

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

VIKTORIJA ŽIROVEC

KONFLIKTI I SURADNIČKO RJEŠAVANJE PROBLEMA

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2016. godina

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

VIKTORIJA ŽIROVEC

KONFLIKTI I SURADNIČKO RJEŠAVANJE PROBLEMA
CONFLICT'S AND COOPERATIVE SOLVING PROBLEMS
(TROUBLESHOOT)

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Ksenija Pletenac, pred.

ČAKOVEC, 2016. godina

Sažetak

U procesu menadžmenta u kojem je upravljanje ljudskim resursima jedan od najvažnijih dijelova, nužno je usvajanje vještina upravljanja sukobom ili konfliktom. Kao prirodni fenomen, koji nije samo negativan, već je i potencijalno pozitivno zbivanje, vještina rješavanja konfliktnih situacija od najveće je važnosti u unaprjeđenju naših reakcija s ciljem boljeg rješavanja sukoba, unaprjeđenja naše osobnosti, ali i kolektiva u cjelini. Kako je sukob situacija koja označava stanje u kojoj postoje suprotna zbivanja, emocije, težnje, kao i neusuglašenost u načinu rješavanja tih situacija, tada je razumljivo da takvo stanje disharmonije može biti i destruktivno ukoliko se percipira kroz suočavanje osobnosti i vrijednosti pojedinaca. Većina ljudi ne voli sukobe i konfliktne situacije te ih pokušava izbjeći na razne načine. Oni se ustručavaju javno izreći svoja mišljenja, argumente i ideje, ukoliko odstupaju od ostalih, iz straha da će izazvati sukob. Stoga radije šute i prihvaćaju mišljenja drugih što rezultira neisticanjem korisnih ideja. Iako sukobi sami po sebi nisu ni dobri ni loši, njihove posljedice mogu biti dobre ili loše, je stoga važno učiti i stjecati vještine upravljanja sukobima.

W. Glasser u svojoj knjizi „Teorija izbora“ naglašava da je nemoguće mijenjati druge. Isti autor dalje smatra da u nastojanjima promjena možemo mijenjati isključivo sebe te da je svaki naš postupak isključivo naš izbor ponašanja u određenoj situaciji. Dakle, svaki naš način pokušaja rješavanja sukoba, naš položaj u sukobu, isključivo je naš izbor. E. Roosevelt navodi: „Nitko Vas ne može učiniti inferiornim bez Vašeg dopuštenja“. Iz navedenog proizlazi kako je izrazito važno razvijati asertivno ponašanje, raditi na vlastitoj osobnosti, učiti kako uspješno upravljati samim sobom, a posljedično tome i konfliktnom situacijama, sukobima. U konačnici sukobe treba prihvatiti kao korisne, neizbježne, ali i prijeko potrebne sastavnice života.

Ključne riječi: komunikacija, sukob, konflikt, kompromis, suradnja

Sadržaj

Sažetak

1. Uvod	4
2. Komunikacija	6
2.1. Verbalna komunikacija	8
2.2. Neverbalna komunikacija	9
2.3. Komunikacijske vještine	12
2.3.1. Empatija	14
2.3.2. Aktivno slušanje	15
2.3.2.1. Aktivno slušati	16
2.3.3. Slušati, a ne čuti	16
2.3.4. Parafraziranje, sažimanje i postavljanje otvorenih pitanja	17
2.3.5. Vještina davanja i primanja povratnih informacija	17
2.3.6. Asertivnost	18
2.3.7. „Ja poruke“	19
2.3.8. Biranje prikladnog sredstva i vremena komunikacije	20
2.3.9. Šutnja	20
3. Sukob	21
3.1. Uzroci i vrste sukoba	22
3.2. Rješavanje sukoba	22
4. Što su konflikti?	24
4.1. Vrste konflikata	26
4.2. Razine konflikata	27
4.3. Uzroci i posljedice konflikata	29
5. Rješavanje problema	32
5.1. Obnavljanje odnosa	37
6. Najefikasnije strategije rješavanja višestrukih konflikata	39
6.1. Kompromis	39
6.2. Suradnja (konsenzus)	40
7. Zaključak	41
8. Literatura	42

1. Uvod

Konflikti predstavljaju stanja osobne i organizacijske neravnoteže. Zbog različitih interesa (osobnih i poslovnih), ciljeva, načina realizacije poslovnih aktivnosti, percepcije realnosti, kulturološkog nasljeđa i psihosocijalnih i drugih osobina sudionika, često se u manjem ili većem broju i obujmu javljaju različiti konflikti. Rijetki su timovi u kojima vlada potpuni sklad. U timu gdje je naizgled tako vjerojatno je u pitanju izbjegavanje, potiskivanje ili negiranje problema. Takav način komuniciranja u konfliktu negativno utječe na kreativnost tima. Stoga je nužno poticati slobodnu otvorenu komunikaciju među članovima tima, uvažavati različita mišljenja i stavove, poticati članove na samokritiku i kreativnost. Tim u kojem „nema konflikta“ postaje statičan, apatičan i neprilagodljiv promjenama, a potiskivani problemi postaju sve intenzivniji i teže rješivi. Iz navedenog je vidljivo da konflikt sam po sebi uvijek nosi određene posljedice. Između ostalog, konflikt poboljšava kvalitetu donesenih odluka, potiče kreativnost i inovatorstvo, povećava interes i radoznalost u timu, postaje sredstvo za smanjenje napetosti te u konačnici omogućava bolju prilagodbu promjenama. S druge strane, negativne posljedice konflikata su nezadovoljstvo, slabljenje međusobnih veza, smanjenje radne uspješnosti, loša komunikacija među članovima. Teško je unaprijed reći hoće li konflikt imati pozitivne ili negativne posljedice za tim ili osobu. Navedeno ovisi o načinu rješavanja konflikata, vrsti posla te o intenzitetu i kontroli konfliktne situacije.

Ovaj završni rad bavi se razmatranjem što čini konflikte i kako se nositi s njima. Strukturu završnog rada čini sedam poglavlja. U prvom poglavlju, u samom uvodu, pojašnjen je problem završnog rada te njegova struktura. U drugom su poglavlju navedene opće karakteristike komunikacije, verbalna i neverbalna komunikacija, te su opisane komunikacijske vještine. U trećem se poglavlju opisuju karakteristike i vrste sukoba te kako se sukob rješava kada do njega dođe. Četvrti dio sastoji se od različitih aspekata konflikta - izvršeno je njihovo definiranje, istražene su vrste konflikata, razine, uzroci i posljedice.

Peto poglavlje sadrži načine i strategije rješavanja konflikta, uz prikaz obnavljanja odnosa nakon rješavanja konflikta. Osobine suparništva i suradnje, kao i najefikasnije strategije za rješavanje konflikata navedene su u šestom poglavlju. Zadnje poglavlje, odnosno zaključak, sadrži sažetak cjelokupnog rada i najbitnije zaključke donesene na temelju izrade ovoga rada.

Teorijsku analizu potkrijepit ću spoznajama iz stručne literature, odnosno spoznajama znanstvenika i drugih autora koji su istraživali ovu problematiku.

2. Komunikacija

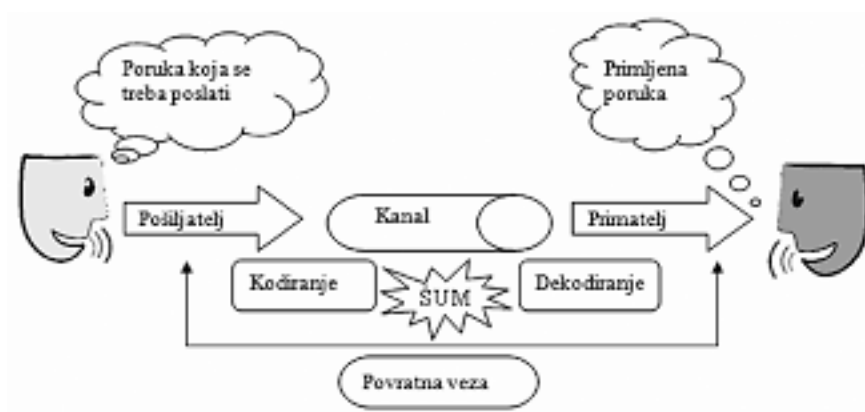
Ljudi komuniciraju iz različitih razloga. Komunicira se radi zabave, kako bi se iskazala srdačnost i prijateljstvo, ali i kako bi se dobile neke informacije, kako bi se nekoga u nešto uvjerilo i slično. Većina ljudi ne govori s drugima samo zato da bi čula zvuk njihova glasa, nego iz drugih razloga. Jedan od tih razloga jest dobivanje informacija. S druge strane, ljudi katkad razgovaraju samo zato da bi smanjili nelagodu uzrokovanu duljom šutnjom. U drugim prigodama to rade da bi uspostavili i održali odnose, da bi podučili ili sami nešto naučili ili jednostavno pokazali socijabilnost. No, bez obzira na razloge, komuniciranje nam uvijek omogućuje prenošenje obavijesti o nama samima te o intelektualnim, emocionalnim i društvenim osobinama.

Komunikacija uključuje uporabu simbola. Simboli su sadržani u riječima i u mnogim gestama, a odnose se na misli i osjećaje. Komuniciranje je tim lakše što su značenja tih simbola ujednačenija. Simbolima se prenose poruke, a one su potencijalno smislene i informativne, dakle mogu dobiti značenje. Njihovo je značenje pod utjecajem denotacija i konotacija riječi. Denotativna su značenja deskriptivna značenja, zajednička većini ljudi neke kulturne sredine. Konotativna značenja su osobna značenja koja nije lako otkriti i koja ne moraju biti zajednička većem broju ljudi. Neujednačenost značenja većine riječi komunikacijski je izazov i istodobno fenomen za istraživanje.

Oblikovanje ili konstruiranje poruke nije moguće bez odgovarajućih znanja. Ljudi od djetinjstva uče kako upotrebljavati materinski jezik, kako „čitati“ ljude i situacije te kada treba šutjeti, a kada govoriti. Sve poruke sastoje se od nizova simbola, a ti simboli su riječi, geste, slike, zvukovi ili pokreti. Poruke koje se prenose mogu biti informativne i smislene, tj. mogu za nekoga imati značenje. One moraju smanjivati neizvjesnost da bi se mogle smatrati informacijama. Poruke koje daju informaciju su one koje omogućuju izbor između alternativnih smjerova djelovanja.

Ljudi selekcioniraju informacije na osnovi svojih potreba i želja. Značenja koja će iz njih izvesti pod utjecajem su povezivanja ili integracije s prethodnim iskustvom, kao i potreba i očekivanja. Komunikacija je uspješna ako se ne dogodi ništa što bi omelo prijenos informacija od jedne osobe do druge. Dakle, *komunikacija* je dinamički i složen proces u kojem ljudi primaju i šalju verbalne i neverbalne poruke da bi razumjeli druge i da bi drugi razumjeli njih. (Slika 1.) To je proces razmjene misli, osjećaja i poruka, proces prenošenja poruke između ljudi koji se nužno odvija kad god postoji interakcija. Postoji više raspodjela vrsta komunikacije, a to su po svjesnosti: svjesna i nesvjesna; po načinu: verbalna i neverbalna; po svrsi: informacijska, dijagnostička i terapijska te po sličnosti: simetrična i komplementarna.

