Strategije rješavanja socijalnih sukoba u međuljudskoj komunikaciji

Radoslavić, Josipa

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:111:777392

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
HRVATSKI STUDIJI
UNIVERSITY OF ZAGREB
CENTER FOR CROATIAN STUDIES

Repository / Repozitorij:

Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
HRVATSKI STUDIJI

Josipa Radoslavić

STRATEGIJE RJEŠAVANJA SUKOBA U MEĐULJUDSKOJ KOMUNIKACIJI

ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2019.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
HRVATSKI STUDIJI
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

Josipa Radoslavić

STRATEGIJE RJEŠAVANJA SUKOBA U MEĐULJUDSKOJ KOMUNIKACIJI

ZAVRŠNI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Danijel Labaš

Zagreb, 2019.

Sažetak

U ovom se radu raspravlja o pitanjima sukoba, njihovom nastanku i načinima njihovog rješavanja u međuljudskoj komunikaciji. Ovu temu raspravlja se s aspekta komunikacije i međuljudskih odnosa, u potrazi za odgovorom na koji način upravo komunikacija i aktivno slušanje mogu poboljšati odnose.

Postoje različite vrste sukoba, kao i faze kroz koje sukob prolazi, pa je stoga dobro biti upoznat i s jednim i s drugim kako bi se našlo pravo rješenje problema. Što smo bolje upoznati sa situacijom zbog koje je sukob nastao, ali i s osobom s kojom smo se sukobili to je veća vjerojatnost da će se sukob riješiti. Isto tako bitna je i spremnost obiju strana da se sukob riješi. Različiti autori koji se bave ovim pitanjima naglašavaju kako je pri rješavanju sukoba bitno dobro analizirati, svaki pojedini element zato što se sukob treba riješiti iz korijena. Načini na koje je moguće riješiti neki sukob različiti su te ih ima mnogo, a dva koja su istaknuta kao najučinkovitija i ona u kojima je i jedna i druga strana zadovoljna jesu kompromis i suradnja. Kompromis i suradnja izdvajaju se kao najučinkovitiji zato što su interesu obiju strana zadovoljeni, a sukob se rješava na obostrano zadovoljstvo.

Temom sukoba u komunikaciji bavio se velik broj znanstvenika i istraživača, nudeći u svojim radovima načine kako pojedinu vrstu sukoba riješiti tako da se moguće posljedice njegova rješavanja minimaliziraju.

Cilj je ovog rada predstaviti i analizirati učinkovite strategije rješavanja sukoba u međuljudskoj komunikaciji, kao i predložiti korisni model koji bi poslužio kao prevencija sukoba. Ovim se radom čitatelje također želi upoznati sa štetnošću koju sukobi mogu ostaviti na međuljudske odnose, ali isto tako i na ustanove i organizacije, kao što su na primjer poduzeća.

Neki autori nude korisne smjernice uz čiju je primjenu moguće spriječiti pojavu sukoba. Neke od smjernica koje predstavljamo u ovom radu ističu da treba obratiti pozornost kako govorimo, ne kritizirati drugoga, imati razumijevanja za druge, da treba biti tolerantan, a tu su i još mnoge druge koje ćemo ukratko predstaviti i analizirati.

Sadržaj

1. Uvod 5
2. O naravi sukoba 6
2.1. Vrste i faze sukoba 8
3. Uzroci sukoba u komunikaciji 10
4. Načini rješavanja sukoba u komunikaciji 11
4.1. Kompromis i suradnja kao najbolji načini rješavanja sukoba 13
5. Savjeti za uspješnu komunikaciju (prevencija sukoba) 15
6. Zaključak 17
7. Popis literature 18

1. Uvod

Sukobi su česta pojava u svakodnevnim životnim prilikama s kojima se ljudi susreću. Često smo svjedoci i toga da manjak komunikacije izazove probleme, a na kraju i sukobe koji su prepreka daljnjem razvoju odnosa među pojedincima. Teško je imati pod kontrolom baš svaki odnos, svaku izgovorenu riječ ili svaki oblik neverbalne komunikacije, te na taj način pokušali izbjeći mogući sukob.

Zbog činjenice da su sukobi sve češća pojava u komunikaciji, mnogi autori prikazuju sukobe u poduzećima, no potrebna je detaljnija analiza načina putem kojih bi se ti sukobi rješavali, ali u konačnici i pokušali spriječiti, ako za to ima volje. Naizgled „bezazleni“ sukob može prouzročiti štetne posljedice za međuljudske odnose, ali i za poduzeće, o čemu će više riječi biti u nastavku ovoga rada. Teoretičari koji su se bavili istraživanjem sukoba u komunikaciji poglavito dolaze iz humanističkih i društvenih znanosti, no oni istu temu proučavaju u kontekstu konkretnog područja djelovanja. Primjerice, različita su istraživanja provedena na području menadžmenta, prava, socijalnog rada, psihologije, komunikologije i srodnih im znanosti. Kad se pojavi određeni sukob, neki se ljudi ne znaju nositi s njim, pa zato ništa ne poduzimaju, ili ga pak pokušavaju riješiti na pogrešan način, te tako sukob produbljuju još više, iako toga često nisu ni svjesni. Neki od alata koji pridonose rješavanju, a naročito sukoba, učinkovita su interpersonalna komunikacija, kao i aktivno slušanje.

Temom sukoba u komunikaciji bavio se velik broj teoretičara nudeći u svojim radovima načine kako riješiti određenu vrstu sukoba, i to tako da se moguće posljedice minimaliziraju.

