

SUKOBI I STRATEGIJE NJIHOVA RJEŠAVANJA

Nina Pečnik

Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Studijski centar socijalnog rada

Pregledni znanstveni članak

UDK 316.484 : 316.485

Primljeno: lipanj 1994.

Članak opisuje osnovna obilježja sukoba, njihova razvoja, najčešćih reakcija ljudi u konfliktnim situacijama, te strategije koje se mogu koristiti u vođenju sukoba. Ukratko su prikazane dvije metode za rješavanje sukoba - pregovaranje i posredovanje.

U svakom odnosu dvaju ili više pojedinaca ili grupa, u svakom društvu postoji vjerojatnost nastanka sukoba.

Sukob je pojam koji označava situaciju kada postoje suprotna zbivanja i tendencije, ponašanja, čuvstva (Petz, 1992).

Prema Deutschu (1989, prema Pokrajac, 1992), sukobi se odvijaju na svim razinama socijalnog života: interpersonalnoj, intergrupnoj, interorganizacijskoj i internacionalnoj. Interpersonalni sukob podrazumijeva situaciju međusobnog neslaganja dviju ili više osoba čiji interesi ne mogu biti istodobno zadovoljeni, ili su pak percipirani kao takvi (Pruit i Rubin, 1986).

Većina sukoba može se opisati sljedećim obrascem (Ajduković i Pečnik, 1994): Dvije ili više osoba u interakciji doživljavaju neuskладive međusobne razlike u želji da dođu do nečega (npr. lopte, nečije naklonosti), ili pak da zadovolje neke svoje potrebe ili ostvare neke svoje vrijednosti. Oni na takvu situaciju ili takav svoj doživljaj interakcije reaguju određenim ponašanjem. Nakon te vremenske točke sukob se može dalje povećavati ili ublažavati. Povećavat će se: (1) ako postoji porast u izražavanju srdžbe i frustracije, (2) ako postoji porast percipirane prijetnje, (3) ako se uključi više osoba koje zauzmu neku od suprotstavljenih strana, (4) ako osobe nisu bile u prijateljskim odnosima ni prije sukoba, (5) ako osobe raspolažu s malo prosocijalnih vještina. Sukob će se smanjivati (1) ako se pažnja usmjeri na problem, a ne na sudionike/protivnike, (2) ako postoji smirivanje izraženih emocija i smanjivanje percipirane prijetnje, (3) ako su osobe bile prijatelji prije sukoba, (4) ako osobe znaju rješavati sukobe, ili imaju nekoga tko im može u tome pomoći.

Suprotno široko uvriježenom stavu, brojni autori ističu da sukob sam po sebi nije ni dobar ni loš, već neizbježan i nužan dio socijalnog života. Određena količina konflikata unutar grupa i organizacija je nužna jer vodi pozitivnim promjenama, dok svaka odsutnost sukoba dovodi do stagnacije. U skladu s time su i ishodišta sve većeg broja programa učenja konstruktivnog rješavanja sukoba (Prutzman et al., 1988, prema Ajduković i Pečnik, 1994):

(1) Sukobi postoje. Sami neće nestati, niti ćemo ih mi pokušati potisnuti. Cilj je poučiti ljude vještinama korisnim u konfliktnim situacijama.

(2) Sukob može dovesti do osobnog rasta. Sukob nije uvijek dobar, ali nije uvijek niti loš.

(3) Mnogo je različitih rješenja svakog sukoba.

(4) Rješavanje sukoba u vezi je s njegovom definicijom. Što točnije odredimo problem, to je vjerojatnije da ćemo ga riješiti. Svatko neće odrediti problem na isti način.

(5) Nasilje se u konfliktnim situacijama često povećava.

(6) Pozitivni osjećaji također se povećavaju, rastu. Što više potvrđujemo vrijednost drugih i sebe, to ćemo lakše riješiti sukob.

(7) Ponekad možemo naći rješenje u kojem svatko pobjeđuje.

Prema tome, ono što može biti "dobro" ili "loše", djelotvorno ili nedjelotvorno, itd. to su strategije rješavanja ili vođenja sukoba. Stoga ću se u ovom članku osvrnuti na pitanja kako ljudi najčešće reagiraju u konfliktnoj situaciji i koje su strategije rješavanja sukoba.