Slika 1. Sustav komunikacije



Izvor: Organizacijsko ponašanje, Jurković Z., 2009., Zagreb

2.1. Verbalna komunikacija

Ljudsko komuniciranje nije samo funkcija riječi. Komunikacija obuhvaća sadržajnu i relacijsku komponentu. Komponenta sadržaja sastoji se od onoga što je rečeno ili učinjeno, a relacijska komponenta ili komponenta odnosa obuhvaća način kako je to rečeno ili učinjeno. Način kako se nešto govori u najmanju ruku jednako je važan kao i ono što se govori. Način govora je poruka koja upućuje na to kako treba shvatiti sadržaj verbalne poruke. Verbalna komunikacija je prijenos informacija govorom, riječima. Prenose se stajališta, upute, uvjerenja, ideje, osjećaji i slično. Sastoji se od slušanja i govorenja. Uspješnost verbalne komunikacije ovisi o onome tko prenosi informaciju i o onome tko prima informaciju. Osobine onoga tko prenosi informaciju su dob (egocentrični govor) i obrazovanje, društveni sloj – „elaborirani kod“ kod srednjeg sloja – duge rečenice s puno zamjenica i pridjeva, „restriktivni kod“ donji sloj – manje riječi, kraće rečenice, malo podataka o sebi i osjećajima. Pojedinci unutar iste društvene skupine bolje se sporazumijevaju. Preporuke za uspješan prijenos poruke riječima su: što manje stranih riječi, rečenice u službenim susretima trebaju biti kratke, izbjegavati zamjenice (oni, neki, neke, to, prema ovome), ne pretjerivati s upotrebom pridjeva, prilagoditi se govoru sugovornika i ne govoriti samome sebi.

Relativna važnost svakog kanala ovisi o njegovoj funkcionalnoj distribuciji u određenoj govornoj zajednici. Uvjet sudjelovanja u komunikaciji gluhonijemih je sposobnost interpretacije jezika u znakovnom kanalu, dok je usmeni kanal nevažan. U zajednicama koje imaju tradiciju usmene komunikacije pisanje može biti sasvim nevažno. Razumijevanje informacija između ljudi putem riječi predstavlja verbalnu komunikaciju koja se uspostavlja pismeno i usmeno. Međutim, usmeno komuniciranje osim svog osnovnog zadatka, a to je da prenese određene poruke, ima i veliku motivacijsku vrijednost, posebno na relaciji menadžment - zaposlenici. Izravan kontakt sa zaposlenim dodatno ga motivira, izazivajući u njemu osjećaj važnosti. U verbalnoj komunikaciji vrlo je važan pravilan izbor riječi. Pojava riječi stranog porijekla u jednom jeziku poželjna je samo pod uvjetom da u njemu nema riječi koje bi ih mogle

zamijeniti. Nažalost, u većini je slučajeva upotreba riječi stranog porijekla pogrešna, kako u svakodnevnom govoru, tako i u pisanim i elektronskim medijima. Tako nepravilno upotrijebljene riječi dovode do konfuzije jer nisu dovoljno decidirane. Rječnik svakog čovjeka razlikuje se i nadograđuje kroz život učenjem i obrazovanjem. On predstavlja ogledalo nečijeg obrazovanja i opće kulture. Obrazovaniji ljudi imaju veći i bogatiji rječnik i zbog toga ih je nekad teško razumjeti. Svrha verbalnog komuniciranja ogleda se u potrebi jasnog prenošenja informacije drugoj strani.

2.2. Neverbalna komunikacija

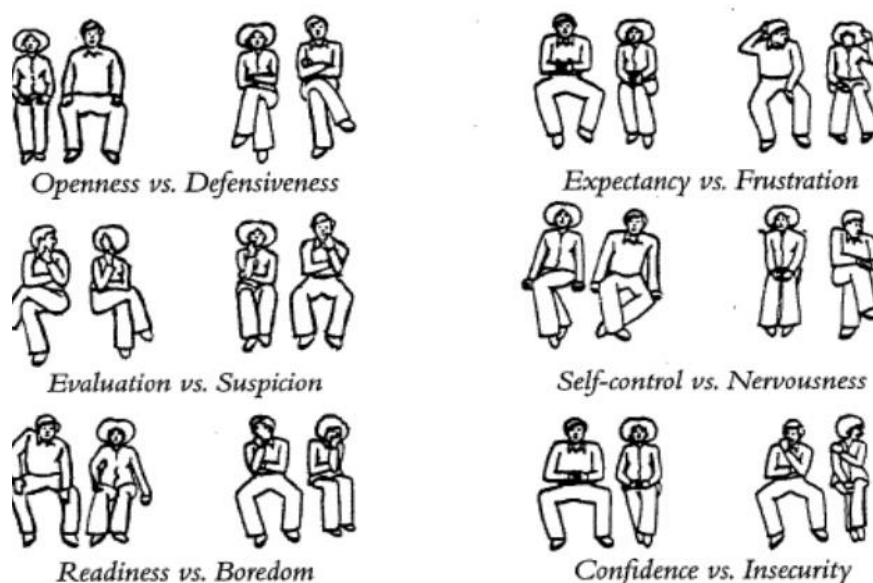
Neverbalno ponašanje je važno jer može nadopuniti, suprotstaviti, potencirati, regulirati ili poništiti verbalni sadržaj poruke. Također može signalizirati međusobno privlačenje ili odbijanje. Može prenijeti i toplinu, oduševljenje, prijateljstvo i druge osjećaje. Neverbalna komunikacija je dopunski kanal slanja poruka. Obogaćuje komunikaciju i nadopunjuje verbalnu, a prenosi emocionalne komponente poruke. Postoji paralingvistička – način govora – vezana za govor, i ekstralingvistička koja nije vezana za govor.

Paralingvističke forme komunikacije su glasnoća, ton, intonacija govora, šutnja i pauze. Promjene u tonu, visini glasa, često ukazuju na promjene emocionalnih stanja. Promjene u tonu mogu pojačati sadržaj poruke i mijenjati ga. Dok je šutnja potrebna govorniku da bi organizirao vlastite misli, važna je i kod osobnih i emocionalnih iskaza. Preduga i prekratka šutnja prekida komunikacijski proces.

Ekstralingvistička komunikacija sastoji se od pokreta i kontakta očima gdje je važna dužina gledanja (što je veća privlačnost, pogled traje duže) i smjer gledanja (odvrćanje pogleda znači podčinjavanje, povlačenje, skrivanje nečega). Osmjeh je vrlo bitan dio ekstralingvističke komunikacije, a postoje dvije vrste: izvorni osmjeh – autentični (uglovi usana se podižu, a koža u kutovima očiju se nabora, mišići oko očiju teško se namjerno kontroliraju) i „kurtoazni“ – neautentični osmjeh (izražava uljudnost, formalnu ugladenost, ne

unutrašnju radost; mišići oko očiju su više u obliku straha nego sreće). Izraz lica izražava intenzitet i kvalitetu emocije. Izraz lica za osnovne emocije je urođen. Geste, pokreti ruku i tijela također su uključeni u ekstralingvističku komunikaciju. Pokreti ruku i tijela su najmanje kontrolirani, a odražavaju stav, osjećaje o samom sebi, moć, status i slično. (Slika 2.)

Slika 2. Položaj tijela u neverbalnoj komunikaciji



Izvor: Poslovna komunikacija, Marcetić, A., 2015., Zagreb

Prostorni raspored je dio neverbalne komunikacije. Funkcije prostornog rasporeda su da štiti od stresa, agresije, buke, od nepoželjnih ili prevelikog broja informacija te pokazuje stupanj bliskosti između ljudi. Postoje četiri vrste prostornog rasporeda: intimni (50 cm - bliske osobe), osobni (40 cm – 1 m - članovi obitelji), socijalni (1 – 3 m - poslovni odnosi) i javni prostor (više od 3 m - predavač, glumac).

Komunicirajući, jedanput će svatko svjesno razmisliti o svakom svom potezu, drugi put će govoriti ono što mu trenutno padne na pamet, a treći put će kombinirati svjesno razmišljanje i spontanost. Količina svjesna razmišljanja, uložena u verbalno ili neverbalno ponašanje, određuje je li riječ o spontanom, uvježbanom ili planiranom ponašanju. Komunikacijska ponašanja, uvjetovana osjećajima i bez spoznajne kontrole, nazivamo spontanom komunikacijom, a ona može biti verbalna ili neverbalna. Takva ponašanja mimoilaze svjesnu provjeru i izraz su nekontroliranih osjećaja. Drugu vrstu interpersonalnih ponašanja nazivamo uvježbanima ili „skriptiziranima“ (od riječi „script“ – scenarij). To su ponašanja koja se jako dobro nauče izvoditi bez svjesnog planiranja. To je, na primjer, pozdravljanje drugih osoba: „Zdravo, kako si?“, koje je često izgovoreno automatski, bez razmišljanja o značenju tih riječi i pri čemu je odgovor nevažan. Razmišljanje i zaključivanje često su mučne aktivnosti za mnoge ljude, zato svjesno razmatraju svoja ponašanja samo ako to od njih zahtijeva situacija. Glavna razlika između spontanog i skriptiranog ponašanja sastoji se u tome što su skriptirana ponašanja učena i uvježbana, sve dok se ne počnu primjenjivati bez razmatranja. Takva su ponašanja u svakoj kulturi drugačija. S druge strane, spontana ponašanja su reakcije na osjećaje koji postoje u svim kulturama. Ako su osjećaji jači, pokušaji potiskivanja tih ponašanja neće biti uspješni. Treća vrsta je planirano ponašanje. To su ponašanja koja se poduzimaju sukladno sa situacijom. Ona zahtijevaju veći spoznajni napor od skriptiranih ili spontanih ponašanja. To su promišljena ponašanja. U tijeku svakog interpersonalnog susreta može se opaziti prisutnost spontanih, skriptiranih i planiranih ponašanja, odnosno neka kombinacija tih triju vrsta.

Tajna uspješnog verbalnog komuniciranja sastoji se u međusobnoj usklađenosti (konkurentnosti) verbalnih i neverbalnih poruka. Taj proces usklađivanja verbalnog i neverbalnog dijela naše komunikacije sastoji se od triju etapa ili koraka. Prvi korak je uočavanje, prepoznavanje, odnosno osvješčivanje svojeg i tuđeg neverbalnog ponašanja tijekom međusobnog komuniciranja. Važno je da prepoznamo vlastite i tuđe neverbalne poruke (držanje i pokreti tijela, mimika, očni kontakt, način govora, geste, prostorno ponašanje). Drugi je

korak razgovor, verbaliziranje u vezi vlastitih i tuđih neverbalnih poruka. Već smo naveli da su neverbalne poruke višeznačne, što je česti razlog njihovom krivom, pogrešnom tumačenju, interpretaciji. To se može izbjeći jedino otvorenim i iskrenim razgovorom (bio u obliku otvorenih ili zatvorenih pitanja) kojima možemo dobiti autentična objašnjenja, o čemu se zapravo radi. Često je dovoljno šutjeti, zapažati i čekati spontano objašnjenje sugovornika. Treći korak je zajedničko uklanjanje neusklađenosti, tj. obostrano usuglašavanje i usklađivanje uočenih i protumačenih razmimoilaženja verbalnih i neverbalnih poruka. Ukoliko to sve ne koristimo, prijeti nam opasnost inkongruentnog (eng. double bind) komuniciranja koje na kraju može potpuno paralizirati i onemogućiti daljnje komuniciranje.

2.3. Komunikacijske vještine

Sposobnost preciznog i jasnog komuniciranja od iznimne je važnosti u svim socijalnim situacijama, stoga je važno razvijati ove vještine kako bismo povećali kvalitetu vlastitog života u svim aspektima, od privatnog do poslovnog. Popis komunikacijskih vještina zaista je dugačak, a ovo su neke od ključnih: empatija, aktivno slušanje, parafraziranje, sažimanje i postavljanje otvorenih pitanja, vještina davanja i primanja povratnih informacija, asertivnost, "ja" poruke, biranje prikladnog sredstva i vremena komunikacije te šutnja.

Uspješno komunicira onaj tko poznaje temu o kojoj govori, svoje snage i slabosti, odgovarajuće riječi koje treba koristiti, pitanja koja treba postaviti, ima jasan glas, samopoštovanje, energiju, strast i entuzijizam, dobar govor tijela, dobre vještine slušanja, razvijene vještine empatije i asertivnosti, zna kako koristiti riječi s kojima se slušač može poistovjetiti, zna zadržati otvoren um, prilagođava svoj pristup - kad je to potrebno, stvara atmosferu u kojoj će se slušač osjećati ugodno i cijenjeno te iskazuje zainteresiranost za sugovornika.

