

Stručni rad

RJEŠAVANJE KONFLIKATA I VJEŠTINE ASERTIVNOSTI

dr. sc. Draženka Skupnjak, učiteljica savjetnica

VII. osnovna škola Varaždin

Sažetak: *Ljudi, kao socijalna bića, u svakodnevnoj su međusobnoj interakciji kroz koju zadovoljavaju svoje potrebe. Najčešći način zadovoljavanja socijalnih interakcija je komunikacija. Ljudi međusobno komuniciraju na verbalan (riječima) i neverbalan (npr. gestama, mimikom) način. U tim „interakcijskim susretima“ svakodnevno dolazi i do nesporazuma, pa i konflikata. Konflikti se javljaju kad postoje suprotna zbivanja i tendencije, ponašanja, čuvstva. Oni mogu biti konstruktivni i destruktivni, a imaju svoje uzroke i tijek razvoja. Različiti su načini na koje ljudi rješavaju konflikte. Neki od njih su manje, a neki više djelotvorni. Na koji način ćemo rješavati svakodnevne komunikacijske nesporazume i različite konflikte najčešće ovisi o naučenim obrascima ponašanja. Najčešći oblici ponašanja su pasivnost, agresivnost i asertivnost. Asertivnost, kao najdjelotvorniji oblik ponašanja, je vještina koja se može naučiti kroz uvježbavanje specifičnih tehnika koje nam pomažu da ispravno reagiramo u zamršenim interakcijskim odnosima.*

Ključne riječi: *komunikacija, konflikt, rješavanje konflikta, ponašanje, asertivnost, vještine asertivnosti*

1. Uvod

Ljudi su socijalna bića - živimo okruženi ljudima i većinu naših potreba zadovoljavamo u interakciji s drugim ljudima. Mnoge od tih interakcija su jedinstvene i neponovljive, te je stoga veoma važno u njima se dobro snaći [22]. U tome nam uvelike mogu pomoći komunikacijske vještine. Ipak, koliko god bili vješti u komunikaciji, često u odnosima s drugima dolazi do „kratkog spoja“ tj. konflikta. Da bi ti konflikti bili riješeni na obostrano zadovoljavajući način, asertivnost je vještina koja nam pomaže da se izborimo za svoja prava, a da pri tome ne povrjeđujemo druge.

A što je zapravo komunikacija? Kada i zašto dolazi do konflikta? Kako nam u rješavanju konflikta može pomoći asertivnost? Kako razviti vještine asertivnosti? Ovo su pitanja na koja vrijedi potražiti odgovore.

2. Komunikacija

Komunikacija je prisutna u svim aspektima života. Često se govori o komunikaciji, a da se točno ne zna što taj izraz znači. Svakodnevno ga koristimo i često je sinonim za razgovor. Ipak, komunikacija je više od razgovora. To je naša autentična prirodna potreba da kontaktiramo s okolinom.

Postoji niz različitih pristupa definiranju i razlikovanju komunikacije, najčešće se razlikuju verbalna i neverbalna komunikacija (a uz njih, simbolička i pisana komunikacija). U odnosu na broj uključenih sudionika - intrapersonalna, interpersonalna, grupna i javna komunikacija. Intrapersonalna komunikacija uključuje samo jednu osobu, odnosno radi se o unutrašnjem dijalogu, te samo uvjetno predstavlja komunikaciju u užem smislu [19]. Iz *Rječnika stranih riječi* [9] možemo saznati da riječ komunikacija potječe od latinske riječi *communicare* – učiniti općim, a ima nekoliko značenja: 1. priopćenje, saopćenje, izlaganje, predavanje; 2. promet, veza, saobraćaj, spoj jedne točke s drugom; pa slijedom rečenog, komunicirati znači: priopćiti, saopćiti, biti u vezi, itd., što se ostvaruje komunikacijskim procesom. U najširem smislu riječi, komunikacija označuje razmjenu poruka između dviju ili više osoba tj. između davatelja i primatelja poruke tijekom procesa komunikacije. Bit tog procesa su odnosi koje je moguće odrediti kao povremena ili redovita socijalna susretanja s određenim ljudima, kroz određeno vrijeme, s perspektivom trajanja u budućnosti [4].

Ili, može se još reći da je komunikacija interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutačnog (za razliku od odgođenog) dobivanja informacija [18]. Ova definicija, kojoj je polazište situacijska perspektiva, odnosi se na interpersonalnu komunikaciju koja određuje međuljudsko djelovanje i utječe na njihov odnos. Isto tako, interpersonalna komunikacija, razvija se usporedo s međusobnim upoznavanjem komunikacijskih partnera, mijenja način komuniciranja, pridonosi ili ne pridonosi boljem razumijevanju. Prema K. Reardon [18] može se prepoznati kroz sedam ključnih značajki:

- verbalno ili neverbalno ponašanje,
- spontano, uvježbano i planirano ponašanje,
- razvojna komponenta nasuprot statičnoj,
- izravno povratna veza,
- unutrašnja i vanjska pravila,
- aktivnost,
- uvjeravanje ili persuazija.

U svrhu još boljeg razumijevanja komunikacije kao prostora socijalnih interakcija, evo i prikaza Watzlawickovih pravila komunikacije [4]. Njegova teorija je važna jer uzima odnos kao polaznu točku i predstavlja jednu od najsustavnijih pregleda karakteristika komunikacije i komunikacijskog tijeka:

1. *Nemoguće je ne komunicirati.*

Komunikacija je neizbježna. Ona se uvijek događa kada su ljudi zajedno. Svaka socijalna situacija sadrži komunikaciju i zahtjeva postojanje komunikacijskih vještina. Čak i kad osobe jedne drugima okrenu leđa, šalju određenu poruku. Odbijanje komunikacije također je komunikacija.

2. *Svaka komunikacija sastoji se od sadržajnog i odnosnog aspekta.*

Poruka nosi dva tipa informacije: jednu o značajkama objekta (sadržajni aspekt) i drugu o odnosu i stavu prema poruci, drugima itd. Sadržajni aspekt se odnosi na ono o čemu se radi, npr. osobine predmeta, ljudi, događaja, opise, nedoumice. Odnosni aspekt vezan je uz odnose između osoba koje komuniciraju i njihov odnos prema sadržajnom aspektu poruke. U komunikacijskom procesu uvijek su prisutna oba aspekta i oni utječu jedan na drugog. Način govorenja o nekoj temi ukazuje na odnos prema tom sadržaju, kao što i ponašanje prema drugoj osobi tijekom govorenja ukazuje na odnos prema njoj.

3. *Narav komunikacijskog odnosa uvjetovana je interpretacijom komunikacijskih tijekova od strane partnera.*

Ovo pravilo ukazuje na činjenicu da svaki partner za početak određenog komunikacijskog tijeka ima svoju početnu točku prema kojoj svojoj verziji pripisuje ključnu ulogu za razumijevanje uzroka i posljedice. Naime, svako djelovanje neke osobe reakcija je na djelovanje druge osobe. To je tada pokretač ponovnog djelovanja u komunikacijskom procesu pa komunikacija zapravo nema ni početak ni kraj, već je kružna.

