- Forrester, W. R., & Tashchian, A. (2013). Effects of personality on conflict resolution in student teams: A structural equation modeling approach. *Journal of College Teaching & Learning (Online)*, 10(1), 39.
- Garibaldi, C., & Sisti, F. (2018). The influence of enneagram type on communicative competence. *Framing Minds. English and Affective Neurosciences*. Napoli: Liguori, 113-22.
- Kale, S. H., & Shrivastava, S. (2001). Applying the Enneagram to manage and motivate people. *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, 22(4), 308-328.
- Kale, S., & Shrivastava, S. (2002). Applying the Enneagram theory to human resource management. *J. Spirituality, Leadersh. Manag*, 1, 38-47.

- Katz, D. (1965). Nationalism and strategies of international conflict resolution. *International behavior: A social psychological analysis*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 356-390.
- Kaushal, R., & Kwantes, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International journal of intercultural relations*, 30(5), 579-603.
- Krameršek, M. (2022). Konflikti i pristupi njihovom rješavanju *Varaždinski učitelj*, 5 (9), 431-436.
- Kutlešić-Bijader, I. (2016) *Kontrola konflikta u radnoj sredini*, Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2011). *Essentials of negotiation*. McGraw-Hill Education.
- Lulofs, R. S., & Cahn Jr, D. D. (2000). *Conflict: From theory to action. (No Title)*.
- Lusch, R. F. (1976). Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict. *Journal of Marketing Research*, 13(4), 382–390. doi:10.1177/002224377601300408
- Ma, Z., Jaeger, A. Getting to Yes in China: Exploring Personality Effects in Chinese Negotiation Styles. *Group Decis Negot* 14, 415–437 (2005). DOI: <https://doi.org/10.1007/s10726-005-1403-3>
- Maklasova, E., & Tatarko, A. (2018). *Relationship Between Personality Meta-Traits and Negotiation Styles. Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP*, 98.
- Matise, M. (2007). The enneagram: An innovative approach. *Journal of Professional Counseling: Practice, Theory & Research*, 35(1), 38–58. doi:10.1080/15566382.2007.1203383
- Mintu-Wimsatt, A. (2002). Personality and negotiation style: The moderating effects of cultural context. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 729–748. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.10047>
- Mnookin, R. H. (2017). *Strategic barriers to dispute resolution: A comparison of bilateral and multilateral negotiations. In Multi-party dispute resolution, democracy and decision-making* (pp. 3-24). Routledge.
- Nikolajeva, M. (2005). *Aesthetic approaches to children's literature: An introduction*. Scarecrow Press.
- Ogunbamila, B. (2006). *Relational Conflict Resolution Strategies (RCRS) and Workplace Frustration. Journal of Psychology in Africa*, 16(1), 59–64. <https://doi.org/10.1080/14330237.2006.10820105>
- Park, H., & Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity, and strength of conflict resolution strategy. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 110–125. doi:10.1016/j.jrp.2006.03.003
- Phillips, E., & Cheston, R. (1979). Conflict Resolution: What Works? *California Management Review*, 21(4), 76–83. doi:10.2307/41164837

- Pruitt, D. G. (2013). *Negotiation behavior*. Academic Press.
- Pruitt, D. G. (1986). Trends in the scientific study of negotiation and mediation. *Negot. J.*, 2, 237.
- Putnam, L. L. (2006). Definitions and approaches to conflict and communication. *The Sage handbook of conflict communication: Integrating theory, research, and practice*, 1-32.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management journal*, 26(2), 368-376.
- Rakhmanov, S. (2022). Exploring the relationship between Enneagram personality types and conflict problems in male university students residing in dormitories. *International Journal of Medical Science and Dental Health*, 8(12), 01-04.
- Riso, D. R., & Hudson, R. (1996). *Personality types: Using the Enneagram for self-discovery*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Riso, D. R., & Hudson, R. (2000). *Understanding the enneagram: The practical guide to personality types*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Rubin JZ, Brown BR. 1975. *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic
- Salami, S. O. (2010). Conflict resolution strategies and organizational citizenship behavior: The moderating role of trait emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 38(1), 75-86.
- Sandy, S. V., Boardman, S. K., & Deutsch, M. (2000). Personality and conflict. *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*, 289-315.
- Sass, M., & Liao-Troth, M. (2014). Personality and negotiation performance: The people matter. *Journal of Collective Negotiations*.
- Sharma, S., Bottom, W. P., & Elfenbein, H. A. (2013). On the role of personality, cognitive ability, and emotional intelligence in predicting negotiation outcomes: A meta-analysis. *Organizational Psychology Review*, 3(4), 293-336. DOI: <https://doi.org/10.1177/2041386613505857>
- Skupnjak, D. (2020). Rješavanje konflikta i vještine asertivnosti. *Varaždinski učitelj*, 3 (3), 98-116.
- Smith, W. P. (1987). Conflict and Negotiation: Trends and Emerging Issues. *Journal of Applied Social Psychology*, 17(7), 641–677. doi:10.1111/j.1559-1816.1987.tb01175.x
- Son, J. S., Kerstetter, D. L., & Mowen, A. J. (2008). Do age and gender matter in the constraint negotiation of physically active leisure?. *Journal of Leisure Research*, 40(2), 267-289.
- Sudeep Sharma, Hillary Anger Elfenbein, Jeff Foster & William P. Bottom (2018): Predicting negotiation performance from personality traits: A field study across multiple occupations, *Human Performance*, DOI: <https://10.1080/08959285.2018.1481407>