Dobra komunikacija podrazumijeva:

- otvorenost - fleksibilan, otvoren um spreman je za slušanje i razumijevanje perspektive drugih, ne samo za prijenos svoje poruke. Spremnosti da se uključi u dijalog, čak i s neistomišljenicima, kreira se mogućnost za iskrenu i produktivnu komunikaciju.
- pristupačnost - putem prijateljskog tona, iskazivanjem zanimanja za drugoga ili jednostavno osmjehom potiče se druge da stupe u otvorenu i iskrenu komunikaciju;
- samopouzdanje - samouvjerenom komunikacijom šalju se poruke da se vjeruje u ono što se govori, čime se povećava šansa da i drugi vjeruju u to. Samopouzdanje se iskazuje primjerice neverbalnim znakovima kao što su kontakt očima, ton glasa ili držanje tijela. Samopouzdanost ne podrazumijeva aroganciju i agresivnost, već naprotiv, odražava empatiju i zainteresiranost za onoga s kim se komunicira.

Dobra komunikacija temelj je uspješnih međuljudskih odnosa. No, iako je interpersonalna komunikacija jedno od čovjekovih najvećih dostignuća, prosječan čovjek ne komunicira dobro. Loša komunikacija vodi do usamljenosti i udaljavanja od prijatelja, partnera, roditelja i djece, kao i do slabog uspjeha u poslu. Iako nije lako promijeniti vlastite naučene obrasce komunikacije, to ne znači da je nemoguće. Treba si dati vremena i polako uvoditi promjene u komunikacijski stil. Učinkovitom komunikacijom osiguravamo da prenosimo upravo one informacije koje želimo prenijeti - kada možemo učinkovito komunicirati, onda nas drugi ljudi mogu jasnije i točnije razumjeti, odnosno, na taj način smanjujemo mogućnosti nesporazuma. U poslu, to može pomoći da spriječimo pogreške nastale zbog krivog shvaćanja poruke koju smo nekome rekli. U osobnom životu učinkovita komunikacija može nam pomoći da drugi saznaju ono što želimo. Učinkovitom komunikacijom dobro održavamo odnose, odnosno jasnije izražavamo svoje osjećaje, stavove, potrebe u odnosima s drugim ljudima, pa smanjujemo šanse da budemo neshvaćeni. To sprječava nepotrebne konflikte, osobito među parovima, jer se izbjegava ideja da partneri trebaju „koristiti telepatiju“ i „znati“ kako se onaj drugi osjećao.

Ako možete jasno objasniti svoje misli i osjećaje, onda povećavate šansu da uistinu razumijete jedni druge. Kada učinkovito komuniciramo svoje želje i potrebe, imamo veće šanse dobiti ono što želimo, tj. veća je vjerojatnost da ćemo biti uspješni u ostvarivanju tih želja i potreba. Dobra komunikacija daje nam samopouzdanje. Osobe s učinkovitim komunikacijskim vještinama imaju više samopouzdanja jer znaju da mogu reći drugim ljudima upravo ono što im je potrebno i da je razumijevanje tih ljudi bolje. Kako bismo učinkovito komunicirali, potrebno je misliti unaprijed i organizirati svoje misli. To nam pomaže da sami budemo u boljem kontaktu s tim što zapravo mislimo, koji su naši stavovi i osjećaji, i može nam pomoći organizirati i planirati unaprijed. Ako svi unutar zajednice rade na vlastitim vještinama komunikacije, onda se mogu uspješnije suočavati s eventualnim poteškoćama, konfliktima, problemima, mogu bolje surađivati i razumjeti jedni druge.

2.3.1. Empatija

Empatija je sposobnost razumijevanja osjećaja, želja, ideja i ponašanja druge osobe uz istovremenu mogućnost da se to razumijevanje i pokaže. Ona služi za ispravno razumijevanje druge strane, njezinih interesa, potreba, osjećaja i stajališta, bez obzira na to kako tu drugu stranu doživljavamo. Empatija ne zahtijeva sviđanje, već podrazumijeva iskreno zanimanje za drugu stranu. Koja je svrha empatičnog slušanja? Ono se temelji na želji da se dvije strane emocionalno i intelektualno razumiju, a ne nužno i slažu. Tada ne postoji potreba za prosuđivanjem, ocjenjivanjem i dijeljenjem savjeta.

Empatija je bitna za stjecanje povjerenja koje je temelj uspješnog komuniciranja i izgradnje odnosa. Biti sposoban zastati i odvojiti se od vlastitih emocija i uvjeravanja drugih u vlastite stavove i ideje, kao i sposobnost posvećivanja pažnje drugoj strani ključ je uspješnih međuljudskih odnosa. Dobro razvijena vještina empatije omogućuje da se razjasni bilo koja pogrešna pretpostavka o razmišljanju druge strane.

Empatija čini osobe: osjetljivijima za mišljenje i osjećaje drugih ljudi, sposobnima razumjeti poziciju drugih osoba, povezanijima s drugim ljudima i sposobnijima da razumiju i vlastite reakcije. Empatija se najviše demonstrira primjenom vještine aktivnog slušanja koja se naziva i empatično slušanje.

2.3.2. Aktivno slušanje

Vještina slušanja mnogo je više od sposobnosti da čujemo. Obuhvaća razumijevanje poruke, situacije i druge osobe. Razgovor je proces koji se sastoji od govorenja i slušanja. Međutim, često se zanemaruje činjenica da bez aktivnog slušanja nema sporazumijevanja. Zapravo, uspješnost sporazumijevanja više ovisi o kvaliteti slušanja, nego o količini iznesenih informacija. Istraživanja pokazuju da se oko 75% sadržaja koji se prenosi u komunikaciji ignorira, krivo razumije ili odmah zaboravi. Aktivno slušanje znači da se pažnja usmjerava na ono što osoba govori i osjeća te da se vlastitim riječima izražava ono što se misli da je govornik htio reći.

Aktivnim slušanjem povećava se vjerojatnost ispravnog razumijevanja sugovornika, izbjegavaju se prepreke u komunikaciji i poštuju se tuđa mišljenja, stavovi i osjećaji. Razvijena vještina aktivnog slušanja omogućuje drugoj osobi da se osjeća ugodno, da ima povjerenje u onog koji sluša i da, prema tome, lakše izrazi ono što je zaista željela reći. Korist aktivnog slušanja je u tome što: pokazuje interes i brigu za govornika, vodi do bolje informiranosti o govorniku ili situaciji, potiče daljnju komunikaciju, vodi do veće suradnje i boljeg rješavanja problema, smiruje napete situacije, poboljšava odnose među ljudima te potiče druge da i oni pažljivije slušaju.

2.3.2.1. Aktivno slušati

Za početak, treba odlučiti da ćete slušati. Zatim, otkloniti prepreke koje mogu omesti koncentraciju tijekom razgovora (npr. ugasiti televizor, računalo, utišati telefon). Za usklađivanje sa sugovornikom i povećavanje razumljivosti poruke treba se služiti neverbalnom komunikacijom: kimati glavom, održavati kontakt očima, pratiti govor tijela. Također je bitno koncentrirano slušati bez prekidanja sugovornika, ne dovršavati tuđe rečenice, pričekati s odgovorom, početi govoriti kada je sigurno da je druga osoba rekla sve što je htjela. Ako se zaista mora prekinuti osobu, treba se ispričati što je se prekida i objasniti razlog zbog kojeg je to učinjeno. Za uspješnu komunikaciju važno je izbjegavati brze zaključke i dati si vremena te provjeriti jesu li zaključci točni, ne nuditi savjete, ne prosuđivati, ne raspravljati o ispravnosti i ne nametati vlastito mišljenje, ponoviti ono što ste čuli svojim riječima i provjeriti sa sugovornikom je li to htio reći. U određenim situacijama, kada razgovor ima važnu funkciju, npr. razriješiti konflikt ili pružiti podršku, ovakav način aktivnog slušanja sigurnije vodi do željenog cilja.

2.3.3. Slušati, a ne čuti

Pseudoslušanje - iako se čini da je slušatelj koncentriran na ono što govornik govori, on ga ipak ne sluša. Jednoslojno slušanje - slušatelj prima samo jedan dio poruke (npr. verbalni sadržaj), dok se drugi dio poruke zanemaruje (npr. neverbalni). Selektivno slušanje - slušatelj sluša samo ono što ga posebno zanima, a ignorira sve ostalo. Selektivno odbacivanje - slušatelj prati sve što se iznosi, ali "ne čuje" neke dijelove koje ne želi čuti. Otimanje riječi - slušatelj sluša samo s ciljem da ugrabi priliku za vlastiti govor. Obrambeno ili defenzivno slušanje - slušatelj je osjetljiv i ima općeniti stav da ga se napada, pa i neutralne, nedužne i dobronamjerne izjave shvaća kao napad na sebe te na to reagira obranom i protunapadom. Slušanje u zasjedi - osoba sluša radi napada na sugovornika. Slušatelj ne obraća pažnju na glavnu misao i cijeli kontekst, već očekuje propust ili nejasnoću u onome što govornik iznosi kako bi ga mogao napasti.

2.3.4. Parafraziranje, sažimanje i postavljanje otvorenih pitanja

Nakon slušanja važno je provjeriti jesmo li dobro razumjeli. Parafrazirati znači svojim riječima ukratko ponoviti kako je shvaćeno to što osoba govori. Razjašnjavanje rečenoga osigurava razumijevanje i dobivanje više detalja ili objašnjenja. Ako je poruka od sugovornika točno primljena, parafraziranje će to potvrditi. Ako je parafraziranje netočno, velika je prednost što sugovornik to može ispraviti. Sažimanje podrazumijeva nabranje iznesenih ključnih teza i služi ponavljanju dosadašnjeg tijeka razgovora. Time se širi sadržaj izražava u kraćem, izravnijem obliku. Također podrazumijeva kratku rečenicu ili pitanje u trenutku kad sugovornik napravi kratku pauzu da bi udahnuo. Pitanja otvorenog tipa ona su na koja se ne može odgovoriti s jednom riječi. Takva pitanja pomažu u pojašnjavanju detalja, povećavaju sigurnost da je nešto ispravno shvaćeno, a osobi se pokaže da je se zaista sluša.

2.3.5. Vještina davanja i primanja povratnih informacija

Povratna informacija, odnosno feedback, predstavlja svaku poruku i reakciju koju slušatelj šalje govorniku za vrijeme i nakon razgovora. Ona može biti svjesna i nesvjesna, verbalna i neverbalna, a govorniku ukazuje na to što se čulo i kakav je stav o tome što se čulo. Biti sposoban dati konstruktivnu povratnu informaciju, kao i primiti je, važna je vještina svake osobe koja komunicira s drugima. Kako dati konstruktivnu povratnu informaciju? Unaprijed razmisliti što se želi reći, birati vrijeme i mjesto prikladno za davanje povratne informacije, pohvalu dati odmah, a kritiku s malim odmakom, ali prije novog radnog zadatka. Pohvala ne smije biti praćena kritikom, no za kritiku je dobro da je praćena i nečim pohvalnim. Tako izrečena kritika neće izazvati otpor, već može rezultirati većom željom za promjenom. Biti specifičan i ne generalizirati, truditi se biti jasan, precizan i konkretan, opisivati problem, rad ili postupak, ne procjenjivati ljude i njihove osobine, naglasak staviti na ono što je moguće promijeniti – svi ovi i slični postupci daju konstruktivan feedback.