4. *Komunikacija se odvija na digitalnoj i analognoj razini.*

Digitalna (pretežno verbalna) komunikacija koristi se za razmjenu informacija znakovima, tj. jezičnim simbolima koje svatko može razumjeti na jednak način. Verbalnom komunikacijom (riječi, govor, razgovor) razmjenjuje se sadržajni aspekt poruke. Analogna (u pravilu neverbalna) komunikacija služi se znakovima (ponašanje tijela, mimika, gestikulacija, dodirivanje, prostorno ponašanje...) koji omogućuju približnu predodžbu i njome se prenose poruke o odnosu. Ponekad digitalne i analogne poruke mogu biti suprotne i tada se radi o dvostrukim porukama koje zbunjuju primatelja poruke. Obje razine komunikacije odvijaju se istodobno, ali analogna razina je manje osviještena.

5. *Tijek međuljudskih odnosa je simetričan ili komplementaran.*

Simetričan odnos razvija odnos ravnopravnosti i jednakosti, a izbjegava se različitost. Komplementarni odnos podrazumijeva različito, ali dopunjujuće ponašanje. Izmjena ova dva načina znak je zrele komunikacije. Međutim, ako prevladava komplementarni način komuniciranja, to je znak da u odnosima postoji nadređeni i podređeni položaj. To ne mora uvijek biti loše, već je nužno u mnogim životnim situacijama i odnosima (npr. roditelj-dijete, učitelj-učenik, liječnik-bolesnik i sl.).

Iako je komunikacija svuda oko nas, iako komuniciramo cijelo vrijeme, teško je identificirati, imenovati i razgovarati o tome kako komuniciramo. Također, uz komunikaciju se vežu brojne predrasude koje mogu ometati usvajanje spoznaja o komunikaciji [15]. Na primjer, mislimo da je komuniciranje samo po sebi razumljivo i da svi znaju dobro komunicirati te da se tu nema što mijenjati. Istina je posve drugačija. Komunikacija često nije svjesna i namjerna jer često ne kontroliramo svoje ponašanje pa tako ni proces komunikacije. Često djelujemo prije nego što smo uopće imali prigodu razmisliti [18], ali još češće neverbalno pokažemo ono što ne želimo. Ili nismo svjesni poruke koju smo odaslali. Da bi komunikacija bila uspješna, sadržaj trebaju jednako interpretirati svi sudionici. Za sugovornike, pojedine riječi i sadržaji mogu imati potpuno različita značenja pa je njihovo međusobno reagiranje često vezano za takva subjektivna značenja, a ne objektivne

činjenice i sadržaje. Komunikacijske vještine su iznimno važne u ljudskim odnosima jer nepažljivom komunikacijom možemo stvoriti brojne nesporazume i probleme [14]. Nejasna, nerazumljiva i neprilagođena komunikacija, a uz to i prikriivanje različitih interesa, često vodi u konflikt [5].

3. Konflikti

Konflikti su neizbježan dio našeg svakodnevnog života, nužna pratnja različitosti među ljudima, neminovan ishod složenosti ljudskog društva. Ako su dozvoljena različita mišljenja tada moraju biti dozvoljeni i konflikti. Nema demokratskog i humanog društva bez prisutnosti konflikta. Izostanak konflikta često može značiti da je u pitanju izbjegavanje, potiskivanje ili negiranje problema, to je govor gluhih, koji se zato slažu, jer se niti ne slušaju, a kamoli o sadržajima razgovaraju [5]. Konflikt sam po sebi ne mora nužno biti isključivo negativna pojava, ali njegove posljedice mogu biti i pozitivne i negativne.

3.1. Što je konflikt?

Konflikt dolazi od latinskog glagola *conflictare* koji znači „udarati što o što, boriti se“, a u hrvatskom jeziku ima značenje: sukob, spor, rasprava koja prijeti da će se još zaplesti [9]. U *Velikom rječniku hrvatskoga jezika* [2] dodano je još i značenje: ozbiljne nesuglasice, oštra prepirka, svađa, a u *Psihologijskom rječniku* [17] sukob je pojam koji označava situaciju u kojoj postoje suprotna zbivanja i tendencije, ponašanja, čuvstva.

Dakle, konflikt je pojam koji označava situaciju u kojoj postoje sukobljena najmanje dva i više različita i suprotna mišljenja o situaciji, zbivanju, tendenciji, osjećajima, načinu rješavanja nekog problema, nesuglasnosti ciljeva i mogućih načina njihovih ostvarenja i slično. On je neslaganje kroz koje su osobe doživjele prijetnju svojim potrebama, interesima i brigama [1]. Iako može biti intrapersonalan (u situacijama kada se ne možemo odlučiti što učiniti), češće je odraz interpersonalnih situacija i komunikacija.

Prema Brajši [5] razlikujemo dva pristupa konfliktima: tradicionalni i suvremeni. Prema tradicionalnom pristupu konflikt je smatran nečim nepoželjnim, štetnim, neprihvatljivim pa ga je trebalo izbjegavati, potiskivati, zataškavati. Prema suvremenom stavu konflikt je prirodan, neizbježan i sastavni dio svake promjene. On nije opasnost, već šansa za uočavanje problema, pronalaženje rješenja, sprječavanje stagnacije, jačanje znatiželje, poticanje promjene te pomaže učvršćivanju identiteta pojedinca i grupe. Stoga, od konflikta ne treba bježati, potiskivati ga ili ga se bojati.

Izvrstan prikaz promjene pogleda na sukob, od tradicionalnog prema suvremenom, donosi Dudley Weeks u knjizi *Osam najvažnijih koraka u rješavanju sukoba* [21]:

Novi pogled na sukob

Od opažanja sukoba kao da je uvijek...	Do opažanja sukoba kao da je često...
1. poremećaj reda, negativno iskustvo, pogreška ili zabluda u odnosima	1. posljedica različitosti koja sadržava mogućnost za zajednički napredak ili za unapređenje odnosa
2. bitka između nespojivih pojedinačnih interesa i želja	2. samo jedan dio odnosa, dio koji uključuje potrebe, vrijednosti, opažanja, moć, ciljeve, osjećaje itd., a ne samo interese i želje
3. pojedinačni događaj kojem dopuštamo da obilježi cjelokupne odnose	3. zbivanje koje se ističe u dugotrajnim odnosima i koje pomaže u razrješenju tih odnosa
4. borba samo između pravog i krivog, dobrog i zlog	4. suprotstavljanje između razlika u određenim aspektima odnosa, ne prekidajući druge aspekte odnosa koji su još tu i koji se mogu izgraditi