- Sutton, A., Allinson, C., & Williams, H. (2013). Personality type and work-related outcomes: An exploratory application of the Enneagram model. *European Management Journal*, 31(3), 234–249. doi:10.1016/j.emj.2012.12.004
- Šlogar, H. & Cigan, V. (2014.) *Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva*. Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb
- Tang, T. P., Fu, X., & Xie, Q. (2017). *Influence of functional conflicts on marketing capability in channel relationships*. *Journal of Business Research*, 78, 252–260. doi:10.1016/j.jbusres.2016.12.020
- Tomašević Lišanin, M. (2004.) *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu
- Wagner, J. P. (1980). *A descriptive, reliability, and validity study of the enneagram personality typology*.
- Touval, S. (1989). Multilateral negotiation: An analytic approach. *Negot. J.*, 5, 159.
- Watkins, M. (1999). Negotiating in a complex world. *Negotiation Journal*, 15(3), 245-270.
- Webb, K. (2012). *Principles of the Enneagram*. Singing Dragon
- Zartman, I. W. (2009). Conflict resolution and negotiation. *The SAGE handbook of conflict resolution*, 322-39.
- Zartman, I. W., & Rubin, J. Z. (Eds.). (2000). *Power and negotiation*. University of Michigan Press.

## **POPIS ILUSTRACIJA**

<b>Slika 1:</b> Strategije rješavanja konflikta .....	16
<b>Slika 2:</b> Dijagram eneagrama .....	21



## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Sociodemografski profil ispitanika (N=202) .....	40
<b>Tablica 2.</b> Deskriptivna statistika za konstrukt „Jedinice – perfekcionista“ .....	42
<b>Tablica 3.</b> Deskriptivna statistika za konstrukt „Dvojke – pomagači“ .....	43
<b>Tablica 4.</b> Deskriptivna statistika za konstrukt „Trojke – izvođači“ .....	44
<b>Tablica 5.</b> Deskriptivna statistika za konstrukt „Četvorke - romantičari“ .....	44
<b>Tablica 6.</b> Deskriptivna statistika za konstrukt „Petice – istraživači“ .....	45
<b>Tablica 7.</b> Deskriptivna statistika za konstrukt „Šestice – lojalisti“ .....	46
<b>Tablica 8.</b> Deskriptivna statistika za konstrukt „Sedmice - zanesenjaci“ .....	47
<b>Tablica 9.</b> Deskriptivna statistika za konstrukt „Osmice - izazivači“ .....	48
<b>Tablica 9.</b> Deskriptivna statistika za konstrukt „Devetke - mirotvorci“ .....	49
<b>Tablica 10.</b> Deskriptivna statistika za konstrukt „Izbjegavanje“ .....	50
<b>Tablica 11.</b> Deskriptivna statistika za konstrukt „Susretljivost“ .....	50
<b>Tablica 12.</b> Deskriptivna statistika za konstrukt „Dominacija“ .....	51
<b>Tablica 13.</b> Deskriptivna statistika za konstrukt „Integracija“ .....	52
<b>Tablica 14.</b> Deskriptivna statistika za konstrukt „Kompromis“ .....	53