2.3.6. Asertivnost

Asertivnost je vještina izražavanja vlastitih osjećaja, mišljenja, vjerovanja i potreba - direktno, otvoreno i iskreno, a da se pritom ne povrijede prava druge osobe. Asertivnim ponašanjem izbjegavaju se negativne posljedice pasivnog i agresivnog stila komunikacije. Prihvaća se odgovornost za ponašanje i zadobiva poštovanje drugih ljudi. Osnovni elementi asertivnog ponašanja su: jasno izražavanje ponašanja koje nas smeta, objašnjavanje razloga zbog kojih nas to ponašanje smeta (izražavanje vlastitog mišljenja, osjećaja i/ili posljedica tog ponašanja) te jasno izražavanje našeg zahtjeva.

Kada definiramo asertivnost, važno je spomenuti i komunikacijske stilove kako bi se pojedinci mogli klasificirati s obzirom na način komunikacije:

- 1) submisivni stil - pasivni stil - je komunikacija koju karakterizira pasivno ponašanje ljudi koji gotovo uvijek odustaju od svojih prava, prepuštaju mjesto suparniku. Ti ljudi često ne dobivaju ono što žele, a kao posljedica nemogućnosti asertivnog ponašanja javlja se ljutnja prema drugim ljudima i često depresivnost.
- 2) agresivni stil - komunikacija osobe koja izražava svoje osjećaje, potrebe i ideje na štetu druge osobe, govori vrlo glasno i može biti uvredljiva, sarkastična, gruba. Teži nadvladati druge osobe. Naređuje i zahtijeva. Ne sluša i prekida, ne priznaje svoje pogreške, unosi se u lice, ne uvažava i ne poštuje tuđe mišljenje.
- 3) asertivni stil - asertivna osoba zna aktivno slušati, poštuje druge te isto poštovanje traži i za sebe. Takva osoba ne okoliša jer jasno, konkretno i direktno govori. Iskazuje svoja očekivanja i osjećaje, zna pohvaliti druge i to čini sa zadovoljstvom, gleda u oči i pokazuje osjećaje, ne ugrožava i ne šteti drugima. Glavna razlika između asertivnosti i agresivnosti je u tome što asertivna osoba ne ostvaruje svoja prava i interese na štetu drugih ljudi, a agresivna osoba čini upravo to. Agresivna osoba po svaku cijenu mora dobiti što želi, misli da zna sve bolje od drugih, da je vrijednija i pametnija od drugih.

Korisne asertivne tehnike:

- "pokvarena ploča" - to je vrlo korisna tehnika kada je naš zahtjev jasan i kratak. Sastoji se u tome da kao "pokvarena ploča" ponavljamo zahtjev.
- odbijanje tuđeg zahtjeva - kada želimo odbiti neki zahtjev, u tome treba biti odlučan. Dovoljno je reći ne, objasniti svoje razloge (vrlo kratko) i zatim odlučno ponavljati – Ne.

Moja asertivna prava:

- poštovati sebe (ono što jesam, ono što radim)
- prepoznati svoje individualne potrebe
- izreći jasnu "ja-poruku"
- dozvoliti sebi pogreške
- promijeniti mišljenje
- tražiti "vrijeme za razmišljanje"
- dozvoliti si uživanje u vlastitom uspjehu
- tražiti ono što želim
- prepoznati da nisam odgovorna/an za ponašanje drugih odraslih ljudi
- poštovati druge ljude (i njihova asertivna prava)

2.3.7. „Ja“ poruke

To su pozitivne poruke kojima se izražavaju zapažanja, iskustva, osjećaji, doživljaji, misli, potrebe, želje, nagađanja, očekivanja, vjerovanja i slično. „Ja“ poruka u suprotnosti je s „ti“ porukom kojom se izjavljuje nešto o drugome. „Ja“ porukama može se lakše ostvariti kontakt, uspostaviti povjerenje i potaknuti otvorenost druge strane da bolje čuje. Također se izražavaju osobni osjećaji, osvrće se na ponašanja a ne na osobine, ne prebacuje se odgovornost na drugu osobu i omogućava se daljnja komunikacija i objašnjenja. Najteži dio je poznavati sebe, svoj osjećaj i svoju potrebu, tj. što nama smeta, zbog čega nam to smeta i što želimo od druge osobe.

Naravno, poruka može biti i pozitivna pa je onda dosta jasno što nam se sviđa, zbog čega i što želimo. Vrlo je važno paziti da drugoj osobi ne ubacimo neku „etiketu“ jer je to napad i „ti“ poruka koja se „uvukla“ u „ja“ poruku. U „ja“ poruci moramo biti precizni u opisu ponašanja koje kod nas izaziva neki osjećaj, iskreni oko toga koji je to osjećaj te preuzeti odgovornost za ono što mi tražimo.

2.3.8. Biranje prikladnog sredstva i vremena komunikacije

Da bi komunikacija bila uspješna, važno je znati odabrati sredstvo kojim će se razmijeniti informacije u specifičnom kontekstu. Primjerice, za ozbiljne dogovore prikladnije je odabrati razgovor uživo nego SMS. Također, važno je uvažiti okolnosti osobe s kojom se ulazi u komunikaciju, koliko je osoba u mogućnosti u tom trenutku komunicirati. Ljudi će cijeniti brigu, čime se povećava vjerojatnost da pozitivno reaguju.

2.3.9. Šutnja

Neki ljudi ne mogu podnijeti tišinu i govore samo da bi izbjegli za njih neugodnu šutnju. Važno im je da se govori, bez obzira na sadržaj. Međutim, šutnja omogućava ostvarivanje nekoliko važnih funkcija: daje jasan znak da je završeno govorenje, pruža mogućnost drugima da se uključe u razgovor, daje vremena da se srede misli i osjećaji, pruža mogućnost razvijanja ideja te u prvi plan stavlja neverbalnu komunikaciju, često mnogo snažniju od samog govora. Jedna od lekcija uspješne komunikacije svakako je i ova: naučiti šutjeti i primijeniti šutnju u prikladnom trenutku.

3. Sukob

Način komuniciranja s drugima je često glavni uzrok mnogih nesporazuma i sukoba među ljudima. U takvim situacijama često se pojave sukobi različitog intenziteta i namjera. Svaka situacija u kojoj postoje različita ili suprotna mišljenja, stavovi, namjere, osjećaji ili ciljevi može stvoriti ozračje sukoba i narušiti interpersonalne odnose. U takvim situacijama ljude razlikujemo prema njihovim komunikacijskim kompetencijama. Tu govorimo o razini komunikacijske kompetencije koju definiramo kao stupanj u kojem se nečije ponašanje primjerava situaciji i tako omogućava osobi da ostvari svoje individualne i relacijske ciljeve. Oni koji to nisu razvili i ne uspijevaju dobro komunicirati u takvim situacijama, moraju se zadovoljiti odnosima, karijerom i slikom o sebi koja je ispod njihovih sposobnosti. Komunikacijska kompetencija ukazuje na uspješnost ostvarivanja individualnih, ali i relacijskih ciljeva. Ostvarivanje samo individualnih ciljeva, bez obzira na ciljeve ostalih, može dovesti do izolacije jer je u interakciji s ljudima važnije održavanje odnosa od ostvarivanja vlastitih ciljeva. Ne postoji univerzalno pravilo komuniciranja i ponašanja u takvim situacijama, već je sama situacija ta koja zahtijeva određeno ponašanje i odnos među komunikatorima.

Sukob je oblik sučeljavanja dviju ili više strana zbog neslaganja u pogledu cilja, želja, interesa, osjećanja ili praktičnog djelovanja. Drugim riječima, sukobom nazivamo situaciju u kojoj su na djelu međusobno suprotstavljena stanja i događanja, pozicija i opozicija. Korisno je razvrstati sukobe u manje podskupine prema stajalištima: sadržaja, sudionika, pojavnosti i poželjnosti. Prema sadržaju to su sukobi interesa i sukobi vrijednosti. Sukob interesa je vječno natjecanje da se zadovolje vlastite potrebe, a sukob mišljenja je sučeljavanje stavova, uvjerenja. Prema motrištu sudionika sukobe dijelimo na unutrašnje, one između pojedinaca i one koji nastaju među skupinama ljudi. Prema pojavnosti sukobi mogu biti otvoreni, latentni i prikriveni. Otvoreni su odmah vidljivi, ali to ne znači da će se odmah rješavati. Latentni sukob je onaj koji uvijek prijeti tamo gdje on zbilja postoji, ali je prikazan u suspregnutom obliku. (Tudor; Srića, 2014.)

3.1. Uzroci i vrste sukoba

Uzroci sukoba mogu biti osobni (neslaganje osobnih i kulturnih vrijednosti), komunikacijski (jezične poteškoće, različiti pristupi konfliktu, npr. asertivni, pasivni, agresivni) te organizacijski (nejasne granice odgovornosti, loša raspodjela sredstava). Faze sukoba su neugoda, incident, nerazumijevanje, napetost, kriza te konstruktivan ili nekonstruktivan sukob. Odgovori, odnosno reakcije na sukob su emocionalni (raspon osjećaja od straha, očaja do zbuljenosti, pretpostavka da se i drugi slično osjećaju), kognitivni (ideje i misli o sukobu, unutrašnji razgovor) te fizički (stres, tenzija, otežano disanje, mučnina, povraćanje, ubrzano kucanje srca).

Konstruktivni sukob je onaj u kojemu se problemi razmatraju otvoreno, aktivno se traže rješenja, izbjegavaju se provokacije kao npr. vrijeđanje, ljudi zaista slušaju jedni druge, svatko ima priliku dati svoj doprinos, nitko se ne povlači te su problemi riješeni i odluke su donesene. Destruktivni sukob je onaj u kojemu se izbjegava donošenje odluka, kako bi se postigao sporazum koriste se moć i prisila, vrijeđanje, zlostavljanje i ostale agresivne taktike, djelovanje iza tuđih leđa, nova rješenja se ne primjećuju i prijedlozi se ismijavaju te se problemi vuku i novi se sve više pojavljuju, a ljudi se osjećaju ljuto i marginalizirano.

3.2. Rješavanje sukoba

Koraci u rješavanju sukoba su identifikacija – prepoznavanje sukoba, tko je sve uključen i što želi, određivanje u kojoj je fazi sukob, određivanje mogućih uzroka sukoba i koje su strategije dosad upotrijebljene te pronalaženje prijedloga rješenja – sastavljanje sporazuma. Kada želimo doći do rješenja sukoba, bitna je pozitivna strategija u kojoj se sporna situacija sučeljavanja dvaju ili više interesa i potreba ne razvija u napad na drugu osobu, nego u zajednički napad na problem. Točka preokreta u sukobu je prijelaz od pozicija (zahtjeva) na potrebe i interese svake strane (decentriranje). Obje strane moraju vidjeti jedna drugu, čuti osjećaje i potrebe druge strane.

Jasno definiranje problema obje strane također je bitno za pronalaženje rješenja. Kako bi se riješio sukob, treba prihvatiti drugog u njegovom pravu da ima različite interese i potrebe te prepoznati da postoje brojne mogućnosti rješavanja, a najvažnije je da imamo dar govora radi razgovora, dogovora i zajedničkih odluka, a ne kritike i napada.

Kada se dvije sukobljene strane ne mogu dogovoriti oko rješavanja sukoba, javlja se medijacija. Tada je prisutna treća osoba/medijator ili posrednik. Ta osoba ne zauzima strane i ne nudi svoja rješenja. Svojim objektivnim razmišljanjem omogućuje uvjete da sukobljene strane same pronađu rješenje. Medijacija je dobrovoljan i povjerljiv proces u kojemu sukobljene strane žele razriješiti sukob na civiliziran, nenasilan način uz posredovanje treće, nepristrane osobe. Proces medijacije osmišljen je tako da ne bude prijetnja sudionicima. Cilj je pridobiti strane na raspravu o činjenicama i osjećajima nastalima u sukobu. Medijacija nije završni rezultat, ona je proces. Većina medijacija je usmjerena na buduće odnose između sukobljenih strana te želi odgovoriti na pitanja poput „Kako će sukobljene strane živjeti ili raditi zajedno u budućnosti?“. Medijatori pomažu sukobljenim stranama da pronađu rješenje u kojem će se svi osjećati kao pobjednici, a s kojim nijedna strana neće biti nezadovoljna.