3.2. Uzroci konflikata

Konflikt je proces koji započinje kada jedna strana smatra da druga strana negativno djeluje ili namjerava djelovati na nešto što prva strana jako cijeni [1]. Cushine razlikuje 4 vrste uzroka sukoba [20]:

- *činjenice*
U svakodnevnim životnim situacijama raspolažemo s različitim činjenicama koje ne moraju biti kompatibilne između jedne i druge strane. Budući da se najčešće radi o činjenicama iz različitih izvora, njih je moguće provjeriti.
- *postupci*
Različiti ljudi, različite stvari, rade na različite načine. Ponekad ti različiti načini izvođenja postupaka mogu biti uzrok konflikta, iako sam način izvođenja ne mora utjecati na rezultat.
- *ciljevi*
Osim što ljudi na različite načine rade mnoge stvari, i ciljevi koje žele postići su drugačiji. Željeni ishod neke naše akcije (ali i odnosa) ne mora se uvijek poklapati s ciljem druge strane. Zajednički jasno definirani ciljevi mogu smanjiti mogućnost nastanka konflikta.
- *vrijednosti*
Ne posjeduju svi ljudi jednake sustave vrijednosti. Svaki čovjek ima vlastiti vrijednosni sustav po kojem procjenjuje je li mu nešto važno u životu. Vrijednosti koje imamo utječu na svaki pojedini aspekt našeg života: odnose s ljudima, reakcije na situacije u kojima se nađemo, kako percipiramo svijet oko sebe... Sustav vrijednosti svakog pojedinog čovjeka ovisi o okružju iz kojeg dolazi i utjecajima iz tog okružja (odgoja, obitelji, okoline, društvenog poretka, religije, medija, učitelja...), ali i kronološke dobi. Mogućnost smanjenja konflikta zbog različitih vrijednosti može se ublažiti tolerancijom.

3.3. Vrste konflikata

Kad govorimo o vrstama konflikata, trebamo uzeti u obzir je li to podjela koja se temelji na uzrocima, posljedicama ili sudionicima.

Prema Omaziću, kad govorimo o sukobima nastalim zbog različitih uzroka, govorimo o sukobima interesa i sukobima vrijednosti [16]. Već prije, spomenuto je da ljudi imaju različite interese, ciljeve do kojih žele stići i oni mogu uzrokovati konflikt. Također i netolerancijom te nepoštivanjem različitih ljudskih vrijednosti lako ulazimo u konflikte situacije.

Konflikte, koje dijelimo prema posljedicama, nazivamo konstruktivni i destruktivni konflikti. Svaki konflikt nije neophodno čimbenik zaoštavanja ili prekida odnosa. Kakve će posljedice neki konflikt imati na odnose ovisi najviše o načinu postupanja s konfliktom i ponašanjem sudionika u njemu. Kad sudionici konflikta vode računa o obostranim potrebama i konstruktivno ga rješavaju, konflikt može pomoći cjelovitijem sagledavanju problema i potaknuti pronalaženje učinkovitijih rješenja te čak i unaprijediti komunikaciju. U tom slučaju govorimo o konstruktivnim konfliktima. Nasuprot tome, destruktivni konflikti unose nemir i loše utječu na komunikaciju koja čak može biti i prekinuta, a razlog tome je najčešće nedostatak želje da se problem riješi.

Konflikti, čija se podjela temelji na sudionicima, mogu biti: intrapersonalni (unutrašnji) i interpersonalni (među pojedincima ili grupama). Intrapersonalni sukobi su uznemirujuća proturječja u sklopu vlastite osobe kad se namjere, ciljevi i interesi ne podudaraju s oblicima ponašanja. Interpersonalni sukobi su uobičajene situacije svađe ili sukoba dva ili tri sudionika koje nastaju zbog sukoba između želja i interesa više osoba, ali uključene su i intrapersonalne strukture konflikta [8].

Brajša detaljnije razrađuje vrste konflikata te donosi ovakvu podjelu njihovih različitih oblika [5]:

KONFLIKTI	
u nama (intrapersonalni)	između nas (interpersonalni)
unutargrupni	međugrupni
latentni	manifestni
emocionalni	percepcijski
konfliktni potencijal	konfliktno ponašanje
iracionalni	racionalni
destruktivni	konstruktivni
eskalirajući	neeskalirajući
lažni	stvarni
subjektivni	objektivni
neprijateljski	suprotnički
konkurentski	kooperacijski

Kad govorimo o uzrocima i vrstama konflikta, posebno treba spomenuti komunikacijski konflikt koji je češće rezultat nesporazuma i lošeg razgovora, a ne sadržajnog neslaganja. Često se s nekim ne slažemo jer ga nismo dobro razumjeli. Tada je više riječ o nesporazumu, nego o konfliktu [5]. Najveći izvor nesporazuma u komunikaciji je taj što sudionici istim riječima pridaju različito značenje, ili različitim riječima isto značenje. Neki od subjektivnih razloga komunikacijskih smetnji su receptivni, intelektualni ili emocionalni razlozi kad primatelji pogrešno primaju, razumiju ili doživljavaju poruku. Postoje i objektivne smetnje u komunikaciji kao što su različiti šumovi, buka, zidovi i dr. Bezbroj je mogućnosti grešaka koje mogu nastati u komunikaciji, a vrlo je jednostavan način kako ih se sve može eliminirati – jednostavnim pitanjem ili rečenicom koja glasi npr: „Ako sam te dobro razumjela, ti misliš...“ ili „Možeš li, molim te ponoviti, nisam dobro shvatila...“

Za izbjegavanje komunikacijskih nesporazuma važno je paziti, ne samo na izrečeno, već i na neizrečeno. Oni koji znaju komunicirati znaju, prije svega, slušati i poslušati ne samo izgovorene riječi, već i šutnju, koja je neizbježan dio svake uspješne komunikacije. Šutnja svojim različitim oblicima jasno govori o osjećajima ljudi, o odnosu prema drugima i sebi, o nama u raznim situacijama, govori o ljubavi, otuđenosti, o sumnjama, bolesti, čuđenju, trpeljivosti, preziru, pozornosti, posljedica je zaprepaštenja i šoka. Razumijevanje šutnje je neophodno, ali u svojoj površnosti i nemogućnosti da saslušamo često dolazimo do krivih zaključaka, najčešće takvih koji imaju negativnu konotaciju [10].

3.5. Faze konflikta

Ako konflikt promatramo kao proces, možemo utvrditi da on ne nastaje odjednom, već se razvija kroz tri osnovne faze. Prva faza je početna faza u kojoj se osjeća neugoda i postajemo svjesni nesuglasica. U drugoj fazi eskalacije izbija incident, dolazi do napetosti i nerazumijevanja. U nastupajućoj krizi sukob dolazi do točke koja je važna u određenju hoće li završiti kao konstruktivni ili destruktivni. U fazi razrješenja vidi se ishod konfliktne situacije.