Cilj je ovog rada predstaviti i analizirati učinkovite strategije rješavanja sukoba u međuljudskoj komunikaciji, kao i predložiti korisni model koji bi poslužio kao prevencija sukoba. Ovim se radom također čitatelje želi upoznati sa štetnošću koju sukobi mogu ostaviti na međuljudske odnose, ali isto tako i na odnose u poduzećima i na poduzeća sama.

U prvom će se dijelu rada dati pregled vrsta i faza sukoba koji su poznati, te ujedno definirati sam pojam sukoba, onako kako ih predlažu određeni znanstvenici i istraživači. U drugom će se dijelu rada analizirati načini na koje se dolazi do sukoba u komunikaciji, te objasniti i navesti koji su to uzroci koji dovode do sukoba. U trećem dijelu rada, a na osnovu promišljanja više autora predstavit će se i objasniti, a nakon toga i provesti analiza i sinteza strategija rješavanja sukoba u međuljudskoj komunikaciji. U tom će se dijelu rada posebno - kao najdjelotvornije - izdvojiti dvije strategije te obrazložiti zašto su odabrane upravo te

strategije. U četvrtom i završnom dijelu rada bit će navedeni savjeti za uspješnu komunikaciju te kako učinkovita komunikacija može biti dobra alternativa za prevenciju sukoba.

2. O naravi sukoba

Kako bi se što bolje upoznali s temom sukoba u komunikaciji valja navesti nekoliko definicija više znanstvenika i istraživača koji razjašnjavaju sam predmet o kojem će u nastavku biti riječi u radu. Definicije pojma sukoba u jednom su iste, a to je da se znanstvenici slažu u tome da je sukob dinamičan i da prolazi kroz određene faze.

Prema Marini Ajduković i Nini Pečnik (2007: 9) sukob nastaje „zbog nesuglasnosti ciljeva, želja ili načina njihova ostvarenja."

Nešto različitija definicija sukoba koju iznosi Boris Petz (1992., navedeno u Pečnik, 1994: 59), oslanja se na pretpostavku intrinzične mogućnosti pojave sukoba u svakoj zajednici tj. društvu. Zaključuje kako je sukob „pojam koji označava situaciju kada postoje suprotna zbivanja i tendencije, ponašanja, čuvstva."

Autori koji proučavaju polje menadžmenta sukoba slažu se oko jednog, a to je da je sukob obilježen svojom dinamikom, ne pojavljuje se odjedanput, vremensko mu je razdoblje određeno i sastoji se od faza kroz koje prolazi tijekom svog trajanja (Gonan Božac, Angeleski, 2008: 47).

Na kraju navodimo i definiciju sukoba Maje Žitinski (2010: 116), koja ističe da je sukob vrsta „razmjene značenja" s ljudima s kojima se baš najbolje ni ne razumijemo, to jest ne pronalazimo zajedničku riječ.

Nadalje, kada je riječ o sukobu onda valja reći da ima i nekoliko ključnih elemenata, koji nam pomažu u analizu toga fenomena.

Morton Deutsch (1973., navedeno u Brajša 1994: 197) navodi sedam elemenata od kojih se sastoji sukob: „raniji odnosi partnera, ponašanje u toku konflikta, glavni problem, socijalna sredina, promatrači, strategija rješavanja i posljedice."

Jednako tako, vrijedi spomenuti još jednu skupina elemenata sukoba koji pomažu pri njihovoj analizi, pri čemu ti isti elementi omogućuju pronalaženje najboljeg rješenja za sukob. Elementi su sljedeći: međuovisnost, broj interesnih dionika, reprezentacije drugih dionika, autoritet pregovarača, hitnost i komunikacijski kanali. Razina međuovisnost ovisi o povezanosti koju imamo s osobom s kojom smo u sukobu, o raspoloživim sredstvima ili nekim drugim potrebama. Broj dionika određuje kojom će se brzinom riješiti sukob.

Primjerice, ako je riječ o dva dionika onda je sukob lakše i bezbolno riješiti, no ako je više dionika tada je teže uskladiti interese više strana. Autor ističe kako je reprezentacija drugih dionika težak posao zato što je teško kada sukob rješava netko tko u njega nije uključen (Dana, 2014: 6). Autoritet pregovarača bitan je u trenutku kad je on visok, jer je tada lakše riješiti sukob. Što nam je hitnije riješiti neki sukob, tada je vjerojatnost da ćemo taj sukob riješiti dogovorom sve manja. Ako se rješavanje sukoba odvija preko razgovora sukobljenih strana koje su na istom mjestu i u isto vrijeme, onda je i vjerojatnost da se nađe rješenje nastalog sukoba veća (Dana, 2014: 7).

Stoga se po definiciji sukob pojavljuje isključivo između pojedinaca koji su potrebni jedan drugom i koji svoj međusobni odnos ne mogu napustiti bez negativnih posljedica.

Interpersonalni su odnosi oni odnosi s kojima se svakodnevno susrećemo jer smo okruženi s ljudima bilo to na poslu, školi, fakultetu, obitelji i dr. S obzirom na prirodu interpersonalnih odnosa i sami su interpersonalni sukobi sve učestaliji. Interpersonalni sukobi pojavljuju se onda kada smo neodlučni oko toga što bi trebalo učiniti, kada smo rastrgani između vlastitih motiva, ciljeva i metoda rješavanja tog sukoba (Ajduković, Pečnik, 2007: 9).