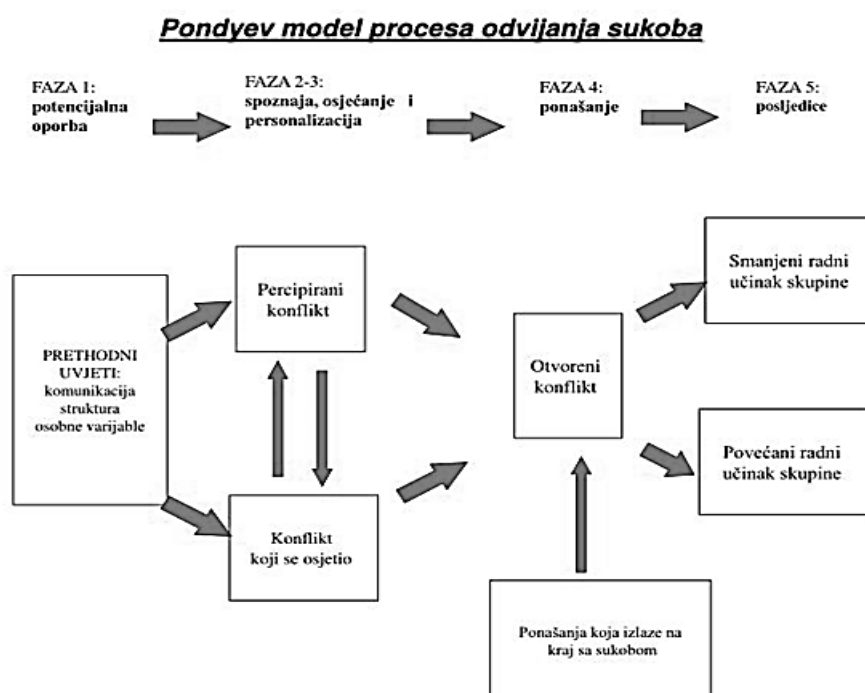
4. Što su konflikti?

Interesi i potrebe ljudi vrlo su različiti, stoga potpuni sklad između ljudi ne postoji. Kada tako izgleda, vjerojatnije je da se samo radi o izbjegavanju, potiskivanju i negiranju problema. U organizacijama su konflikti između različitih interesa neizbježni pa je broj i intenzitet sukoba ponekad vrlo visok. Konflikt je, dakle, situacija u kojoj dvije strane žele postići cilj za koji opažaju da ga može postići samo jedna strana, a ne i druga. Riječ „konflikt“ dolazi od latinskog glagola „confligo“, a znači „udariti što o što“. Prema Rječniku hrvatskog jezika konflikt je ozbiljna nesuglasica, oštra prepirka, sukob riječima. Konflikt znači međusobno udaranje riječima, nesuglasica tijekom razgovora, prepirka tijekom međusobnog komuniciranja i međusobni sukob riječima. To je i nužni sastavni dio svakog razgovora, svakog različitog govora među ljudima i svakog stvarnog međusobnog slušanja tijekom razgovora. Također, konflikt je znak da se stvarno međusobno slušamo i da o tome razmišljamo. To je dokaz da o tome stvaramo vlastita mišljenja, stavove i ocjene. Konflikt je i znak kvalitetnog razgovora, stvarnog razgovora, stvarnog međusobnog slušanja, razmišljanja i autonomnog govorenja. „Razgovor bez konflikta obično predstavlja dva monologa bez međusobnog slušanja i pratećeg razmišljanja o izgovorenome. To je govor gluhih, koji se zato slažu, jer se niti ne slušaju, a kamoli o sadržajima razgovora razmišljaju.“ (Brajša, 1996.)

Glavni sadržaj i problem konflikta je samo dio konfliktne pojave. Na svaki konflikt utječu raniji odnosi između dviju strana te ponašanje za vrijeme rješavanja konflikta. Veliku ulogu imaju promatrači konfliktne situacije, sredina u kojoj se konflikt odvija, posljedice koje rješenje konflikta može izazvati te strategija samog rješavanja konflikta. Ono prije, poslije i oko konflikta često je važnije od samog konflikta, dok sadržaj postaje najmanje važan dio čitavog problema. Što je bilo prije i što će se dogoditi poslije dva su važna elementa u svakom postupku s bilo kojim konfliktom. Konflikt je mnogo kompliciraniji nego što mi mislimo. Ono što konflikt čini dobrim ili lošim nije sam konflikt, nego i način postupanja s njime. S konfliktom možemo dobro ili loše postupati, rješavati ga na manje ili više kvalitetan način, pošteno ga upotrebljavati ili

nepošteno zloupotrebjavati. Budući da je razgovor sredstvo postupanja s konfliktom, tako je konflikt prvenstveno komunikacijski problem. (Slika 4.) On pomaže u uočavanju problema i pronalaženju rješenja, onemogućuje odgađanje za sutra, potiskivanje i ignoriranje nužnosti bavljenja mnogim problemima čije rješavanje zahtijeva određeni napor. Konflikt prisiljava da se „zasuču rukavi“ i da se „primi posla“ tako da aktivira mozak, podiže adrenalin i izvlači posljednju snagu za brže i bolje rješavanje problema. Uz to, on jača znatiželju, odnosno upozorava na stvarnost i potiče da se pozabavimo tom stvarnošću. Izoštava sluh i vid, vuče prema nepoznatom i drugačijem, olakšava upoznavanje samoga sebe, potiče na promjene i učvršćuje identitet grupe i pojedinaca, pa tako sprječava stagnaciju, umrtvljenje, lijenost i tromost.

Slika 3. Pondyev model procesa odvijanja konflikta



Izvor: Organizacijsko ponašanje, Turkalj Ž., 2009., Osijek

4.1. Vrste konflikata

U radnoj organizaciji, ali i u svim drugim situacijama, najčešće se suočavamo s dvije vrste konflikata – sadržajnim (strukturalnim) i osobnim (emocionalnim). Prvi konflikt uključuje neslaganja o ciljevima koje treba ostvariti i načinima na koje se može doći do tih ciljeva. Sadržajni konflikti u organizaciji mogu nastati zbog bilo koje stvari oko koje se ljudi ne slažu. Oni su i svakodnevno prisutni, a svaki menadžer treba znati upravljati takvim konfliktima tako da ishodi budu pozitivni i za zaposlene i za organizaciju. Drugi konflikt, osobni, obično se naziva i „sukobom ličnosti“. Nastaje kada se dvoje ljudi jednostavno ne podnosi i može potpuno iscrpiti ljude koji su u njega uključeni te ih odvratiti od njihovih poslovnih zadataka i ciljeva. U ovoj vrsti konflikta ima puno emocija, najčešće ljutnje, nepovjerenja, ogorčenja i straha. Zbog toga strategije razrješavanja konflikata u ovoj situaciji obično nemaju uspjeha. Sukobljenim stranama nije stalo da riješe problem, već da potpuno poraze jedna drugu. Stoga često namjerno stvaraju nove probleme kako bi se imale oko čega svađati te postaju sve ljube i ogorčenije.

Latentni konflikt je obično potisnut i nesvjesni, za razliku od manifestnog konflikta koji je izražen i svjesni. Prvi je prikriven i teže prepoznatljiv, prisutan pretežno na opazajnom i osjećajnom planu, dok je drugi jasno prepoznatljiv u našem ponašanju prema drugima te je pokazan prema van. U pretvaranju latentnog u manifestni konflikt važnu ulogu imaju emocionalna i percepcijska strana konfliktnog procesa te utjecaj okoline. Emocionalna strana često prethodi sadržajnom konfliktu jer je to potreba za opravdanjem konfliktnog ponašanja. Percepcijski konflikt je različito uočavanje određenog sadržaja. Jedna strana u tom sadržaju vidi jedno, a druga drugo, te zbog tog različitog kuta gledanja na isti sadržaj često izbija konflikt.

S obzirom na postupanje s konfliktom i ponašanje sudionika u konfliktu možemo razlikovati destruktivne i konstruktivne konflikte. U odnosu na stvarnost konflikti mogu biti stvarni i lažni. Sa stajališta konfliktnog događanja oni mogu biti subjektivni i objektivni. Neki su konflikti izvan svake logike, neargumentirani, odnosno iracionalni, a drugi su logički fundirani, dobro argumentirani i prilično objektivni – racionalni. S obzirom na svoj razvoj, konflikt može biti eskalirajući (prelazi u dugotrajnu i žestoku svađu) ili neeskalirajući (prelazi u razrješavanje i dogovor). Također, možemo razlikovati konflikte prema međusobnom ponašanju sudionika u konfliktu, a to su neprijateljski konflikt i suprotnički konflikt. U neprijateljskom konfliktu konfliktni se partneri pretvaraju u krvne neprijatelje, a suprotnički konflikt je onaj u kojemu dvije sukobljene strane ostaju prijatelji iako su suprotnog mišljenja. Na kraju, konflikti se mogu odvijati u kontekstu suradnje – kooperacijski, ili u kontekstu konkurencije – konkurentski konflikti.

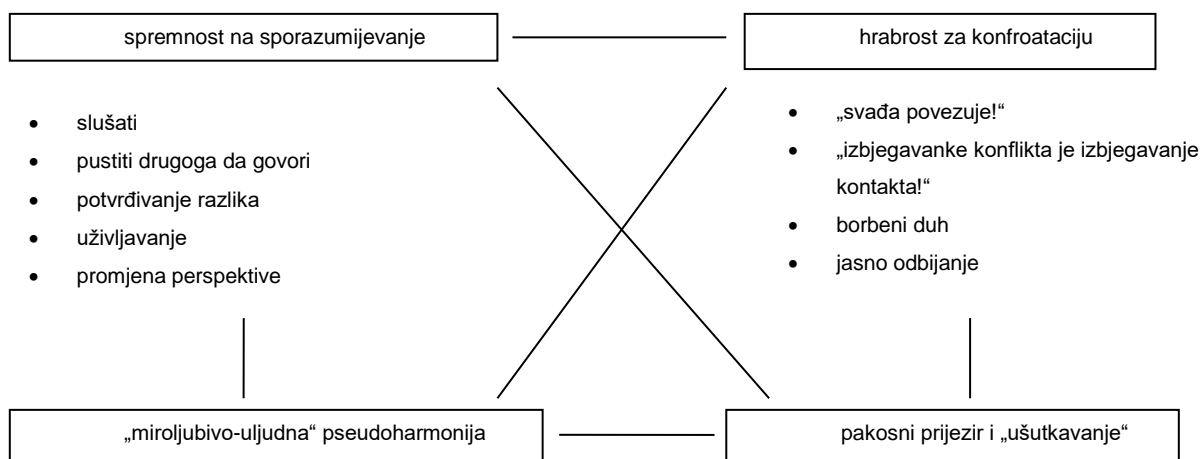
4.2. Razine konflikata

Konflikti unutar pojedinca (intrapersonalni konflikti) odvijaju se unutar pojedinca, a izvori konflikta mogu biti ideje, misli, emocije, vrijednosti, predispozicije ili nagoni koji su međusobno u konfliktu. Nastaju i kao sukob u pojedincu zbog konflikta raznih uloga koje mora „odigrati“ u poslovnoj i privatnoj sferi te zbog previsokih zahtjeva okoline neusklađenih s vlastitim sposobnostima i interesima.

Konflikti među pojedincima (interpersonalni konflikti) su konflikti između radnika, supružnika, braće i sestara, cimera ili susjeda, itd. U relacijama odnosa među pojedincima sukobi nastaju zbog: različitih potreba, mišljenja, interesa, ciljeva, namjera, percepcija stvarnosti, prikrivene borbe za poziciju, želje za moći, akumulacije negativnog osjećanja prema sugovorniku koji nije izražen (sindrom „gutanja“).