Najpoznatiju podjelu konfliktnog procesa na razvojne faze dao je Louis R. Pondy, koja se uz izmjene i nadopune zadržala i danas. Pondy je identificirao pet faza kroz koje prolazi konfliktna epizoda [7]:

1. *faza latentnog konflikta*

Konflikt je još uvijek prikriven, iako već postoje uvjeti koji bi ga mogli prouzročiti.

2. *faza percepcije konflikta*

U ovoj fazi jedna ili obje strane postaju svjesne latentnog sukoba jer su izrečena različita mišljenja i postalo je jasno da su ciljevi ili vrijednosti različiti.

3. *faza u kojoj se konflikt osjeća*

Sama percepcija ne mora doprinijeti emocionalnom uključivanju sudionika u sukobu, tj. pojedinci mogu uočavati neslogu, a da to nije popraćeno osjećajima. Stoga, ova faza nastaje emocionalnom angažiranjem kroz stanja tjeskobe, napetosti, frustracije ili neprijateljstva zbog čega sukob poprima posve novu kvalitetu. Ujedno dolazi i do personalizacije sukoba kada se sukob doživljava kao osobna stvar i prema drugoj strani se osjeća neprijateljstvo i nelagodu.

Zapravo, spoznajna i emocionalna faza se odvijaju paralelno i procesi koji se odvijaju unutar tih faza obostrano djeluju jedan na drugi.

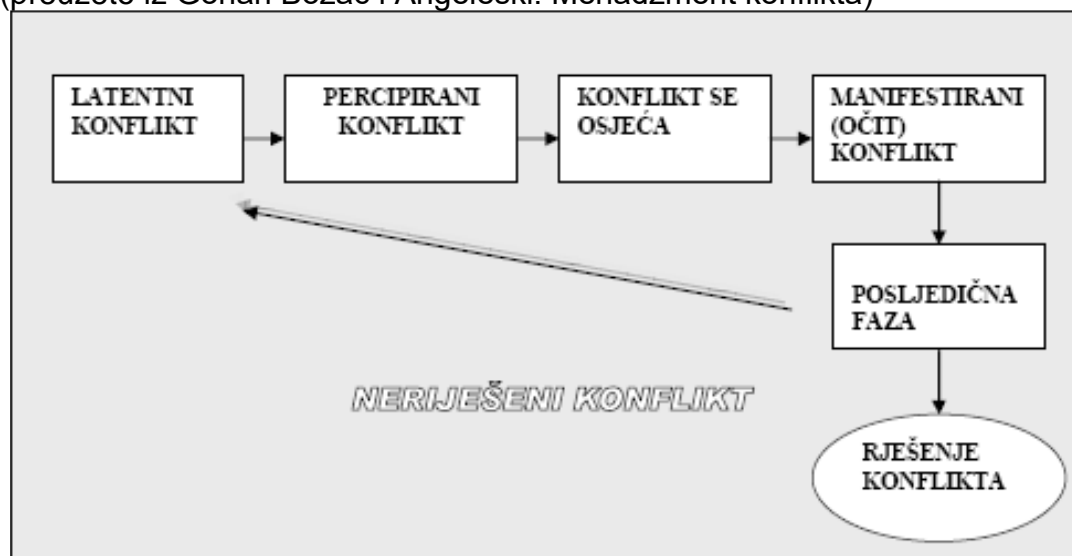
4. *faza manifestiranog konflikta*

U ovoj fazi prethodna spoznaja i osjećanje sukoba prelaze u ponašanje, tj. akciju. Točno je utvrđeno neprijateljsko ponašanje između sudionika konflikta. Konfliktno ponašanje može se manifestirati na razne načine, od potpune apatije do otvorene agresije. Razlike u formama sukoba, njihovim intenzitetima, duljini trajanja i tipovima ponašanja su toliko velike da ih je skoro nemoguće sve nabrojiti i opisati.

5. *posljedična faza*

Ova faza sukoba, ili bolje rečeno njegova rezultanta, razmatra ishode procesa sukoba. U njoj se vide rezultati očitog konflikta. U ovoj je fazi konflikt ili je samo potisnut pa se on ponovno vraća u fazu latentnog konflikta.

Slika 1. *Pondyjev model procesa odvijanja sukoba*
(preuzeto iz Gonan Božac i Angeleski: Menadžment konflikta)



Prezentirani Pondyjev model procesa sukoba je logičan, ali mu je najveća zamjerka što su nedovoljno razrađene interakcije među pojedinim fazama.

3.6. Rješavanje konflikata

Svrha sukoba je pružanje mogućnosti da se naši problemi, nezadovoljene potrebe iznesu na svjetlo dana. (...) Ipak, pogrešno je shvaćati da je svrha sukoba promjena druge osobe ili prisiljavanje druge osobe na jednak pogled na problem [6]. Kad god je moguće treba raditi na prevenciji tj. naučiti prepoznavati znakove koji ukazuju na problem i nastojati spriječiti neprijateljstva i napetosti prije nego što se razvije sukob. Idealno bi bilo kada sukobi uopće ne bi postojali. Ali kao što je već utvrđeno, oni su neizbježan dio naše svakodnevice. Kako se onda suočiti s njima i rješavati ih?

Način na koji se suočavamo s konfliktima ovisi o strukturi osobnosti, o tome u kojoj se situaciji susrećemo i kulturi u kojoj se krećemo (kultura zemlje, obiteljska kultura, poslovna kultura, društveni sloj) [3]. Iz njih proizlaze strategije za prevladavanje konflikta.

Kada se nađu u konfliktnim situacijama, ljudi najčešće biraju ovih pet strategija [13]:

1. *izbjegavanje*

Izbjegavanje je povlačenje iz problema (mentalno ili fizičko) kada se jedna ili obje strane prave da sukoba nema s nadom da će sam od sebe nestati. Često je to strategija ljudi kojima nedostaje samopouzdanja ili je prisutan strah da će njihova borba za prava biti percipirana kao neprijateljsko ponašanje. Nedostatak ove metode je da sukob kasnije može biti još i gori jer izbjegavanjem sukoba frustracije sudionika postaju sve veće, a često se grade i stavovi na pogrešnim i neprovjerenim pretpostavkama. Osim toga, sudionici izbjegavanjem propuštaju mogućnost osobnog rasta i razvoja. Najčešće se koristiti kada nam predmet rasprave nije važan te kada smo bez utjecaja ili shvatimo da smo u krivu.

2. *popuštanje*

Popuštanje je prilagođavanje interesima druge osobe. Osoba koja popušta pokorava se i više brine o drugoj osobi nego o sebi, najčešće na vlastitu štetu. Kratkoročno to može funkcionirati, ali ako uzrok nije riješen, konflikt može nakon nekog vremena izbiti uz još veću žestinu i frustraciju, a osoba koja je popustila može početi pokazivati pasivno-agresivno ponašanje. Najčešće se koristiti kada je tema rasprave trivijalna ili kada je odnos beznačajan. Također se koristi kada je malo vremena i odluka nije potrebna te kada imamo malo utjecaja.