Vrlo česte reakcije ljudi na konflikt, tj. u situaciji ugroženosti vlastitih interesa, jesu - reakcije napada ili bijega. Velika je razlika u impulzivnoj reakciji (napad, bijeg) i kreativnom promišljenom odgovoru koji pretpostavlja da konfliktnu situaciju vidimo kao problemnu situaciju i izazov. Uz impulsivnu reakciju vezan je osjećaj da ne možemo kontrolirati vlastito ponašanje ili da smo prisiljeni ponašati se na određeni način. Nekog ili nešto drugo doživljavamo uzrokom svoje reakcije. Pri kreativnom, promišljenom odgovoru osjećamo da sami vladamo svojim ponašanjem.

Reakcija napada manifestira se kroz brojne oblike ponašanja - eksplozija srdžbe, vikanje, upadanje u riječ, inzistiranje da ste u pravu, dokazivanje vlastitog mišljenja, prigovarjanje, ispravljanje druge osobe, postavljanje ultimatumata (ako to ne učiniš, onda...), osvećivanje, "spuštanje", vrijeđanje, itd. Reakcije bijega od konfliktna situacije također su raznolike - izvikati se na nekoga kod kuće kad je sukob s nekim na poslu izvikati se na nekoga na poslu, kad je sukob s nekim kod kuće, stalno razmišljati o tome kako je netko nepravedan i bezobrazan, žaliti se na nekog ali mu ništa ne reći u lice, fizičko povlačenje, zašutjeti, postati depresivan, razboljeti se, postati preljubazan, govoriti sebi da nije fer prema drugoj osobi ako joj se nešto kaže (može se povrijediti), zaokupiti se nečim drugim u nadi da će problem sam nestati, govoriti sam sebi da to ionako nije važno itd.

Brojni autori u interdisciplinarnom području teorije rješavanja konflikata tvrde da postoji i treća mogućnost, koja ne znači povući se, ali niti ući u borbu. Ona zahtijeva svjestan izbor, određen stupanj fleksibilnosti i vještine, nešto hrabrosti i povjerenja u proces komunikacije.

Drugim riječima, napad ili bijeg, odnosno agresivan ili pasivan pristup sukobu često nisu djelotvorna i dugoročna rješenja problema. Obično ih prati tjelesna ili emocionalna bol, poniženje ili potisnuta srdžba. To međutim ne znači da smo nemoćni pred konfliktom. Između agresije i neaktivnosti postoji niz konstruktivnih reakcija koje treba otkriti i provesti. Kao što se može vidjeti, pobjeda i poraz nisu jedina rješenja:

A dobiva što treba	B dobiva što treba	B ne dobiva što treba
A ne dobiva što treba	POBJEDA-POBJEDA	POBJEDA-PORAZ
	PORAZ-POBJEDA	PORAZ-PORAZ

Pobijediti u sukobu znači dobiti ono što trebamo. To može, ali ne mora biti povezano s porazom protivnika. Pristupanje sukobu kao da obje strane mogu pobijediti te vođenje sukoba s takvim stavom potpuno mijenja orijentaciju pri rješavanju sukoba. Pažnja se s protivnika usmjerava na problem i njegovo rješavanje. Definiranje problema izuzetno je

važno jer ono određuje orijentaciju prema rješenju odnosno očekivanja od rješenja. Ako definicija problema uključuje razgovorom otkrivene stvarne potrebe strana u sukobu, stvorena je usmjerenost koja omogućuje pronalaženje rješenja kojim obje strane pobjeđuju.

Schermerhorn (1989, prema Pokrajac, 1992) razlikuje konstruktivno i destruktivno vođenje sukoba. Konstruktivno vođeni sukobi rješavaju se mirnim putem, dozvoljavajući sukobljenim stranama reakciju i prilagodbu na izmijenjene uvjete. Posljedice takvih sukoba obično su pozitivne, i uključuju povećanje kreativnosti i inovacija, povećanje zajedničkih napora i kohezije među članovima grupe u odnosu na nečlanove te smanjenje napetosti. Destruktivni sukobi smanjuju komunikaciju i povećavaju nepovjerenje, smanjuju suradnju i povećavaju natjecanje te smanjuju brigu za zajedničke ciljeve. Na taj se način smanjuje učinkovitost pojedinca, grupa i organizacija, što vodi do opadanja zadovoljstva strana uključenih u sukob.