Mišljenje kako sukobi mogu samo naštetiti te kako oni ne mogu imati pozitivne učinke na daljnji odnos je prema Majdi Rijavec i Dubravki Miljković pogrešno. Stoga su autorice nabrojale pozitivne i negativne učinke koje sukob može imati na odnose u nekom poduzeću. Među pozitivnim učincima nabrajaju da sukob poboljšava kvalitetu donesenih odluke, potiče kreativnost i inovaciju, povećava interes i radoznalost u grupi, postaje sredstvo za smanjenje napetosti te omogućava bolju prilagodbu promjenama (Rijavec, Miljković, 2002: 11). Kao negativne učinke sukoba izdvojile su nezadovoljstvo, slabljenje međusobnih veza, smanjenje radne uspješnosti, lošu komunikaciju među članovima, te na kraju ističu da borbe među članovima postaju važnije od obavljanja posla (Rijavec, Miljković, 2002: 12).

Iste autorice smatraju kako je sukob u pojedinim slučajevima čak i poželjan te da on pridonosi održavanju zajednice, ali i potiče njezinu samokritičnost i kreativnost (Miljković, Rijavec, 2002: 2).

2.1. Vrste i faze sukoba

Kompleksna priroda sukoba i njegovih oblika vodi nas i do različitih vrsta i faza sukoba koje se međusobno razlikuju. U nastavku će se rada stoga iznijeti vrste sukoba i faze koje su prikladne za bolje razumijevanje svih oblika sukoba koji se mogu pojaviti, te je tako lakše prepoznati fazu u kojoj se nalazi pojedini sukob.

Rijavec i Miljković (2002: 3) razlikuju dvije vrste sukoba koje su primjenjive na gotovo sve situacije u kojima se ljudi zateknu. Prema njihovom mišljenju, riječ je o sadržajnim (strukturalnim) i osobnim (emocionalnim) sukobima. Sadržajni sukob podrazumijeva nesuglasje oko postizanja određenih ciljeva te načina kako te ciljeve ostvariti. druge strane, osobni sukobi, kao što i sam naziv da naslutiti, nastaju kada se osobe međusobno ne mogu podnijeti, te se on još naziva i „sukobom ličnosti."

Što se pak tiče samih vrsta konflikata, zbog njihove raznovrsnosti, ali i kompleksnosti, postoje različiti oblici njihove pojave, pa i vrste. Tako Pavao Brajša (1994: 195) razlikuje čak 38 vrsta sukoba kreiranih na osnovu definicija više znanstvenika i istraživača. Prema njemu, vrste sukoba su: intrapersonalni, interpersonalni, unutargrupni, međugrupni, intranacionalni, internacionalni, unutarnji, vanjski, latentni, manifestni, skriveni, prepoznatljivi, lažni, stvarni, subjektivni, objektivni, uz konfrontaciju, bez konfrontacije, miješani, „čisti", intrasistemski, intersistemski, situacijski, socijalni, konstruktivni, destruktivni, suprotnički, neprijateljski, svjesni, nesvjesni, neeskalirajući, eskalirajući, fiksirani, fleksibilni, iracionalni, racionalni, disfunkcionalni i funkcionalni. Svaka vrsta sukoba samim nazivom upućuje na njegovu bit, to jest na razlog njegova nastanka, pa stoga smatramo da nije potreba daljnja razrada svake pojedine vrste sukoba.

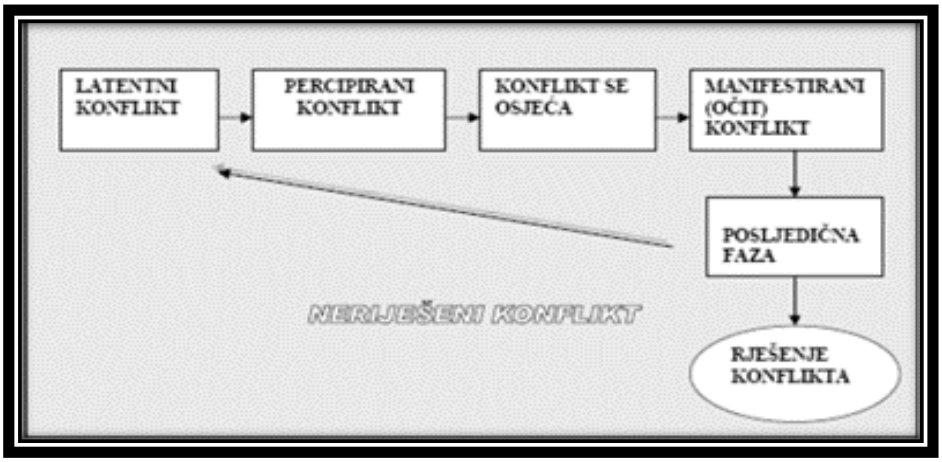
Alan Filley (1974., navedeno u Leinert Novosel, 2015: 144), izdvaja šest faza kroz koje prolazi svaki sukob, a one su sljedeće: nastanak polazne konfliktne situacije, definiranje ili percipiranje situacije kao konfliktne, „prebacivanje" u subjektivne termine/personalizacija, akcije u vezi konflikta, ishod konflikta i zbivanja nakon/posljedice.

U svom radu Marli Gonan Božac i Iva Angeleski (2008: 48) spominju Louisa Pondya koji je prvi predstavio i razvio teoretski model organizacijskih sukoba u poduzeću. Pondy je proces sukoba podijelio na pet faza kroz koje prolazi sukob:

1. Faza latentnog konflikta. Sukob je u ovoj fazi skriven, pa ga sukobljene strane nisu svjesne, ali postoje predispozicije za njegov razvoj.