3. *nametanje*

Nametanje je metoda korištenja moći za ostvarenje cilja kad osoba vodi računa samo o svojim željama potpuno zanemarujući drugu osobu s ciljem ostvarivanja pobjede i dokazivanja da je u pravu. Najčešće se koristiti u hitnim situacijama, kada smo sigurni da smo u pravu, a to nam znači više od očuvanja dobrih odnosa. Također se koristi kada je stvar beznačajna i ostalima nije važno što će se desiti.

4. *kompromis*

Kompromis je tražnje srednjeg rješenja ili spremnost da se odrekemo nečega u zamjenu za nešto drugo, podjednako vodeći brigu o sebi i drugima te bez jasnog ishoda dobitka ili gubitka. Naizgled, konflikt je riješen. Ali budući da takvo najčešće nije trajno, on se nekog vremena može ponovno javiti. Najčešće se koristiti kada je kooperacija bitna ali su vrijeme ili mogućnosti ograničeni, kada bilo kakvo bolje nego situacija bezizlaznog položaja, kada trud oko suradnje može biti shvaćen kao prisila.

5. *suradnja*

Suradnja je direktno i otvoreno suočavanje s konfliktima s traženjem obostrano zadovoljavajućeg rješenja, a pokušava postići da obje strane dobiju maksimum. Najčešće se koristiti kada je i tema rasprave i odnos jednako važan, kada je kooperacija važna, kada je potrebno kreativno rješenje i kada postoji razumna nada razrješenja situacije.

Svaka od ovih strategija rješavanja konflikata ima prednosti i nedostatke što možemo prikazati tablicom [13]:

STRATEGIJA	PREDNOSTI ☺	NEDOSTACI ☹
IZBJEGAVANJE	- ne zahtijeva vrijeme ni energiju - čuvamo se za važnije konflikte	- manja stimulacija - manje kreativno rješavanje problema - slabo razumijevanje potreba drugih - nepotpuno razumijevanje problema
POPUŠTANJE	- ne dižemo bespotrebnu prašinu - ljudi nas opažaju kao osobu koja daje podršku - štedimo energiju za druge stvari	- smanjeno samopoštovanje i osjećaj da nismo brinuli za sebe - gubitak moći - izostanak našeg doprinosa rješenju - drugi nam ne moraju vjerovati da smo se spremni žrtvovati
NAMETANJE	- šansa da dobijemo sve - uzbuđenje, borba - osjećaj moći	- možemo izgubiti sve - udaljavamo se od drugih - obeshrabrujemo druge da rade s nama - mogućnost većeg konflikta u budućnosti
KOMPROMIS	- nitko ne ostaje praznih ruku - mir u kući - može, ali ne mora potaknuti kreativnost	- konflikt se može ponovno pojaviti jer ni jedna strana nije potpuno zadovoljna - ni jedna strana nije dobila sve što želi
SURADNJA	- obje strane dobivaju - bolja šansa za dugoročna rješenja - potiče kreativnost u rješavanju problema - bolja kvaliteta rješenja - nova razina rješenja problema	- zahtijeva puno vremena - gubitak osjećaja nezavisnosti

Iz navedenog je vidljivo da najveće prednosti u rješavanju konflikata ima suradnička strategija. Stoga se postavlja pitanje koje su to metode konstruktivnog rješavanja sukoba.

3.7. Konstruktivno rješavanje konflikata

Svako konstruktivno rješavanje konflikata iziskuje vrijeme i trud. Suradnja u sukobu je proces koji se sastoji od osam vještina ili koraka koji mogu osnažiti ljude i grupe za izgradnju zajedničkih korisnih odnosa i djelotvorno rješavanje sukoba, a to su:

1. Stvoriti atmosferu suradnje

Atmosfera je okvir u koji stavljamo naše odnose i poticajna atmosfera pridonosi djelotvornom rješavanju sukoba. Za uspostavljanje pozitivne atmosfere važne su ove odrednice:

- osobna priprema u kojoj ćemo izbaciti negativne misli o sukobu i pripremiti bilješke o koracima suradnje te izbjegavati stvaranje krutih zahtjeva
- vrijeme, jer je rješavanje problema dugotrajniji proces i vrijeme treba biti pažljivo odabrano i dogovoreno
- mjesto koje ne predstavlja prijetnju ni za jednu stranu
- početne izjave i otvaranja koje pridonose konstruktivnom razgovoru.

2. Pojasniti načine opažanja

Načini opažanja su povećala kroz koja promatramo sami sebe, druge i naše odnose. Budući da se naši načini opažanja razvijaju unutar različitih obiteljskih i društvenih sredina i životnog iskustva, oni mogu biti negativan element u konstruktivnom rješavanju sukoba. Stoga trebamo sami preuzeti kontrolu kako ćemo nešto opažati i to na tri područja:

- način opažanja sukoba – sukob je samo dio cjelokupnih odnosa i ako se djelotvorno riješi pomaže suradnicima da shvate jedni druge i sami sebe
- način na koji opažamo sebe u sukobu – postavljanje pitanja o tome koje su nam potrebe i ciljevi, koliko smo mi pridonijeli sukobu, imamo li pozitivna i realna očekivanja, što trebamo od druge strane, ima li druga strana pogrešnu predodžbu o nama i sl.