Razumijevanje uvjeta koji dovode do kooperativnih ili kompetitivnih socijalnih procesa središnje je pitanje vezano uz određivanje okolnosti konstruktivnog ili destruktivnog vođenje sukoba.

Pruit i Robin (1986, prema Pokrajac, 1992) utvrdili su pet glavnih strategija kojima se ljudi koriste u konfliktnoj situaciji: suprotstavljanje, rješavanje problema, popuštanje i neaktivnost.

Suprotstavljanje se odnosi na bilo koji pokušaj rješavanja konflikta u korist jedne strane bez obzira na posljedice za drugu. Strana koja se koristi tom strategijom poduzima različite akcije koje nastoje uvjeriti ili natjerati protivničku stranu na popuštanje. U tu se svrhu koriste prijetnje i različite druge aktivnosti bez obzira na suglasnost suprotne strane.

Rješavanje problema zasnovano je na naporu identifikiranja problema i zajedničkog nalaženja rješenja koje će zadovoljiti obje strane, integrirati aspiracije objiju strana.

Popuštanje je zasnovano na smanjenju vlastitih aspiracija i odlučivanje na mnogo manji udio u odnosu na ono što bi pojedinac želio imati.

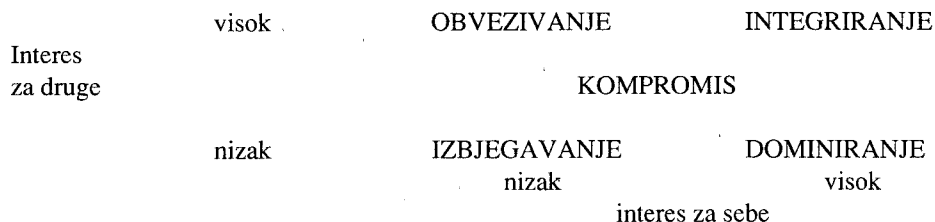
Povlačenje i neaktivnost međusobno su slične strategije jer uključuju fizičko ili psihološko napuštanje konflikata odnosno prestajanje ulaganja napora u konflikt. Razlikuju se po tome što je povlačenje definitivna solucija, dok je neaktivnost privremena. Suprotstavljanje, popuštanje i rješavanje problema možemo nasuprot povlačenju i neaktivnosti shvatiti kao strategije suočavanja, jer one obuhvaćaju relativno konzistentne napore u rješavanju konflikta.

Navedeni autori govore o tome da na izbor strategije utječe izvodljivost strategije u određenoj datoj situaciji, tj. vjerojatnost njezine uspješnosti i uložena cijena.

Tako izvodljivost strategije suprotstavljanja ovisi o sposobnosti suprotstavljanja strana u konfliktu, tj. o tome kako one percipiraju svoju moć, snagu.

Izvodljivost strategije rješavanja problema ovisi o procjeni vjerojatnosti nalaženja alternativa koje će zadovoljiti obje strane. Izvodljivost strategije neaktivnosti je vrlo mala ako je vremenski pritisak velik.

Koristeći se konceptualizacijama prema kojima se stilovi rješavanja interpersonalnih konflikata mogu razlikovati na osnovi dviju dimenzija - prva se odnosi na stupanj (visok ili nizak) u kojem osoba nastoji zadovoljiti vlastite interese, a druga na stupanj u kojem osoba nastoji zadovoljiti interese drugih - Rahim je (1983, prema Pokrajac, Kardum i Sušan, 1992) predložio sljedeći model stilova rješavanja interpersonalnih sukoba:



Osim proučavanja uobičajenih načina na koje ljudi reagiraju u situacijama sukoba, sve je više autora u području proučavanja sukoba koji se bave razvojem metoda za rješavanje sukoba. Najznačajnije među njima su pregovaranje i posredovanje.

Pregovaranje

Pregovaranje je način rješavanja sukoba pri kojem sukobljene strane sukob rješavaju međusobnim neposrednim dogovorom.

Za pregovore je potreban minimum zajedničkog interesa i postojanje barem grube ravnoteže moći među sukobljenim stranama.