2. Faza percepcije konflikta. U ovoj su fazi jedna od strana ili obje svjesne prethodnog, latentnog, konflikta.
3. Faza u kojoj se konflikt osjeća. Ova se faza još naziva i „personalizacija konflikta“, a radi se o tome da sukobljene strane (dovoljno i jedna od njih), počnu razvijati osjećaje vezane uz nastali sukob. Stvoreni osjećaju uglavnom su nervoza, napetost, ljutnja i tomu slično.
4. Faza manifestiranog konflikta. Ovu fazu karakterizira neprijateljsko ophođenje sukobljenih strana. Ponašanje u ovoj fazi može varirati od potpune apatije, dakle, od nekakvog mirnog, ali i neutralnog ponašanja pa sve do otvorene agresije.
5. Posljedična faza. Tek su u ovoj fazi vidljivi pravi elementi sukoba. Posljedična faza je ta u kojoj može doći do rješenja sukoba ili ako on još nije riješen onda se ciklički faze ponavljaju, te se vraćamo na „fazu latentnog konflikta“.

Kako bi se prethodno nabrojane faze sukoba što bolje objasnile priložit ćemo sliku koja jasno opisuje tijek razvoja sukoba (Gonan Božac, Angeleski, 2008: 49).



Slika 1: Faze konfliktnog procesa, konfliktna epizoda.

Izvor: Pondy, L. R., navedeno u Gonan Božac, Angeleski, 2008: 49

Dakle, može se zaključiti kako je sukob dinamični proces koji ovisno o situaciji, ali i sukobljenim akterima, poprima različite oblike, ali i prolazi kroz nekoliko faza. Iznalaženje rješenja za sukob ne samo što može biti štetno već se faze sukoba samo periodički ponavljaju, a vrijeme trajanja sukoba se samo još više produljuje.

3. Uzroci sukoba u komunikaciji

Kako bi se što jednostavnije mogli nositi sa sukobima potrebno je prepoznati njegove uzroke, te na taj način preko uzroka pokušati uspješno razriješiti sukob u komunikaciji. Kada bi ljudi znali prepoznati što ih je to dovelo do sukoba u kojem su se našli, vjerojatno sukob ne bi dugo ni trajao te bi se problem riješio u svom korijenu.

Prepoznati uzrok sukoba te osvijestiti kako sukob nije ništa loše i nepovoljno ključno je za uspješno rješavanje sukoba. Sukobi kod kojih prepoznajemo uzrok te na temelju njega djelujemo nazivamo konstruktivnim sukobima. „Konstruktivno rješavanje konflikata pretpostavlja aktivan odnos prema problemu, u kome će svaki sudionik voditi računa kako o svojim potrebama i željama, tako i o potrebama i željama druge strane“ (Carnevale, Pruit, 1992, navedeno u Ajduković, Pečnik, 2007: 10).

Deset mogućih uzroka sukoba u komunikaciji nabrojao je Rupert Lay (1981, navedeno u Brajša, 1994: 201), a redom se radi o ovim uzrocima: 1. Semantički nesporazumi - neusklađenost ili različitost tumačenja značenja pojedinih činilaca; 2. Zamjena komunikacijskih razina – međusobno miješanje informacijske, samootkrivajuće, kontaktne i apelacijske razine komuniciranja; 3. Neprikladna emocionalna pratnja; 4. Neobaziranje na neverbalnu pratnju – u njoj se često nalaze uzroci i povodi konfliktne situacije; 5. Verbalno – neverbalna usklađenost; 6. Amorfni stil komunikacije – bezličnost komuniciranja s drugima; 7. Fragmentarni stil komunikacije – poruke su nepotpune; 8. Reaktivni stil komunikacije – poruke su defenzivne ili ofenzivne; 9. Simetrična eskalacija – međusobno nadmetanje i suparništvo; 10. Kruta komplementarnost – fiksirane pozicije unutar komunikacijskih odnosa.

U konačnici, prema navedenim autorima možemo zaključiti kako je ključ svakog sukoba zapravo loša komunikacija, a takva je ona komunikacija koja je uglavnom nepotpuna, u kojoj su riječi neiskrene i u kojoj izostaje aktivno slušanje.

Kako ne bismo samo nabrajali moguće uzroke sukoba u komunikaciji, treba spomenuti i način kako te uzroke i otkriti, te kako riješiti problem u korijenu. Učinkovitu strategiju za razotkrivanje uzroka sukoba ponudili su Roger Fisher i William Ury (1981, navedeno u Leinert Novosel, 2015: 156). Preporuke koje iznose Fisher i Ury zasnivaju se na učinkovitoj komunikaciju koju prethodno treba voditi sa sukobljenom stranom kako bi došli do pravog uzroka. Njihove su preporuke: a) Postavite pitanje: „Zbog čega oni to žele?“ - dakle, stavite se u „njihovu kožu“; b) Postavite i obrnuto pitanje: „Zašto ne žele prihvatiti neko rješenje?“- iz istih razloga; c) Pokušajte upamtiti da svaka strana ima više od jednog interesa u konfliktu; d)

Ne zaboravite na činjenicu da najjači interesi potječu iz osnovnih ljudskih potreba za sigurnošću, ekonomskim blagostanjem, osjećajem pripadnosti, priznanjem i upravljanjem vlastitom sudbinom; e) Otvorite raspravu o širim interesima. Razgovarajte o tome što je više moguće. Ne dozvolite da šutnja zamagli stvari. Komunicirajte; f) Objasnite svoje interese na slikoviti način. Budite u tome jasni i nastojte pokazati riječ o legitimnim i pravednim interesima; g) Prihvatite otvoreno da su interesi druge strane legitimni dio problema. Pokažite da o njima vodite računa; h) U komunikaciji problem i interese pretpostavite rješenjima i zahtjevima. Ljudi će biti spremniji saslušati vaše prijedloge i zahtjeve, izložite li prije toga interese i razloge zbog kojih ste ih formulirali baš na takav način; i) Budite konkretni i istovremeno prilagodljivi. Budite otvoreni prema novim idejama. Surađujte u traženju zajedničkog rješenja.