- način opažanja druge strane u sukobu – izbjegavanje stereotipnog prosuđivanja druge strane i korištenja nedjelotvorne vještine komunikacije, postavljanje pitanja kakav stav prema sukobu ima druga strana, koje su njihove potrebe i načini razmišljanja itd.
3. *Usmjeriti se na individualne i zajedničke potrebe*
Često brkamo potrebe sa željama. Uočiti razliku među njima važan je dio djelotvornog rješavanja sukoba, a umjesto osobnih potreba ustupiti mjesto razmatranju o potrebama odnosa. Nakon razmatranja, objašnjavanja i usklađivanja osobnih potreba i potreba druge strane, definiramo zajedničke potrebe koje su spona održavanja odnosa.
 4. *Izgraditi zajedničku pozitivnu moć*
Svaki odnos uključuje moć, a kako ćemo ju uporabiti biramo sami. Weeks moć definira kao *stavove, poimanja, vjerovanja i ponašanja koja ljudima i grupama daju mogućnost činjenja ili djelotvornog izvršavanja*. Moć može biti negativna kad pokušava obesnažiti drugu stranu u pokušaju da se poveća vlastita nadmoć. Pozitivna moć je ona koja želi poticati konstruktivne sposobnosti svih strana i odražava unutarnju snagu i sklad između različitih komponenata. Razvija se kroz jasnu sliku o sebi, a zajedno s pozitivnom moći druge strane gradi se zajednička pozitivna moć koja konstruktivnu suradnju pomiče k uspješnom razrješenju sukoba.
 5. *Gledati u budućnost, zatim učiti iz prošlosti*
Svaki odnos i sukob imaju prošlost, sadašnjost i budućnost. Prošli nerazjašnjeni sukobi i neuspješni oblici ponašanja mogu smetati rješavanju sadašnjeg sukoba. Trebamo razumjeti kako su prošli događaji sudjelovali u stvaranju sadašnjeg sukoba, ali ne smijemo dopustiti da prošlost utječe na našu sadašnju situaciju, već se trebamo usmjeriti na ono što možemo učiniti sada i sutra. Tri su korisne vještine kako učiti iz prošlosti:
 - pronalaženje prošlih korisnih vještina koje su bile djelotvorne u rješavanju sukoba
 - podsjećanje na vrijeme kad su strane bile u dobrom odnosu
 - podsjećanje na raniji dobro razriješen sukob.
 Budući da je rješavanje sukoba proces koji traje, također je važno uključivanje zajedničke pozitivne moći u zamišljanje poboljšanog odnosa u budućnosti.
 6. *Stvarati opcije*
Stres i nesigurnost koje doživljavamo u vrijeme sukoba mogu ograničiti naš pogled na sukob i moguće načine njegovog rješavanja. Trebamo se čuvati unaprijed pretpostavljenih odgovora jer možda ta opcija djelovanja nije prihvatljiva drugoj strani. Važno je znati zamišljati različite opcije i procijeniti njihove posljedice. Isto tako, dobro je razmotriti opcije druge strane i one koje se pojavljuju tijekom rješavanja sukoba, a tada odabrati najoptimalniju.
 7. *Razviti „izvedivo“: stepenice k akciji*
Iako svi znamo da putovanje započinje jednim korakom, u situacijama sukoba često zaboravljamo da i proces rješavanja sukoba treba graditi stepenicu po stepenicu i pokušavamo skočiti ravno na krajnje rješenje. „Izvedivo“ su posebne radnje koje imaju veliku vjerojatnost da budu ispunjene i daju šansu uspjehu. Pri tom moramo paziti da to nisu one radnje koje će rezultirati tek privremenim rješenjem.
 8. *Postići uzajamno-korisne sporazume*
Sporazumi u rješavanju sukoba moraju biti realistični i dovoljno djelotvorni da bi preživjeli i možda se čak dalje razvijali. Da bi bili uspješni i trajni, moraju se temeljiti na individualnoj i zajedničkoj pozitivnoj moći i zamjenjuju zahtjeve. Oni su izgrađeni na „izvedivom“ te vode brigu o obostranoj dobiti. Također trebaju voditi brigu o već danom tijekom procesa rješavanja sukoba te specifičnim odgovornostima obje

strane. Uzajamno-koristan sporazum je kraj sukoba, ali i početak u započinjanju poboljšanog procesa obogaćivanja odnosa i dobrog suradništva [21].

Postoje konflikti koji su iz različitih razloga (npr. kad jedna strana misli da sukoba nema ili se čini da ne želi rješenje, ili pak želi a sve bude po njenom i dr.) teško rješivi. Ne moramo sve probleme riješiti sami. Nije sramota tražiti pomoć. U takvom slučaju koristimo medijaciju tj. posredovanje treće, neutralne strane u konfliktima s ciljem da se postigne zajedničko rješenje kojeg bi prihvatile sve strane u konfliktu. Treća osoba/medijator ili posrednik – ne zauzima strane i ne nudi svoja rješenja, već omogućuje uvjete da sukobljene strane same pronađu rješenje.

4. Asertivnost

Osim sa sukobima, u svakodnevnom životu susrećemo se s brojnim komunikacijskim izazovima. Nekad nismo u prilici reagirati onako kako bismo željeli: ponekad zbog nedostatka vremena, ponekad zbog nedostatka želje da se učini ono najbolje u komunikaciji. U interpersonalnim odnosima način rješavanja sukoba, ali i svakodnevne komunikacije uvelike ovisi i o našem interpersonalnom stilu. On je često pod utjecajem emocija, ali se formirao kao rezultat uvjerenja, osobina ličnosti te naučenih obrazaca ponašanja. Do izražaja dolazi uvijek kad mislimo da su ugrožena naša prava i osjećamo potrebu da ih branimo. Način na koji ćemo reagirati može biti agresivan, pasivan i asertivan.

Poznati predstavnik transakcijske analize T. Harris je životne pozicije, koje je utemeljio E. Berne, stavio u vezu s različitim oblicima ponašanja [22]. To možemo prikazati pomoću tablice:

ŽIVOTNI PRISTUP DRUGIMA	VRSTA PONAŠANJA
JA NISAM OK ⇔ TI NISI OK	DEPRESIVNO
JA NISAM OK ⇔ TI SI OK	PASIVNO
JA SAM OK ⇔ TI NISI OK	AGRESIVNO
JA SAM OK ⇔ TI SI OK	ASERTIVNO

Kao što je vidljivo iz tablice, asertivno je ponašanje najčešće najzdraviji izbor u komunikaciji s drugim ljudima.

4.1. Što je asertivnost?

Asertivnost je pojam koji dolazi iz engleskog jezika (*to assert* – izjaviti, iznijeti (mišljenje), ustvrditi, braniti, *assertive* – uporan, samosvjestan, samopouzdan) što bi u prenesenom značenju bilo: uljudna energičnost, pristojna odlučnost.

Asertivnost je oblik ponašanja koji određujemo kao borbu za svoja prava i izražavanje mišljenja na izravan način, te odbijanje nerazumnih zahtjeva, bez osjećaja straha i krivnje, tj. to je otvoreno i pošteno iznošenje mišljenja. Ona nam pomaže u pridobivanju i zadržavanju pažnje kod komunikacije, ali je i efikasno sredstvo u rješavanju sukoba jer za asertivno ponašanje poželjan ishod je konsenzus – odluka koja se zasniva na najvećoj mogućoj suglasnosti dviju strana [22].

4.2. Asertivnost u odnosu na druge oblike ponašanja

Suprotnost asertivnom ponašanju su pasivnost i agresivnost te pasivno-agresivno ponašanje kao kombinacija ovih dvaju ponašanja.

Pasivno ponašanje je kada se želje, zamisli i osjećaji ne izražavaju ili se izražavaju podcjenjivački. Osobe pasivnog ponašanja izbjegavaju neugodne situacije, konflikte i bilo

kakve napetosti. One kažu DA čak i kad misle NE jer vjeruju da ne mogu postići uspjeh pa je najbolje biti u podređenom položaju. Drugima prepuštaju odgovornost i inicijativu, a dobivaju pomoć ili suosjećanje. Budući da potiskuju svoje potrebe, interese i sposobnosti, najčešće osjećaju uznemirenost i nezadovoljstvo. Kasnije ti osjećaji mogu prijeći u ljutnju i zamjeranje drugima, što može izazvati pasivno-agresivne reakcije.