Roger Fisher i William Ury (1991) tijekom dugogodišnjeg rada na pregovaranju i rješavanju sukoba na različitim razinama, od onih unutar obitelji do internacionalnih, razvili su metodu pregovaranja u privatnim i profesionalnim sukobima koju su nazvali principijelno pregovaranje. Četiri su osnovna elementa principijelnog pregovaranja: (1) odvajanje ljudi od problema, što rezultira time da se sukobljene strane dožive kao suradnici koji zajedno "napadaju" problem, a ne jedno drugo, te je tako umanjen štetan utjecaj emocija na percepciju i komunikaciju; (2) usmjeravanje na interese, a ne pozicije, budući da početno zauzete pozicije ne odražavaju nužno ono što osobe stvarno žele ili trebaju, tj. interes zbog kojeg su zauzele određenu poziciju; (3) smišljanje više različitih opcija/mogućnosti kojima obje strane dobivaju prije donošenja odluke o tome što će se učiniti, Odvajanjem određenog vremena, prije započinjanja dogovaranja, za smišljanje različitih mogućnosti koje unaprijeduju zajedničke interese i kreativno pomiruju različite interese, izbjegava se traženje jednog "pravog" rješenja, koje je posebno otežano u uvjetima sukoba. te (4) ustrajanje na tome da rezultat bude zasnovan na nekom objektivnom standardu ili kriteriju, koji je nezavisan od volje bilo koje od sukobljenih strana (npr. tržišna vrijednost, mišljenje stručnjaka, običaj, zakon).

Posredovanje

Posredovanje je jedan od postupaka koji se koriste trećom stranom da pomogne stranama u sukobu naći rješenje. Ti se postupci i metode uključivanja treće strane međusobno razlikuju po količini kontrole nad procesom i ishodom koje imaju sukobljene odnosno treća strana (Cornelius i Faire, 1989):

Odredba	Treća strana sasluša slučaj i donese odluku (sudstvo i arbitraža)
Preporuka	Treća strana prikuplja činjenice i daje preporuku relativno značajne težine (mirenje)
“Poštar”	Treća strana odvojeno komunicira sa svakom od sukobljenih strana, prenoseći poruke i ponekad dajući sugestije, imajući veliku moć za selektivno informiranje (Shuttle - diplomacija)
Kontrola procesa	Treća strana ima čvrstu kontrolu nad procesom, ali ne i sadržaj. Pomaže stranama da izoliraju pojedine probleme i opcije i konsenzusom postignu dogovor (Posredovanje)
Pružanje procesa	Treća strana dovodi sukobljene strane na zajednički razgovor, obično pružajući mogućnosti i osiguravajući okolnosti za to, vodi sukobljene strane pri korištenju određenih postupaka rješavanja sukoba (Facilitacija)
Savjetnik za sadržaj	Jedna sukobljena strana traži savjet eksperta u određenom području (Procjena stručnjaka)
Savjetnik za proces	Jedna sukobljena strana savjetuje se sa stručnjakom za rješavanje sukoba i posredovanje radi dobivanja pomoći u što boljoj prezentaciji vlastitog slučaja (Savjetovanje o rješavanju sukoba)
Samoupravljanje	Sukobljene strane rade direktno jedna s drugom kako bi riješile sukob (Pregovaranje)

Posredovanje ili medijacija specifičan je način rješavanja sukoba pri kojem nepristrana treća strana intervenira u sukob kako bi, kroz niz koraka, vodila sukobljene pojedince ili grupe do rješenja koje oni sami predlažu, biraju i dogovaraju. Proces posredovanja omogućuje osobama u sukobu definiranje svojih problema i potreba, izražavanje i utvrđivanje vlastitih osjećaja (npr. strahova), saznavanje o osjećajima druge strane, zamišljanje idealnog rješenja sa svog stajališta, pronalaženje više različitih ideja za akciju, vrednovanje vjerojatnih posljedica mogućih akcija, odabiranje i slaganje oko akcije koja će se poduzeti, slaganje glede vrednovanja učinaka akcije i, ako bude potrebno, traženje novog rješenja.

Posredovanje ne znači utvrđivanje tko je u pravu, a tko u krivu. Ne započinje se s unaprijed utvrđenim ishodom, već s namjerom da se iz određene situacije pronađe put do rješenja ili do prihvatljive prilagodbe problemu.