Još neki mogući uzroci sukoba u komunikaciji mogu biti oni psihološke prirode, kao što su primjerice temperament, crte ličnosti i razlike u percepciji (Rijavec, Miljković, 2002: 9).

Slijedom svega navedenog, uzroke sukoba u komunikaciji bitno je otkriti kako bi djelovali efikasno, ali također kako bi odabrali odgovarajuću strategiju kojom ćemo taj isti sukob doista i riješiti. Odabiru strategije rješavanja sukoba u komunikaciji prethodi učinkovita analiza uzroka problema koji je doveo do sukoba, pa će u nastavku ovoga rada više riječi biti o rasponu strategija koje se mogu iskoristiti pri rješavanju sukoba.

4. Načini rješavanja sukoba u komunikaciji

Nakon svega rečenoga, potrebno je prikazati i analizirati i načine na koje je moguće riješiti pojedine sukobe koji se formiraju uslijed procesa komunikacije, a početno je bilo dobro navesti na koje načine dolazi do problema u komunikaciji, a sada objasniti kako bi se mogao riješiti već nastali sukob i kako ga otkloniti. S tim bi ciljem valjalo upotrijebiti neku od strategija rješavanja sukoba koji će ublažiti, a uz dovoljno truda i riješiti nastali sukob u komunikaciji.

Tako Dudley Weeks (2000) izdvaja osam najvažnijih koraka u rješavanju sukoba. Prvi je korak „stvaranje atmosfere suradnje“, a kao bitne komponente koja osiguravaju takvu atmosferu izdvaja „osobnu pripremu, vrijeme, mjesto i početne rečenice prvog zajedničkog susreta“ (Weeks, 2000: 83). „Pojašnjavanje načina opažanja“ spada pod drugi korak. Pri tome Weeks spominje važnost promatranja samih sebe, ali i drugih, uključujući promatranje naših odnosa ili nekih situacija (2000: 99). Treći korak je „usmjeravanje na individualne i

zajedničke potrebe.“ Autor napominje kako su upravo potrebe te koje su temelj svakog odnosa i sam odnos nije moguće u potpunosti ostvariti bez njih (Weeks, 2000: 135). Četvrti je korak „izgradnja zajedničke pozitivne moći.“ Moć je također sastavni dio svakog odnosa, no problem je kod moći taj što je ljudi koriste za kontroliranje i upravljanje drugima (Weeks, 2000: 155). Kao peti korak autor je izdvojio „gledanje u budućnost, zatim učenje iz prošlosti.“ Za učinkovito rješavanje nastalog sukoba od izuzetne je važnosti uzeti u obzir prošlost, sadašnjost i budućnost odnosa i sukoba. Treba se orijentirati na sadašnjost – budućnost, a prošlost nam treba biti učiteljica sukoba (Weeks, 2000: 168). „Stvaranje opcija“ spada pod šesti korak u rješavanju sukoba. Kod ovog se koraka koriste svi preostali koraci kako bi stvorili opcije koje nam daju izbora na koji način riješiti sukob (Weeks, 2000: 169). Sedmi korak je „razvijanje ′izvedivog′: stepenice k akciji.“ Prilikom rješavanja sukoba bitno je da ga rješavamo korak po korak, to jest stubu po stubu ili kako se uobičava reći „korak po korak“. Dakle, kod rješavanja sukoba treba zaboraviti instant rješenja (Weeks, 2000: 207). Zadnji korak kojeg Dudley Weeks izdvaja jest „postizanje uzajamno-korisnih sporazuma.“ On ističe kako su sporazumi bitni pri rješavanju sukoba, ali oni sporazumi koji su realistični i djelotvorni kako bi se našlo rješenje. Za stvaranje bilo kakvog sporazuma bitna je suradnja u sukobu (Weeks, 2000: 225).

Osobni sukobi, koje smo spomenuli u kontekstu vrsta sukoba, po riječima Dubravke Miljković i Majde Rijavec sukobi su koji su puni emocija i to onih negativnih, kao što su gorčina, strah, ljutnja, sumnja i sl. S obzirom na emocionalnu poveznicu koja je glavna karakteristika ove vrste sukoba oni se ne mogu toliko uspješno riješiti uz pomoć strategija zbog snažne emocionalne nabijenosti (Miljković, Rijavec, 2002: 4).

Nadalje valja spomenuti da su sukobi sastavni dio svakog odnosa, ali i svakog poslovnog okruženja. Menadžeri koji koordiniraju rad nekog poduzeća trebaju se znati nositi sa sukobima koji se pojave među zaposlenicima. S obzirom na to Miljković i Rijavec (2002: 3) izdvojile su pet „strategija“ kojima se šefovi u poduzećima koriste kako bi riješili sukob. Prva strategija koju su izdvojile je da šefovi „ne čine ništa.“ Šefovi zapravo misle kako će se sukob riješiti sam od sebe te da nije potrebna nikakva intervencija s njihove strane, no nisu ni svjesni kako svojom pasivnošću i nedjelovanjem sukob samo produbljuju. Druga je tehnika da se šefovi „pretvaraju da rješavaju konflikt.“ Izgovor koji rukovoditelji često daju jest da se „sukob još uvijek razmatra“ te se time pretvaraju kao da se nešto poduzima, a zapravo se stoji na mjestu. Sljedeća strategija je da „taje informacije.“ Ovom se strategijom sukob samo odgađa bez pronalaženja pravog rješenja problema. Četvrta strategija je „naređivanje.“ Šefovi