Pasivno-agresivno ponašanje je u stvari prikrivena agresija, a manifestira se kroz uporabu sarkazama i zajedljivih primjedbi, laži, prijevare i tračeve. Osobe takvog ponašanja najčešće odaju znakovi neverbalne komunikacije kao što su: zlovoljan izraz lica, namjerno okretanje, rezignirani izraz lica, mrštenje, slijeganje ramenima, polusmiješak.

Agresivno ponašanje karakterizira glasan, često i uvredljiv, govor te agresivna gestikulacija s upiranjem i prijećenjem prstom. Agresivnim ponašanjem želje, zamisli i osjećaji izražavaju se na štetu drugih ljudi bez uvažavanja tuđih argumenata, često i uz korištenje sile. Takvo ponašanje prate jake negativne emocije poput ljutnje i osvetoljubivosti. Namjera agresivnih ljudi je dominirati drugima ili ih poniziti.

Asertivno ponašanje znači zalaganje za svoja prava na jasan, direktan i prikladan način. Asertivna osoba koristi metode komunikacije koje joj omogućuju da zadrži samopoštovanje, zadovolji svoje potrebe, ostvari svoja prava i obrani svoj osobni prostor tako da istovremeno ne iskorištava ili ne dominira drugim ljudima. Asertivnim ponašanjem potvrđujemo svoju vlastitu vrijednost i dostojanstvo uz istovremeno poštivanje vrijednosti i dostojanstva drugih.

Između pasivnog ponašanja, u kojem tuđe potrebe stavljamo ispred svojih, te agresivnog u kojem osobne potrebe stavljamo ispred svojih, asertivnost je ponašanje kojim uspostavljamo ravnotežu. Odnos prema svojim i tuđim pravima te posljedice različitih načina ponašanja možemo prikazati tablicom:

	TUĐA PRAVA	MOJA PRAVA	SUKOB
AGRESIVNOST	–	+	+
PASIVNOST	+	–	+/-
ASERTIVNOST	+	+	–

Iako u nekim situacijama i s nekim ljudima možemo reagirati i ponašati se na svaki od ovih načina, kod velikog broja ljudi određeni stil dominira njihovim cjelokupnim interpersonalnim ponašanjem, bez obzira na situaciju.

4.3. Karakteristike asertivnog stila ponašanja

Asertivnost je naučeno, a ne instinktivno ponašanje. Bazira se na razmišljanju i na fleksibilnosti u odnosima s drugima i nije reaktivno. Asertivne osobe znaju što žele i mogu to tražiti na takav način da ne povrijede druge. One su sposobni kontrolirati se. Važno im je riješiti problem, a ne pobijediti. Asertivnost je i moći slobodnog odabra koje ponašanje odgovara određenoj situaciji (pasivno, agresivno ili asertivno).

Karakteristike osoba asertivnog stila ponašanja:

- ✓ znaju aktivno slušati
- ✓ poštuju druge i to traže za sebe
- ✓ jasno, konkretno i direktno govore, ne okolišaju
- ✓ iskazuju svoja očekivanja i osjećaje
- ✓ pozitivno izriču prigovore (kritiku)
- ✓ znaju pohvaliti druge
- ✓ preuzimaju odgovornost za svoje riječi i djela
- ✓ spremni su ispričati se kad pogriješe
- ✓ znaju se kontrolirati (svoje negativne osjećaje)
- ✓ gledaju u oči i pokazuju osjećaje

✓ glas prilagođavaju situaciji.

Budući da se radi o obliku ponašanja koje je naučeno, može se uvježbati bez obzira koliko su od pomoći ili ne postojeći obrasci navika. Učenje asertivnog ponašanja nije lako jer se radi o složenoj vještini, postoje tehnike koje nam to omogućuju.

4.4. Vještine asertivnosti

Willis i Daisley smatraju da asertivnost čini pet elemenata:

1. slušanje,
2. pokazivanje da smo razumjeli rečeno,
3. iskazivanje što pritom mislimo i osjećamo,
4. precizno obznanjivanje što želimo da se dogodi,
5. razmatranje posljedica zajedničke solucije [22].

U najužoj vezi s vještinom komuniciranja i asertivnošću je samopoštovanje. Osobe visokog samopoštovanja govore uvjerljivo, bez mnogo oklijevanja, a obično imaju i vrlo bogat rječnik. U njihovu govoru česte su rečenice koje pokazuju kako vode računa o drugim ljudima, njihovim mišljenjima i osjećajima. Prihvaćaju svoju odgovornost i spremni su priznati pogreške. Neverbalna komunikacija im je u skladu s verbalnom [21]. Iz ovoga proizlaze i tehnike čije nam uvježbavanje pomaže u razvoju asertivnog komuniciranja i cjelokupnog ponašanja koje će nam ujedno pomoći da povećamo svoje samopoštovanje.

4.5. Tehnike asertivnog ponašanja

Zašto uvježbavati tehnike asertivnog ponašanja? One nam pomažu da ispravno reagiramo na tuđu agresiju i ljutnju, dajemo i primamo pohvale i kritike, kažemo NE, suprotstavimo se ponašanju druge osobe koje nam ne odgovara, dobijemo što želimo i izbjegnemo ono što ne želimo.

Kako povećati vlastitu asertivnost kad se neasertivno i agresivno ponašanje učilo godinama i ne možemo ga promijeniti preko noći? Autorice *Razgovora sa zrcalom* predlažu da najprije otkrijemo u kojim situacijama se ponašamo neasertivno, a zatim provjerimo koje asertivne vještine već posjedujemo, a koje bi tek trebalo razvijati. Zatim krećemo u vježbu: promatranje asertivnog ponašanja drugih, vježbanje u mašti, s prijateljima i tek onda u stvarnoj životnoj situaciji.

U literaturi najčešće nalazimo ovih deset tehnika asertivnog komuniciranja i ponašanja:

1. Ja-poruke

Ja-poruke su takve poruke u kojima govorimo o stanju u kome se nalazimo. Ja-poruke ističu osjećaje govornika i primatelj ih doživljava kao poziv na zajedničko rješavanje problema jer izazivaju želju za suradnjom. Dobra ja-poruka sastoji se od tri dijela: opisa ponašanja koje nam smeta bez osuđivanja, izražavanja svojih osjećaja i pojašnjavanja konkretnih i stvarnih posljedica opisanog ponašanja s prijedlogom buduće akcije. Npr. *Zbog tvog nevraćanja knjige* (objektivan opis ponašanja), *jako sam se iznervirala* (izražavanje osjećaja) *jer sam nepotrebno izgubila cijeli dan, a mogla sam već dosta pročitati.* (posljedica ponašanja). *Molim te da mi idući puta knjigu vratiš prema dogovoru.* (prijedlog buduće akcije). Ja-poruke su veoma korisne u izražavanju negativnih osjećaja jer ne vrednuju osobu s kojom komuniciramo i ne izazivaju otpor i obranu sugovornika jer ih primatelj ne doživljava kao napad na sebe.