Konflikti unutar grupa (unutargrupni konflikti) su konflikti među članovima tima ili radne grupe kao i unutar obitelji, razreda, kućanstva i slično. Među najčešće uzroke spadaju razlike u mišljenjima, temeljnim uvjerenjima, stajalištima, odnosno mjerilima koja primjenjujemo pri vrednovanju, odabiru ili odlučivanju. Kada je riječ o sukobima interesa, potreba i želja pojedinih članova, takva se sučeljavanja danas drže prirodnima, a ne samo pogibeljnima po red i rad u grupi ili timu. Do sukoba u grupi također može doći zbog komunikacije. Dovoljno je na neodgovarajući način iskazati mišljenje. Do sukoba dolazi i ako slušatelj loše obavi svoj posao te ako nije dovoljno pažljivo slušao sugovornika. Previše ili premalo komuniciranja također uzrokuje sukobe, zbog čega je u grupi ili timu bitno koristiti se nezaobilaznom povratnom obavijesti, odnosno feedbackom, i govoriti kratko, suvislo, logično i povezano u što kraćim rečenicama, dok slušatelj treba aktivno i pažljivo slušati.

Slika 4. Vrijednosna ravnoteža konstruktivne „kulture prepranja“



Izvor: Schulz von Thun F., „Unutarnji tim“ i komunikacija primjerena situaciji, 2005.

Konflikti između grupa (međugrupni konflikti) su konflikti između organizacija, etničkih skupina, zaraćenih naroda, zavađenih obitelji ili unutar podijeljenih zajednica. Na ovoj je razini konflikt prilično zamršen zbog velikog broja ljudi koji su u njega uključeni i brojnih mogućnosti interakcije među njima. Pregovori su na ovoj razini najsloženiji. Također, konflikti nastaju zbog različitih interesa, ciljeva i identifikacija s grupom za koju pojedinac osjeća da joj pripada; pritom se ostale grupe smatraju konkurencijom i prema njima se razvija suparnički odnos. Važno je napomenuti da na vrijeme treba identificirati stvaranje suparništva koje, ako preraste u kronično negativnu atmosferu, prestaje biti stimulans te počinje ozbiljno ugrožavati životnu uspješnost podižući razinu stresa. Hijerarhijski sukobi su sukobi između različitih razina i statusa te u obliku odnosa podređeni – nadređeni. Funkcionalni sukobi su sukobi među različitim grupama zbog njihovih različitih funkcija u nekoj većoj grupi (npr. različiti odjeli u firmi).

4.3. Uzroci i posljedice konflikata

Da bi se konflikt pojavio, trebaju postojati određeni uvjeti za razvoj. Prema Rijavec i Miljković razlikujemo uzroke na razini organizacije i one na razini pojedinca. Na razini organizacije to su same promjene u organizaciji koje su vrlo brze pa se ljudi često puta ne slažu u kojem smjeru se treba razvijati i koje su prednosti i nedostaci pojedinih alternativa. Također, zbog promjena neki ljudi nisu sigurni u svoju ulogu u organizaciji što dovodi do stresa. Neke od tih promjena mogu biti veća reorganizacija, otpuštanja, promjene zakona, promjena vlasnika, zahtijevanje većeg stupnja znanja i vještina i slično. Netolerantnost prema drukčijem mišljenju, ponašanju i stavovima također doprinosi našoj sklonosti konfliktnom reagiranju. Sljedeći uzroci na razini organizacije su razlike između zaposlenih, razlike u pitanjima strategije kojom se radni zadaci obavljaju te količina ograničenih izvora. Nejasna odgovornost prema određenim poslovima u organizaciji, različiti ciljevi i očekivanja u organizaciji, nerazumna opterećenja i standardi te loš sustav nagrađivanja u organizaciji dio su uzroka za stvaranje konflikata na razini organizacije.

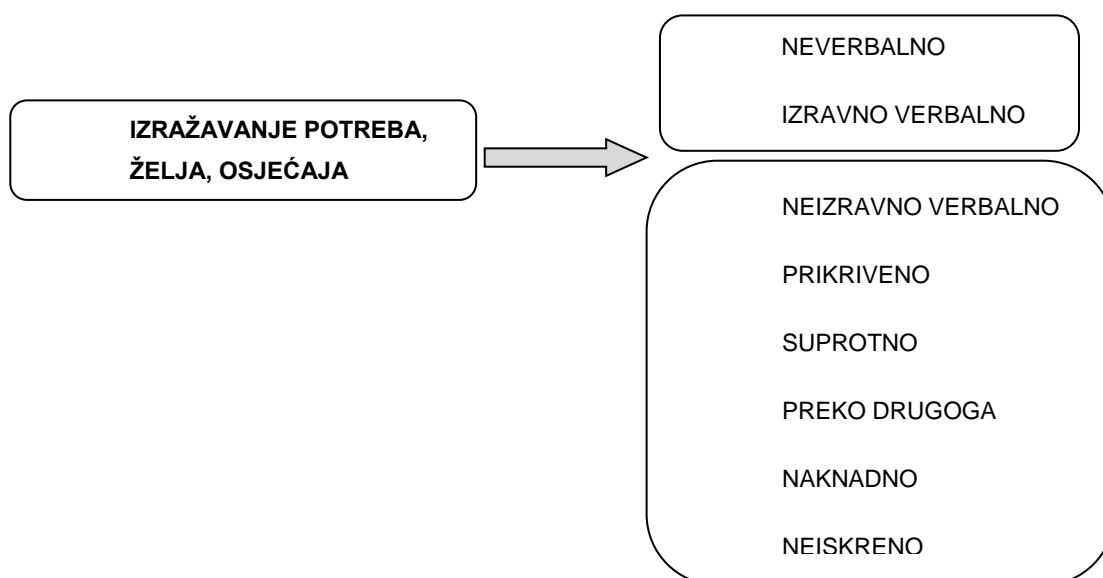
Na razini pojedinca nailazimo na uzroke različitog opažanja stvarnosti, ovisno o prethodnom životnom iskustvu. Tu svatko vjeruje u svoju percepciju svijeta i misli da je istinita pa se teško prihvaća da druga osoba istu stvar možda vidi na posve različit način. Tu su i različite vrijednosti i životne filozofije gdje jedni mogu vjerovati da u svakoj situaciji moraju postupati pošteno, dok su drugi spremni potražiti „rupe“ u zakonu. Status je za mnoge ljude vrlo važna stvar, stoga kada smatraju da im je status ugrožen, žele sačuvati svoj obraz i pozitivnu sliku o sebi. Tu vrlo lako može izbiti konflikt između osobe koja se smatra ugroženom i onoga tko je ugrožava. Neke osobine ličnosti također pridonose pojavljivanju konflikta. Osobe koje su vrlo autoritativne, nefleksibilne i imaju nisko samopoštovanje sklonije su konfliktima. Posljednji uzrok na razini pojedinca je nedostatak povjerenja. U međusobnim odnosima mora postojati određeni stupanj povjerenja, a konflikt se vrlo lako pojavi ako osoba ima razlog za nepovjerenje, bilo stvarni ili opaženi.

Uzroci konflikata mogu se podijeliti i u ove dvije skupine: opći i posebni. Ključni opći uzroci konflikata po učestalosti su: konflikti zbog posla koji treba obaviti, konflikti zbog neslaganja sa suradnikom i, najrjeđe, konflikti zbog osobnog interesa. Općenito, kad su konflikti po učestalosti uobičajeni, uzrokovani su neslaganjem sa suradnicima, i to su interpersonalni konflikti izazvani osobnim specifičnostima koje će se naknadno istražiti, a kad postaju učestaliji, tada počinju prevladavati konflikti zbog posla koji treba obaviti. Kada se opisana pojava promatra u kontekstu razvoja konfliktnog procesa, može se reći da u uobičajenim (vjerojatno rutiniranim, manje zahtjevnim) aktivnostima postoji stanovita latentna razina sukoba koja eskalira kada se obujam i intenzitet obaveza povećava. U takvim će slučajevima sudionici biti skloni reći da je razlog konfliktu posao koji treba obaviti, iako korijene konflikata treba tražiti u drugim razlozima. Druga skupina uzroka konflikata bili su specifični konflikti. Oni za uzrok mogu imati: lošu komunikaciju, nedostatak informacija, nejasno definirane poslovne ciljeve, razlike u percepciji i vrijednosti, nedostatak tolerancije među zaposlenima, sklonost ka agresivnom ponašanju, razlike zbog položaja u organizaciji ili nestručnosti pojedinaca za izvršenje poslovnih zadataka.

Uzroci konflikta mogu se podijeliti i na: osobne uzroke – nepoznavanje sebe, nekontrolirane emocije, frustracije izazvane od drugih, negativna osjećanja prema drugima i sebi, trenutno stanje (briga, umor, glad, neispavanost), mehaničnost reakcija, osjećaj napadnutosti; komunikacijske uzroke – nepotpunost prenesenih poruka, neslušanje sugovornika, nepažnja na rečeno, predrasude, doživljavanje kritike kao napad ne sebe, krivo tumačenje sugovornikovih poruka i stava, stvarni napad, mnoštvo neizrečenih stvari i osjećanja; sadržajne uzroke – različita mišljenja, ideje, stavovi, uvjerenja, načini rješavanja problema te različiti načini donošenja odluka.

Uspješan razgovor zahtijeva slobodno i izravno izražavanje želja, potreba i osjećaja. (Slika 6.) Puno se toga u životu propusti zbog straha od izravnog izražavanja. Većina ljudi, umjesto da kaže što želi, trpi uskraćivanja ili očekuje da druge osobe prepoznaju i ispune ono što oni žele. Ako se to ne dogodi, a najčešće se ne dogodi, dolazi do optuživanja, krivnje i napadanja. Zbog toga svoje potrebe, želje i osjećaje treba izreći otvoreno, izravno i verbalno, a ne samo neverbalno (ponašanjem) ili prikriveno, suprotno, preko drugoga, naknadno i neiskreno. (Brajša, 2000.)

Slika 5. Načini izražavanja potreba, želja i osjećaja



Izvor: Brajša P., *Umijeće razgovora*, 2000.

5. Rješavanje problema

Uspješno rješavanje konflikata je vještina bez koje menadžeri ne mogu uspjeti u svom poslu. Svaki menadžer mora imati ravijene vještine vezane uz razrješavanje konflikata. To znači da treba biti sposoban prepoznati situacije koje mogu dovesti do konflikta te izaći na kraj s tim situacijama tako da zaposleni budu zadovoljni, a organizacija neoštećena. Većina zaposlenih smatra da su konflikti na poslu nešto loše i da ih treba izbjegavati. Prevladava shvaćanje da posljedice konflikta za organizaciju, odjel ili pojedinca mogu biti više loše nego dobre. Temelji analitičkog i kreativnog rješavanja problema su samosvjesnost i osoba koja treba biti oslobođena stresa. Pretpostavke za kvalitetno odlučivanje su spoznaja vlastitih snaga i slabosti, samosvjesnost da se može nositi s neizvjesnim situacijama i stimulirajuća (a ne stresna) okolina. Kriteriji za izbor analitičkog ili kreativnog rješavanja problema su postavljena pitanja: Jesu li efekti odluke predvidljivi? Je li raspoloživo dovoljno informacija? Je li jasna povezanost između načina rješavanja problema i ciljeva? Ako je odgovor pozitivan, odabire se analitičko rješavanje problema, a ako je odgovor negativan ili kombinacija, odabire se kreativno rješavanje problema.