se koriste svojom moći kako bi se sukobi sakrili ispod površine. Time se, naravno, sukob ne rješava već on postaje još „intenzivniji i destruktivniji.“ Peta strategija je „prepuštanje nekome drugomu da riješi sukob“, a Miljković i Rijavec o učinkovitosti ove strategije kažu: „Jedan od najgorih načina ne rješavanja konflikta je poslati nekog drugog da osobi s kojom smo u konfliktu prenese poruku ili pokuša riješiti problem“ (2002: 3). Dakle, šefovi moraju biti upoznati sa stanjem međusobnih odnosa njihovih zaposlenika kako bi pravovremeno reagirali na štetne situacije u radnoj okolini. U toj cijeloj priči bitna je potpuna angažiranost ne samo šefova, već i sukobljenih strana koje moraju biti spremne na dogovor i međusobnu komunikaciju.

Za kraj, spomenut ćemo još jednu skupinu strategija koju je moguće susresti mnogim djelima vezanima za komunikaciju i sukobe. O toj skupini strategija piše Thomas Gordon (1970, navedeno u Brajša, 1994: 204) koji razlikuje tri metode rješavanja sukoba. Prva metoda je „ja dobivam, a ti gubiš“ pri čemu samo jedna strana rješava sukob dok potrebe druge strane nisu zadovoljene. Kao što govori i sam naziv metode u njoj postoji jedan dobitnik i jedan gubitnik kod kojeg prevladavaju osjećaj ljutnje i srdžbe zbog poraza. Gubitnik ipak ne prihvaća „rješenje“ koje mu je ponudila druga strana. Druga metoda je „ti dobivaš, a ja gubim.“ Kod ove metode priča je obrnuta od prve, već spomenute metode. Dakle, mi smo ti koji gubimo dok suprotna strana svojim ponuđenim rješenjem sebe stavlja u povoljniji poziciju, poziciju dobitnika. Ova vrsta metode karakteristična je za laisse – faire rukovoditelje. Zadnja metoda je metoda rješavanja sukoba „svatko dobiva“. Ova metoda omogućuje da obje strane u sukobu budu zadovoljene do te mjere da nema ni dobitnika, ni gubitnika. Suradnja je bitna karakteristika ove vrste metode. Zajednički naziv za metode „ja dobivam, a ti gubiš“ i „ti dobivaš, a ja gubim“ su postupci sa sukobom „pobjeda - poraz“.

Strategiju koju ćemo odabrati za rješavanje sukoba uvelike ovisi o vrsti sukoba, ali i o sukobljenim stranama koje su u njega uključene. Pri tome je potrebno uložiti trud kako bi analizirali sukob te nakon toga odabrati strategiju koja bi najučinkovitije riješila nastali sukob.

4.1. Kompromis i suradnja kao najbolji načini rješavanja sukoba

Prethodno smo nabrojali nekoliko skupina strategije koje mogu biti korisne pri rješavanju sukoba. Svaka navedena strategija može biti učinkovita ovisno o osobama koje se nalaze u sukobu, ali i o samoj vrsti sukoba. Nadalje, intenzitet, vrsta sukoba i već spomenute sukobljene strane su te koje „diktiraju“ na koji će se način riješiti sukob.

Kompromis je način rješavanja sukoba preko kojeg na bezbolan, ali i svima prihvatljiv način pokušavamo riješiti stvoreni sukob.

Kod kompromisa ne postoji strana u sukobu koja dobiva ili gubi već se interesi svačije strane stavljaju na vagi kako bi se došlo do obostranog zadovoljstva prilikom rješavanja sukoba. Putem kompromisa odričemo se nečega kako bi u zamjenu dobili nešto drugo, nešto što je još uvijek zadovoljavajuće za nas. Oni koji se služe ovom vrstom rješavanja sukoba oni su koji iz sukoba žele izaći uz minimalne posljedice (Rijavec, Miljković, 2002: 32).

Rijavec i Miljković (2002: 38) iznijele su tri indikatora koji „odaju" je li baš kompromis način na koji bi neka osoba treba riješiti sukob. 1. „tražite brza, obostrano prihvatljiva rješenja koja djelomično zadovoljavaju obje strane" , 2. „volite brza i praktična rješenja", 3. „vjerujete da je rješenje pravedno ako se obje strane odreknu nečega."

Smatra se kako je kompromis prikladan i u sljedećim uvjetima: „kada su ciljevi važni, ali bi upotreba energičnijih načina imala negativne posljedice, kada su obje strane jednako moćne, a imaju međusobno isključive ciljeve, za privremeno rješenje složenih pitanja koja ne mogu odmah biti riješena, kada je potrebno doći do rješenja pod vremenskim pritiskom te kao pomoć u slučaju kada su suradnja ili kompeticija bili neuspješni" (Rijavec i Miljković, 2002: 38).

Kompromis se uzima kao metoda rješavanja sukoba onda kada se želi da obje strane u sukobu nešto dobiju te da se zadovolje zajednički interesi. Tehnika kojom se koriste prilikom kompromisa jest uvjeravanje. Kompromis je jedna od metoda rješavanja sukoba koja slovi kao pozitivna i poželjna (Leinert Novosel, 2015: 147).

Rješavanje sukoba uz pomoć postizanja kompromisa pretpostavlja „igru bez pobjednika", ali dogovor koji su oni međusobno postigli označava već dovoljnu pobjedu za obje strane (Uvodić Vranić, 2011: 187).