Tipičan proces posredovanja obuhvaća ove korake:

1. započinjanje procesa posredovanja,
2. iznošenje problema/slušanje,
3. definiranje problema i određivanje ciljeva,
4. smišljanje različitih mogućnosti postizanja ciljeva,
5. odabiranje, provođenje i evaluacija odabranog rješenja.

Započinjanje procesa posredovanja uključuje predstavljanje i izražavanje dobrodošlice sukobljenim stranama te objašnjenje svrhe posredovanja kao procesa koji daje priliku sukobljenim stranama da govore i čuju jedna drugu te da dođu do dogovora koji je prihvatljiv svim stranama. Uloga posrednika je da omogući taj proces. Potrebno je također ukratko objasniti faze posredovanja i uspostaviti temeljna pravila vezana uz započeti proces posredovanja.

Iznošenje problema je faza u kojoj svaka strana ima vrijeme u kojem može, bez prekidanja, iznijeti svoje viđenje problema, svoju priču. Aktivno slušanje, uz sažeto odražavanje izraženih misli i osjećaja, podrazumijeva posvećivanje pune pažnje osobi koja govori. To je u procesu posredovanja olakšano time što osoba koja sluša zna da joj sama procedura osigurava priliku da izrazi sve što želi, čime je unaprijeđena kvaliteta slušanja. Na kraju tog koraka posrednik ukratko sažima što je svaka strana rekla te provjerava točnost sažetka.

Razumijevanje problema i određivanje cilja korak je u kojem sukobljene strane počinju razgovarati jedna s drugom, nakon što su se u prethodnom koraku saslušale. Posrednik može od sukobljenih strana tražiti da postavljaju pitanja radi razjašnjenja što svaka strana želi, da ponove što su čule od druge osobe, ili da opišu kako misle da se druga osoba osjeća, ili da kažu jedna drugoj što im je zajedničko. Pritom je važno koristiti se aktivnim slušanjem, kako bi se osiguralo da svaka osoba razumije što druga izražava, što dakako ne znači da se mora s njom slagati. Uloga posrednika je olakšati proces međusobne razmjene, bilo povlačenjem u pasivniju poziciju, ako razgovor teče, bilo podsjećanjem na temeljna pravila. Posrednik može voditi bilješke o rješenjima koja se predlažu. Ovaj je korak završen onda kada su obje sukobljene strane u stanju izreći kako druga strana vidi problem, a posrednik ocjenjuje i da razumiju osjećaje druge osobe.

Nalaženje mogućih rješenja obuhvaća smišljanje različitih mogućnosti postizanja ciljeva, ustanovljavanja što je koja strana spremna učiniti, traženje rješenja koja su specifična, uravnotežena i realna.

Važno je napomenuti da se u zapadnim zemljama u posljednjih desetak godina primjena posredovanja proširila u mnogim područjima prakse socijalnog rada. Tako se razvilo posredovanje u zajednici, posredovanje u školi, posredovanje prilikom razvoda braka i dodjele djeteta, posredovanje između roditelja i djeteta, posredovanje između žrtve i prijestupnika te neformalno posredovanje na radnom mjestu prilikom sukoba zaposlenih.

Referencije:

1. Ajduković, M. i Pečnik, N. (1994) *Nenasilno rješavanje sukoba*. Zagreb: Alinea.
2. Cornelius, H. i Faire, S. (1989) *Everyone Can Win*. Simon Schuster: Australia
3. Fisher, R. i Ury, W. (1991) *Getting To Yes: Negotiation Agreement Without Giving In*. Penguin Books: New York, USA.
4. Petz, B. (u., 1992) *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Prosvjeta.
5. Pokrajac, A. (1992) *Konflikti i faktori njihova rješavanja*. Godišnjak Zavoda za psihologiju, Rijeka, 115-121.
6. Pokrajac, A., Kardum, I. i Sušan, Z. (1992) Mjerenje stilova rješavanja interpersonalnih konflikata u različitim socijalnim interakcijama: adaptacija i validacija skale. *Godišnjak Zavoda za psihologiju*, Rijeka, 107-114.

*Summary**CONFLICTS AND STRATEGIES FOR SOLUTION**Nina Pečnik*

The author describes the basic characteristics of a conflict, its development and the most frequent reactions of people in conflicting situations. It also gives the strategies used in the conflict. Two different methods of solving the conflict are described, i.e., negotiation and mediation.