Analitičko rješavanje sastoji se od četiri koraka. Prvi korak je identifikacija problema. Tu treba razlikovati činjenice od utisaka, identificirati uzroke, locirati izvore informacija, eksplicitno definirati problem, identificirati standard koji je narušen, odrediti čiji je problem i izbjegavati predstavljanje problema kao preruseno rješenje. Druga faza predlaže odlaganje donošenja rješenja dok nisu predložene neke alternative. Mnoga istraživanja su pokazala da se kvaliteta rješenja može poboljšati ako se u obzir uzme nekoliko različitih alternativa. Prema tome, ocjenjivanje alternativa mora se odgoditi i ne treba se prihvatiti rješenje koje prvo padne na pamet. U ovom je koraku bitno sudjelovanje svih članova tima. Ako sudjeluju svi članovi tima, vrlo je vjerojatno da će se doći do rješenja oko kojega se svi slažu. Događivati tuđe ideje znači da i naizgled loše ideje mogu postati dobre ako se nadograđuju ili povežu s drugim idejama.

Organizacija može imati nekoliko problema, no generiranje alternativnih rješenja mora se odnositi na problem koji smo definirali u prethodnom koraku.

Treći korak odnosi se na dobro vaganje prednosti i mana predložene alternative prije donošenja konačne odluke. Svima mora biti poznato na temelju čega će se vrednovati određena alternativa: izabrana alternativa ne smije prouzročiti neke druge neočekivane probleme, svi uključeni u proces rješavanja problema moraju se slagati s izabranim rješenjem, implementacija alternative mora biti jasna i mora biti u skladu s organizacijskim standardom. Pri analitičkom rješavanju problema bitno je kontinuirano pratiti primjenu rješenja. Kada identificiraju problem, mnogi ljudi će automatski htjeti preskočiti drugi i treći korak te prijeći na četvrti. To znači da će mnogi htjeti implementirati rješenje bez identifikacije problema, analiziranja, generiranja i evaluiranja alternativa. Potrebno je imati na umu da „riješiti se problema“ bez savladavanja prva tri koraka dugoročno neće biti uspješno. U četvrtom je koraku bitan i sustav kontrole kako bi se spriječile greške, a osim toga sustav kontrole može biti i svojevrsna povratna informacija koja može ukazati na pozitivne i negativne strane implementacije rješenja i omogućiti da se u budućnosti problemi rješavaju na bolji ili drugačiji način. Primjena i kontrola u ovom se koraku sastoje od odabira pravog vremena i redoslijeda aktivnosti, gdje treba osigurati povratne informacije i atmosferu prihvaćanja rješenja, a nakon toga postaviti sustav kontrole i ocijeniti kvalitete rješenja na osnovi postignutih efekata.

Kod identifikacije problema barijere analitičkog načina razmišljanja mogu biti nedostatak slaganja oko definicije problema, ili se problem često definira u okviru postojećih načina rješavanja problema, ili brkanje simptoma sa stvarnim problemom te zbunjujuće informacije. U drugom koraku, generiranju alternativa, postoje prepreke jer je poznato tek nekoliko alternativa, prvo predloženo rješenje je obično već i usvojeno ili se alternative vrednuju ovisno o prošlom uspjehu. Vrednovanje i izbor rješenja kao treći korak donosi prepreke poput informacija koje su o mogućim rješenjima ograničene, potraga za informacijama ne seže daleko, a vrsta informacije je ograničena drugim faktorima. Prikupljanje informacija je skupo, kriteriji najbolje alternative nisu uvijek poznati, poznata su zadovoljavajuća, ali ne i optimalna rješenja, ili se rješenja prerano primjenjuju. Kod primjene i kontrole prihvaćanje rješenja ne prethodi primjeni. Postoji otpor promjenama i mnogo nejasnoća koje to dijelove rješenja treba pratiti ili mjeriti.

Tu su i pitanja koji su politički i organizacijski procesi potrebni za primjenu rješenja i kolika je dugotrajnost u primjeni rješenja.

Kreativno rješavanje problema primjenjuje se kada nema očitih alternativa za rješenje problema i kada su rješenja neprimjenjiva. Glavna razlika između analitičkog i kreativnog rješavanja problema je u tome što se analitičko rješavanje problema fokusira na to da se problem riješi, dok se kreativno rješavanje problema fokusira na generiranje nečega novog. Postoje četiri tipa kreativnog rješavanja problema. Prvi tip kreativnosti je imaginacija. Imaginacija predstavlja stvaranje novih ideja, revolucionarnih razmišljanja i radikalnih pristupa rješavanju problema. Ljudi kojima je naglašen ovaj tip kreativnosti najčešće su istraživači, špekulatori i poduzetnici, a kreativnost definiraju kao eksperiment, inovaciju i kreiranje jedinstvenih prilika. Ovakvi ljudi na čelu svojih kompanija traže ljude koji radikalno razmišljaju, ruše pravila, preuzimaju rizike i razmišljaju izvan okvira zadanog. Neki ljudi mogu kreativno riješiti problem na način da se fokusiraju na već postojeće proizvode, ideje, procese. Ovi ljudi spadaju u drugi tip kreativnosti pod nazivom „poboljšanje”. Oni nisu radikalni i ne preuzimaju rizike, nego su sistematični, pažljivi i detaljni. Kod njih kreativnost proizlazi iz pronalaženja rješenja kako poboljšati neki proces ili funkciju. Primjer ovog tipa je McDonald's, odnosno Ray Kroc koji nije izumio brzu hranu jer su takvi restorani već postojali (poput Dairy Queena), nego je promijenio proces. McDonald's je poznat po cijelom svijetu upravo po standardiziranom meniju, konzistentnoj kvaliteti usluga, uniformiranoj proceduri, čistoći postrojenja i relativno jeftinoj hrani. Dakle, umjesto revolucionarne ideje Kroc je poboljšao postojeću ideju. Treći tip kreativnosti je ulaganje ili brzo ostvarenje ciljeva i konkurentnost. Ljudi kojima je naglašen ovaj tip kreativnosti fokusiraju se na to da preduhitre promjene, prihvate pravila konkurentne igre te riješe problem i ostvare ciljeve brže nego bilo tko drugi. Ovi ljudi zapravo razvijaju svoju kreativnost tako što rade znatno više no drugi, iskorištavaju slabosti drugih i prvi na tržištu nude proizvode, usluge ili ideje. Četvrti tip kreativnosti je inkubacija (od trenutka nastanka do prve primjene). Ovaj tip kreativnosti fokusira se na razvoj kreativnosti kroz timski rad, uključenost i koordinaciju među pojedincima. Pojedinci koji su skloni ovom tipu kreativnosti ohrabruju ljude da rade zajedno,

potiču povjerenje i osnažuju druge ljude. Kreativnost nastaje iz zajedničkog razmišljanja i vrijednosti koje se međusobno dijele. Važno je napomenuti da jedan tip nije nužno bolji od drugog. Različite situacije zahtijevaju različite pristupe.

Koncepcijske barijere u kreativnom rješavanju problema su mentalne barijere koje podrazumijevaju ograničenja u definiciji problema. Ljudi stariji od 40 godina imaju manje od 2% sposobnosti kreativnog rješavanja problema koju imaju djeca ispod 5 godina starosti. Nepromijenjenost, odnosno konzistentnost događa se kada pojedinac ne odustaje od jednog određenog načina rješavanja problema ili jednog načina definiranja ili opisivanja problema. Nedostatak konzistentnosti u životu često se poistovjećuje s tvrdoglavošću, neorganiziranošću i nepovjerljivošću. Opredijeljenost govori o situacijama kada se pojedinac opredijeli za jedan određeni stav, definiciju ili rješenje i kada nije vjerojatno da će svoj stav promijeniti.

Postoje dvije vrste konceptualnih barijera koje označavaju opredijeljenost :

- stereotipi temeljeni na iskustvu iz prošlosti mogu sprječavati pojedinca da situaciju sagleda iz novog kuta. Ipak, ne treba zanemariti činjenicu da se iz prošlih iskustava može svašta i naučiti ili da se greške iz prošlosti, ako se nauči iz njih, neće ponoviti.
- drugi oblik je ignoriranje sličnosti između različitih elemenata problema – najčešća konceptualna barijera. Ponekad će se osobe suočiti s problemima za koje će misliti da nemaju doticaja s nijednim problemom s kojim su se ikada susrele. Što se više sličnosti nađe, problem će se lakše riješiti. Sažimanje ili redukcija odnosi se na preusko definiranje problema, nefiltriranje informacija, pa čak i donošenje preranih zaključaka.

Umjetna ograničenja mogu se dogoditi kada ljudi već imaju određene stavove i zaključke o problemu s kojim se suočavaju. Ova barijera može se umanjiti tako da osoba prepozna te skrivene stavove i zaključke i proširi alternative imaginacijom, poboljšanjem, ulaganjem ili inkubacijom. Prvi korak u otklanjanju konceptualnih barijera je priznavanje da je kreativno rješavanje problema

vještina koja se može naučiti. Postoje četiri faze u procesu kreativnog rješavanja problema:

- 1) priprema – uključuje prikupljanje informacija, definiranje problema, generiranje alternativa i kontinuirano ispitivanje svih informacija koje su nam dostupne. Najznačajnija razlika između analitičkog i kreativnog rješavanja problema je upravo u tome kako će se pristupiti ovom prvom koraku. Kreativci su znatno fleksibilniji u prikupljanju podataka, definiranju problema.
- 2) inkubacija – odnosi se na nesvjesnu mentalnu aktivnost u kojoj mozak kombinira različite nepovezane misli kako bi se došlo do najboljeg mogućeg rješenja;
- 3) inspiracija – događa se u mozgu nesvjesno u onom trenutku kada se uvidi kreativno rješenje;
- 4) implementacija – ocjenjuje doneseno kreativno rješenje u odnosu na standarde i prihvatljivost.

Tablica 1. Analitički (racionalni) i kreativni pristup

Kreativni pristup	Racionalni pristup
1. pokušaj shvaćanja situacije ili problema	precizno definiranje situacije
2. prikupljanje podataka, spoznaja	postavljanje ciljeva koji se žele postići
3. analiza situacije i podataka	formuliranje hipoteze
4. inkubacija	prikupljanje poznatih podataka
5. inspiracija (generiranje ideje)	obrada prikupljenih podataka
6. sinteza	utvrđivanje raspoloživih alternativa
7. verifikacija ideja i usporedba s ciljevima	odabir najpovoljnijeg rješenja

Izvor: Tudor; Srića, Menadžer i pobjednički tim, 2014.

5.1. Obnavljanje odnosa

Najveći broj sukoba ima korijen u potrebama koje nisu zadovoljene. Uvijek treba preuzeti inicijativu. Obnova prekinutog odnosa vrlo je bitna. Kada u zajednici postoji napuklina ili razdor, odmah treba isplanirati mirovnu konferenciju. Ne treba se odgađati, nalaziti izgovore ili obećavati: „Učinit ću to jednoga dana.“ Treba zakazati susret licem u lice što je prije moguće. Odgađanje samo produbljuje neraspoloženje i stvari čini gorima. U sukobu vrijeme ne liječi ništa. Brzo reagiranje će, također, umanjiti duhovne štete. Ne treba se sastati kada je bilo tko od sukobljenih strana umoran, u žurbi ili ometan. Najbolje vrijeme je ono kada je to najbolje vrijeme za obje sukobljene strane. Treba imati suosjećanje za osjećaje drugih, više koristiti svoje uši nego usta. Prije nego što se pristupi rješavanju bilo kojeg nesporazuma, prvo se mora poslušati što ljudi osjećaju. To znači posvetiti pozornost, usredotočiti se na njihove osjećaje a ne na činjenice, početi sa suosjećanjem a ne s rješenjem, ne razgovarati s ljudima prije nego što se zna kako se osjećaju. Samo ih treba slušati i dopustiti im da se prvo emotivno olakšaju, a da se ne moraju braniti. Klimati glavom da ih se razumije, čak i ako se ne slažete. Osjećaji nisu uvijek ispravni i logični. Ustvari, nezadovoljstvo je ono koje čini da djelujemo i mislimo na pogrešan način. Pažnja dolazi od mudrosti, a mudrost od slušanja viđenja drugih. Slušanje poručuje: „Cijenim tvoje mišljenje, za mene je naš odnos važan i ti mi značiš.“ Kliše je ispravan: ljude nije briga što mi znamo, sve dok ne znaju da nas se to tiče.