Sljedeća strategija koju ćemo objasniti je suradnja. Kod suradnje bitno se otvoreno i izravno suočiti sa sukobom kako bi došli do zadovoljavajućeg rješenja za obje strane. U suprotnosti s kompromisom, kod suradnje su obje strane pobjednici (Rijavec, Miljković, 2002: 33). Nadalje, iste autorice zaključuju kako suradnja iziskuje vrijeme i energiju kako bi se uspješno riješili stvoreni problemi (Rijavec, Miljković, 2002: 34).

Kriteriji koji mogu pomoći u tomu da odlučimo je li suradnja kao metoda prikladna za rješavanje sukoba su sljedeći: 1. „kada su pitanja suviše važna da bi se pravio kompromis", 2. „kada želite dobiti uvid u različita mišljenja", 3. „kada želite da svi prihvate neku odluku da bi

njeno provođenje bilo efikasnije“, 4. „kada želite razriješiti napetosti“, 5. „kada je vaš cilj učenje“ (Rijavec, Miljković, 2002: 39). Iste autorice izdvajaju suradnju kao najefikasniju metodu rješavanja sukoba jer jedino suradnja omogućuje da su zadovoljene obje strane i da su svi pobjednici (Rijavec, Miljković, 2002: 47).

Thomas Owens (Brajša, 1994: 210) navodi kako kod suradnje prevladavaju asertivnost i kooperativnost te se traže isključivo integrativna rješenja kako bi se došlo do obostranog zadovoljstva. Strategiju suradnje izdvajaju kao jedinu koja omogućuje stvarno rješavanje problema.

Pri rješavanju sukoba sve se više pažnje pridaje tzv. kreativnom rješavanju sukoba. Shodno tomu postoji i Program za kreativno rješavanje problema u New Yorku kojeg vodi njegova osnivačica Linda Lantieri (Goleman, 2000: 175). Lantieri izdvaja klasične postupke za smirivanje sukoba. Tako navodi kako je bitno ostati smiren, biti otvoren za razgovore, smanjiti agresivnost, upotrebljavati neutralan jezik te iznaći pravedno rješenje za obje strane.

Dakle, s razlogom izdvojene strategije rješavanja sukoba su upravo kompromis i suradnja. Iako su različite, one su u krajnjem produktu dosta slične, jer žele učinkovito riješiti sukob. Kompromis i suradnja zadovoljavaju obje strane u sukobu, pa s pravom možemo reći kako su obje strane pobjednici.

5. Savjeti za uspješnu komunikaciju (prevencija sukoba)

Na početku smo rada spomenuli kako su uspješna komunikacija i aktivno slušanje uvjeti kojima možemo riješiti, ali isto tako i prevenirati nastanak sukoba. Komunikacija je ključ koji, ako je uspješna, može zaključati vrata svakom sukobu i otvoriti vrata svakome rješenju.

Gordon (1970, navedeno u Brajša, 1994: 209) je iznio pretpostavke uspješnog rješavanja sukoba, a to su: „aktivno međusobno slušanje, davanje i primanje otvorenih i iskrenih poruka, obostrano poštivanje partnerovih potreba te međusobno povjerenje.“ Gordon također naglašava kako je bitno koristiti Ja-poruke za vrijeme rješavanja sukoba kako bi izbjegli „međusobno zatvaranje i otuđivanje, a potiču međusobna samootkrivanja.“

Rješenje za sprječavanje interpersonalnih sukoba nude već spomenute autorice - Rijavec i Miljković (2002: 54). Kao bitnu komponentu kako spriječiti tu vrstu sukoba navode da se treba voditi računa o tome kako govorimo. Ističu kako način na koji govorimo bitno određuje hoće li naša poruka biti okarakterizirana kao pozitivna ili kao negativna. Negativnost koju je moguće proizvesti svojim načinom komuniciranja može lako izazvati sukobe.

Orijentiranje na pozitivne stavove i poboljšanje vlastitih komunikacijskih vještina u mnogome će pomoći u izbjegavanju sukoba.

Kako bi izbjegli da naš govor karakteriziraju kao negativan bitno je izbjeći njegove sljedeće karakteristike: govori osobi što se ne može učiniti, suptilno optužuje sebe, koristi riječi poput ne može, neće, nemoguće je, ne naglašava pozitivne akcije koje se mogu poduzeti ili pozitivne posljedice (Rijavec, Miljković, 2002: 56).

Uspješne tehnike kojima je moguće smanjiti mogućnost pojavljivanja sukoba su sljedeće: a) izbjegavajte naredbe, prijetnje, etiketiranje, procjenjivanje, b) ne doživljavajte kritiku kao napad na sebe, c) razdvojite problem od osobe, d) ne raspravljajte ako je osoba ljuta, umorna, gladna, loše volje …, e) postanite svjesni okidača konflikta, f) ne „istresajte“ se na drugima i g) povećajte toleranciju (Rijavec, Miljković, 2002: 61).

Za kraj nabrojit ćemo šest osnovnih značajki ljudske komunikacije: 1. Ljudi komuniciraju iz mnoštva različitih razloga, 2. Komuniciranje rezultira namjeravanim, ali i nenamjeravanim učincima, 3. Komunikacija je obično obostrana, 4. Komuniciranje uključuje najmanje dvije osobe, koje jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri, 5. Komunikacija se dogodila i onda kada nije bila uspješna, 6. Komuniciranje uključuje uporabu simbola (Reardon, 1998: 13).

Iz svega do sada navedenog, važnost komunikacije u izgradnji svakog kvalitetnog odnosa ne smije biti zanemarena, a još manje izostavljena. Komunikacija je ta koja igra izuzetnu ulogu prilikom sprječavanja sukoba.

Postoji i mišljenje kako komunikacija sama po sebi neće riješiti problem već je potrebno prepoznati uzroke samog problema, kako bi se djelovalo od početka „lanca“. Što više informacija ljudi imaju o samom problemu, njegovom uzroku, osobama, kontekstu i sl. povećava se i vjerojatnost njegovog rješenja (Tafra Vlahović, 2012: 29).

Pri rješavanju sukoba sve se više pažnje pridaje tzv. kreativnom rješavanju sukoba. U tom kontekstu valja reći da postoji i „Program za kreativno rješavanje problema“ u New Yorku kojeg vodi njegova osnivačica Linda Lantieri (Goleman, 2000: 175). Lantieri izdvaja klasične postupke za smirivanje sukoba. Tako navodi kako je bitno ostati smiren, biti otvoren za razgovore, smanjiti agresivnost, upotrebljavati neutralan jezik te iznaći pravedno rješenje za obje strane.

6. Zaključak

Cilj je ovog rada bio da se prikažu već dokazane strategije koje omogućuju rješavanje sukoba u komunikaciji. Pri tome smo naveli kako strategije odabrane u skladu s vrstom sukoba i kontekstom situacije u kojoj se nalaze sukobljene strane mogu poboljšati ili u znatnoj mjeri riješiti nastali sukob. Na temelju prikazanih i analiziranih stavova različitih autora nameće se zaključak da uz te spomenute strategije, komunikacija i aktivno slušanje može također poboljšati odnose sukobljenih strana.

U prvom dijelu rada donijeli smo pregled vrsta i faza sukoba koje su poznate te smo definirali sam pojam sukoba. U drugom dijelu rada analizirali su se načini kako se dolazi do sukoba u komunikaciji te smo objasnili i naveli koji su to uzroci koji dovode do sukoba. U trećem dijelu rada napravljena je sinteza strategija rješavanja sukoba u međuljudskoj komunikaciji, te su one predstavljene i analizirane na temelju promišljanja različitih autora. U tom su dijelu rada izdvojene dvije strategije kao najdjelotvornije te je obrazloženo zašto su odabrane upravo te strategije. U četvrtom i završnom dijelu rada navedeni su savjeti za uspješnu komunikaciju te kako učinkovita komunikacija može biti odlična alternativa za prevenciju sukoba.

Na samom početku rada spomenuli smo neke osnovne elemente od kojih se svaki sukob sastoji. Autori naglašavaju kako je pri rješavanju sukoba bitno dobro analizirati, a na kraju svaki pojedini element i riješiti jer je sukob važno riješiti iz korijena.

Uz elemente sukoba spomenuli smo i uzroke sukoba koji su najčešći za međuljudsku komunikaciju. Možemo zaključiti kako je najčešći uzrok sukoba u komunikaciji upravo komunikacija, a uz to se mogu dodati i nesporazumi koji su česti u komunikaciji zbog različitih psiholoških, ali i kulturnih predispozicija.

Na kraju valja reći, da su sukobi svugdje oko nas i teško je kontrolirati cjelokupno okružje kako bi ih izbjegli. No ono što možemo je kontrolirati sebe same i usvojiti pokoji savjet koji je naveden u ovom radu. Dakle, samokontrola koja uključuje kontrolu vlastite komunikacije emocija, slušanja pa i djelovanja, može u mnogome spriječiti pojavu neželjenih sukoba s nama dragim ili manje dragim ljudima.

7. Popis literature

1. Ajduković, M., Pečnik, N. (2007.) *Nenasilno rješavanje sukoba,* 5. izdanje, Zagreb: Alinea.
2. Brajša, P. (1994.) *Pedagoška komunikologija*, 2. izdanje, Zagreb: Školske novine.
3. Dana, D. (2014.) *Rješavanje sukoba: medijacijski alati u svakodnevnim poslovnim situacijama,* Zagreb: Mate.
4. Goleman, D. (2000.) *Emocionalna inteligencija na poslu*, Zagreb: Mozaik knjiga.
5. Gonan Božac, M., Angeleski, I. (2008.) Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa, *Ekonomska istraživanja*, sv. 21 (4): 45-61.
6. Leinert Novosel, S. (2015.) *Komunikacijski kompas*, Zagreb: Plejada.
7. Pečnik, N. (1994.) Sukobi i strategije njihova rješavanja, *Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada*, sv. 1 (1): 59 - 65.
8. Reardon, K. (1998.) *Interpersonalna komunikacija. Gdje se misli susreću*, Zagreb: Alinea.
9. Rijavec, M., Miljković, D. (2002.) *Kako rješavati konflikte?,* Zagreb, Karlovac, Donja Lomnica: IEP, D2, Ekološki glasnik.
10. Schulz von Thun, F. (2005.) *Kako međusobno razgovaramo 3*, 2. izdanje, Zagreb: Erudita.
11. Tafra Vlahović, M. (2012.) *Komunikacijski menadžment*, Zaprešić: Veleučilište Baltazar.
12. Uvodić Vranić, Lj. (2011.) *Kako se dobro posvađati,* Zagreb: Alinea
13. Weeks, D. (2000.) *Osam najvažnijih koraka u rješavanju sukoba: očuvanju dobrih odnosa na radu, kod kuće i u zajednici*, Osijek: Sunce – društvo za psihološku pomoć.
14. Žitinski, M. (2010.) Pluralizam i tranzicijska kultura sukoba – kako s nasiljem?, *Obnovljeni život*, sv. 65 (1): 113-124.