Priznati svoj dio krivnje za sukob je potrebno. Ukoliko zaista želite ozbiljno prići obnovi odnosa, mora se priznati svoj dio krivnje. S obzirom na to da svi mi možemo nešto previdjeti, možda će biti potrebno pitati treću stranu da pomogne sagledati sve postupke prije nego što se sastanete s osobom s kojom imate nesuglasice. Također, treba zamoliti da se pokaže koliki je dio krivice za problem na vama. Kada se počne ponizno priznavati svoje pogreške, to otklanja gnjev druge osobe i razoružava je jer vjerojatno očekuje da ćete se obraniti. Nemojte tražiti izgovor i početi kriviti. Jednostavno prihvatite svaki dio krivnje koji ste imali u sukobu. Preuzmite odgovornost za svoje pogreške i tražite

oproštenje. Napasti problem – ne osobu. Ukoliko se uništi krivnju, ne može se riješiti sukob. Nikada se neće doći do poante tako što će jedna strana biti žrtva. Zato treba pažljivo birati svoje riječi. Blag odgovor je uvijek bolji od sarkastičnog.

U rješavanju sukoba podjednako je važan način na koji se kaže, kao i što se kaže. Ukoliko se kaže napadno, bit će primljeno kao napad. Kada je netko naoštren, nikada se ne postiže uvjerljivost. Potrebno je surađivati što je više moguće. Mir uvijek ima svoju cijenu. Ponekad to košta ponosa; često je cijena okrenutost samima sebi. Najbolje što se može učiniti radi zajedništva jest pronaći kompromis opravdavajući druge i dajući prvenstvo njihovim potrebama. Naglasiti iscjeljenje, a ne odluku. Nije realno očekivati da se svi slože oko svega. Iscjeljivanje se usredotočuje na odnos, a odluka na problem. Kada se usredotočimo na iscjeljenje, problem gubi na značaju i često postaje nevažan. Možemo ponovno uspostaviti odnose, čak i kada nismo u mogućnosti da riješimo naše različitosti. Često imamo legitimno, ozbiljno neslaganje i različito mišljenje, ali možemo se ne slagati i bez toga da budemo neugodni. Isti dijamant izgleda drugačije iz različitih kutova. Ovo ne znači da ne trebamo nastojati pronaći rješenje. Možda će se morati nastaviti s razgovorom i dokazivanjem – ali ovaj put u harmoničnom duhu. Iscjeljenje znači zakopati ratne sjekire, a ne obavezno i probleme.

6. Najefikasnije strategije rješavanja višestrukih konflikata

Pravila za uspješno upravljanje konfliktom su sljedeća: treba raspolagati s više informacija, fokusirati se na činjenice, razvijati više alternativa radi obogaćivanja podloge za raspravu, zajednički prihvaćati ciljeve, ugraditi humor u proces odlučivanja, održavati uravnoteženu strukturu moći i rješavati probleme bez nametanja konsenzusa. Upravljanje sukobom ili konfliktom uključuje sve čimbenike koji mogu pridonijeti rješavanju ili sprječavanju sukoba, a to su među ostalima disciplina, poboljšanje komunikacije, uzimanje u obzir životnih faza uključenih strana. Stilovi razrješavanja sukoba mogu biti forsirajući (pobjeda jačega), suradnički (uklanjanje uzroka), kompromisni (obostrano popuštanje), izbjegavajući (bijeg ili povlačenje), prilagođavajući (priklanjanje drugom), traženje zajedničkih neprijatelja (odvlačenje pažnje) i traženje viših ciljeva cjeline. Najefikasniji stilovi rješavanja sukoba su suradnja i kompromis.

6.1. Kompromis

Kompromis je glavni temelj političke i gospodarske teorije i prakse demokratskih društava. Njime se mogu brzo postići dogovori. Stav kod kompromisa treba biti čvrst i tražiti uzajamno prikladno rješenje. Pozadinska logika kompromisa je ta da prolongirani sukobi odvlače ljude od njihovog posla i stvaraju osjećaj gorčine. Vjerojatan ishod je uvjetovanje sudionika da nađu ekspeditivno rješenje prije nego učinkovito. Pristalice kompromisa tvrde da njime svatko nešto dobiva, dok protivnici ukazuju na to da svatko nešto gubi. Elementi ovoga stila su vanjske intervencije, pregovaranje i glasanje.

Ovaj stil je odgovarajući u situacijama ravnoteže snaga kada strane u konfliktu imaju suprotne ciljeve. Nije odgovarajući ako rezultira štetnom radnjom (npr. kašnjenje rokova proizvodnje). Prednost mu je što je demokratski i što nema gubitnika, a nedostatak što je ovo privremena mjera koja sprječava kreativno rješenje problema. Kompromis se dogovara kada: niti jedna strana nema dovoljno snage da svoje ciljeve dosljedno i potpuno može ishoditi ili provesti, kada potpuno zadovoljavanje interesa jedne strane ne bi donosilo

trajno rješenje, kada postoji strah da to rješenje u budućnosti ne bi pridonosilo stabilnosti ili kada bi rješenje moglo biti održavano od strane pobjednika samo uz velike troškove.

6.2. Suradnja (konsenzus)

Suradnja je odnos u kojem dvije ili više osoba različitih struka rade zajedno na rješavanju zajedničkog problema i dijele odgovornost za ishode. Zajednički pristup skrbi o osobi važan je jer dovodi do uspostave povjerenja prema drugim osobama i do uzajamnog poštovanja. Odnosi suradnje među članovima imaju za posljedicu: bolju skrb o osobama, svaka osoba doživljava dobru suradnju kao osobnu i stručnu pozitivnu potvrdu samoga sebe. Suradnja je najbolji način rješavanja konflikta, ali primjena zahtijeva dobru pripremu i strpljenje. Okvir za suradničko rješavanje problema sadrži uspostavljanje namjera, odvajanje ljudi od problema. Treba se fokusirati na interese a ne na pozicije, osmisliti opcije zajedničkih dobitaka, koristiti objektivne kriterije za vrednovanje alternativa i definirati uspjeh u kategorijama stvarnih dobitaka, a ne imaginarnih gubitaka. Stajališta obiju strana jednako su važna, a naglasak bi trebao biti stavljen na kvalitetu ishoda i pravednost u donošenju odluka. Ishod suradnje je pronalazak učinkovitog rješenja. Uloge u suradničkom rješavanju konflikta su inicijator, responder i medijator. Inicijator održava "vlasništvo" nad problemom - smanjuje se obrambeni pristup, opisuje problem kao odnos ponašanja (uzroka), posljedica i osjećaja, izbjegava vrednovanje tuđeg ponašanja, ustraje dok druga strane ne shvati što želi, ohrabruje dvosmjernu diskusiju, kontinuiranost rasprave - inkrementalno rješavanje kompleksnih problema te se fokusira na stvari od zajedničkog interesa. Responder treba pokazati iskreni interes za rješavanje problema, tražiti dodatne informacije o problemu, priznati neke aspekte svoje odgovornosti za problem i prihvatiti sugestije za prihvatljivo alternativno ponašanje. Medijator treba konstatirati postojanje problema, zauzeti neutralnu poziciju, fokusirati raspravu na problem a ne na osobe, tražiti rješenja problema a ne odgovornost za problem, istražiti rješenja fokusirana na interes a ne na pozicije.

7. Zaključak

Komunikacija je vještina. Uspješni komunikatori nisu se rodili s tom vještinom, već su kroz život, učeći od drugih i na svom vlastitom iskustvu usavršavali svoju vještinu komuniciranja. Uvjet za uspješnu komunikaciju jest mogućnost sudionika da reagiraju jedni na druge, primjenjujući pritom neverbalna i verbalna ponašanja, logički povezana s prijašnjim zbivanjima u interakciji i s općom svrhom te interakcije. Nijedna vještina nije toliko važna za uspjeh neke organizacije koliko konstruktivni postupak s konfliktom. Razrješavanje konflikta počinje kada sve strane uključene u konflikt priznaju da on postoji. Druga faza odnosi se na jasno definiranje vlastitoga stajališta te stajališta suprostavljenih strana. Nakon toga nije teško otkriti što je uzrok razmiricama. Kada je problem definiran, slijedi traženje rješenja koje će sve zadovoljiti. Nakon dogovora, koji mora biti svima u potpunosti jasan, valja ono što je dogovoreno provesti u djelo i uživati u učvršćenim odnosima. Uspješnom razrješavanju konflikata pridonijet će dobre komunikacijske vještine i pozitivno razmišljanje.

Dakle, za uspješno komuniciranje posvetite više vremena slušanju nego govorenju. Dajte si vremena da saslušate, osjetite što se događa, razjasnite sliku i oblikujete odgovor. Ne završavajte tuđe rečenice i ne odgovarajte na pitanja protupitanjem. Budite svjesni predrasuda, svi ih imamo i trebamo ih kontrolirati. Ne dopustite da vam misli odlutaju dok drugi govore – pokažite interes. Pustite sugovornika/sugovornike da govore – ne dominirajte razgovorom. Budite empatični. Odgovorite kad drugi završe govor, ne upadajte u riječ. Slušajte otvorena uma. Pružite povratnu informaciju (povratna informacija nije prerusena kritika). Rezimirajte/sažmite ono što ste čuli. Pitajte – uvijek pitajte ako mislite da niste dobro razumjeli. Izbjegavajte ometajuće faktore, ne šalžite miješane poruke. Šutnja je korisna – i često podcijenjena. Ne dozvolite stresu da govori umjesto vas. Ako ste jako uznemireni, ne možete dobro komunicirati. Ne sakrivajte se iza sms-ova i e-mailova: dobra komunikacija zahtijeva puno više od onoga što možemo izraziti sms-om ili e-mailom.

8. Literatura

1. Brajša, P. (2000). Umijeće razgovora. Pula, C.A.S.H.
2. Brajša, P. (1996). Umijeće svađanja. Pula, C.A.S.H.
3. Glasser, W. (2000), Teorija izbora. Zagreb, „Alinea“.
4. Jurković, Z. (2009). Organizacijsko ponašanje, Zagreb, Mate d.o.o.
5. Marcetić, A. (2015) Poslovna komunikacija, Zagreb
6. Reardon, K. K. (1998). Interpersonalna komunikacija - Gdje se misli susreću. Zagreb, „Alinea“
7. Rijavec, M.; Miljković, D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb, „IEP“ –D2 Vern', Edicija Obelisk
8. Schulz von Thun, F. (2005). Kako međusobno razgovaramo 3. - „Unutarnji tim“ i komunikacija primjerena situaciji. Zagreb, Erudita
9. Tafra-Vlahović, M. (2011). Upravljanje krizom. Zaprješić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“
10. Tudor, G.; Srića, V. (2014). Menadžer i pobjednički tim. Zagreb, M.E.P. d.o.o.
11. Turkalj, Ž. (2009). Organizacijsko ponašanje, Osijek
12. Evangelos Bountalis, Upravljanje organizacijskim sukobima – (<http://www.hzz.hr/cards2003/userdocsimages/Trening/CONFLICT%20MANAGEMENT%20HRV.ppt>) 29.06.2016.
13. Jurković Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije – ([file:///G:/Download/Pages from ekonomski vjesnik 2012 2 14%20\(1\).pdf](file:///G:/Download/Pages%20from%20ekonomski%20vjesnik%202012%202%2014%20(1).pdf)) 20.05.2016.
14. Marcetić A., Poslovna komunikacija – (<http://www.slideshare.net/andreja/poslovna-komunikacija-hac-ncs>) 22.05.2016.