2. Pokvarena ploča

Tehniku pokvarena ploča najčešće koristimo u komunikaciji s ljudima koji ne reagiraju na druga dva dijela trodijelne rečenice. Tehnika se sastoji u tome da kao „pokvarena ploča“ uporno i „dosadno“ ponavljamo zahtjeve bez emocija i dodatnih

objašnjenja. Npr. *Molim te da mi konačno vratiš knjigu jer ju trebam za ispit, a obećala si ju vratiti prije tjedan dana.*

3. Odbijanje tuđeg zahtjeva

Većini ljudi je neugodno kada trebaju odbiti nečiji zahtjev jer se boje da druge ne povrijede. Međutim, NE se može reći bez agresije i neljubaznosti. Naše NE treba biti odlučno i jasno s kratkim objašnjenjem. Nema potrebe previše tumačiti i dugo objašnjavati. Ako je moguće, ponuditi ćemo dugo rješenje i nema potrebe da se pritom osjećamo krivim. Npr. *Ne mogu ti posuditi knjigu jer ju trebam za ispit. Možeš ju posuditi u knjižnici.*

4. Sortiranje stavova

Često se događa da sugovornik zamjenjuje činjenice s ciljem da nas uvjeri da se ponašamo prema njegovim željama. Npr. započinjemo razgovor o problemu koji treba riješiti (nevraćanje knjige), a sugovornik govori o nečem drugom (*Primjećujem da si danas nervozna.*). Ne trebamo dozvoliti da nas sugovornik zbuni već ukazujemo na nelogičnost i ponovimo zahtjev (*Nije sad riječ o mojoj nervozni, već o tvom vraćanju knjige. Molim te da mi ju vratiš.*)

5. Selektivno ignoriranje

Selektivno ignoriranje koristimo kada sugovornik neadekvatno inzistira na nekim stvarima ili destruktivno komentira. Tada ignoriramo takvu komunikaciju ili pokušamo pokrenuti drugu temu. Česti destruktivni komentari su: *To mi hvala za..., Zaboravljaš da sam ja..., Ako tako želiš, više nikad neću...* i sl.

6. Neutraliziranje ljutnje i bijesa

Događa se da sugovornici tijekom komunikacije izražavaju neadekvatnu ljutnju ili bijes. U tom slučaju je najbolje odbiti komunikaciju dok se sugovornik ne smiri i to mu dati jasno do znanja. Npr. *Ne želim dalje razgovarati jer vidim da si jako uzrujana. Razgovarat ćemo kad se smiriš.*

7. Vraćanje lopte

Ova tehnika se zove još i tehnika negativnog ispitivanja. Ona se koristi u situacijama kada se radi o manipulativnoj kritici. Tada postavljamo pitanja koja će sugovornika primorati da shvati kako njegova tvrdnja ne stoji te da smo svjesni manipulacije. Npr. kad nam govore da smo ljuti želeći izbjeći neku obvezu možemo postaviti pitanja: *Zašto misliš da sam ljuta? Izgledam li kao ljuta osoba? Vičem li? Jesam li namrštena?* i sl.

8. Otvaranje

Važno je, naročito s bliskim osobama, izricati svoje osjećaje i pohvale, a ne samo stavove. Pri tom je dobro gledati osobu u oči, obraćati joj se imenom i nasmiješiti se. Npr. *Vesela sam što si mi vratila knjigu. Cijenim tvoj napor da mi na vrijeme vratiš knjigu.* i sl.

9. Negativna asercija

Tehnika negativne asercije je vještina prihvaćanja kritike koja proizlazi iz činjenica. Kako primiti kritiku? Ne treba se odmah braniti i opravdavati, već treba pažljivo saslušati i utvrditi na što se točno odnosi. Ako smo pogriješili, trebamo kritiku prihvatiti i po mogućnosti ispraviti pogrešku.

10. Građenje kompromisa

Poželjno je da svaka problematična situacija završi obostrano zadovoljavajućim rješenjem s dogovorom nastavka komunikacije.

Ovim korisnim tehnikama možemo uvježbati asertivno ponašanje, ali postoje i neke situacije koje nas u tome mogu omesti:

- vraćanje na neasertivno ponašanje – kada uvježbamo neku vještinu, a dogodi nam se neuspjeh,
- loše posljedice, iako smo se ponašali asertivno,
- negativne reakcije drugih ljudi,
- reakcije ljudi s kojima smo u dugogodišnjem odnosu – zbunjeni su našom promjenom [12].

Uz sve ovo poželjno je poštivati osnovne principe asertivnosti [11].

- ✓ Ne možeš promijeniti ponašanje drugih. Možeš promijeniti svoju reakciju na to.
- ✓ Ljudi nisu čitači tuđih misli. Ne tražiš li ono što želiš, ne čudi se ako to ne dobiješ.
- ✓ U svakom odnosu možeš doživjeti neko neodobravanje - prihvati to.
- ✓ Brigom stvari nećeš promijeniti.
- ✓ Ako si učinila najbolje što si mogla, a on ipak nije zadovoljan, onda je to njegov problem.

5. Zaključak

Ljudska komunikacija prepuna je nesporazuma i konflikata. Na takve situacije često reagiramo nepromišljeno i neprimjereno. Često smo i robovi naučenih obrazaca ponašanja. Međutim, oni nam ne mogu biti isprika za pasivnost ili agresivnost. Načini konstruktivnog rješavanja sukoba i tehnike asertivnog ponašanja mogu se naučiti i uvježbati. Vježbama koje nam pomažu u rješavanju sukoba i boljoj komunikaciji razvijamo naše socijalne interakcije, dajemo im novu kvalitetu i svoj cjelokupni život podižemo na jednu novu, višu razinu.

6. Literatura:

- [1.]Aleksić, A. (2009). Komunikacija i upravljanje sukobima (dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok//OIM/aaleksic//Komunikacija%20i%20upravljanje%20sukobima.pdf>, 5. 07. 2009.).
- [2.]Anić, V. (2003). Veliki rječnik hrvatskoga jezika. Zagreb: Novi Liber.
- [3.]Benien, K. (2006). Kako voditi teške razgovore: modeli za savjetodavne, kritičke i konfliktne razgovore u profesionalnoj svakodnevnici. Zagreb: Erudita.
- [4.]Bašić, J., Koller-Trbović, N., Žižak, A. (1993). Integralna metoda u radu s predškolskom djecom i njihovim roditeljima: teorijski pristup. Zagreb: Alineja.
- [5.]Brajša, P. (1996). Umijeće svađanja: svađam se, dakle postojim. Pula: C.A.S.H.
- [6.]Cujzek-Semov, T., Kos, S. (2008). Nenasilno rješavanje sukoba (dostupno na: http://obiteljskicentar-kzz.hr teme/02/nenasilno_rjesavanje_sukoba.html, 10. 07. 2009.).
- [7.]Gonan Božac, M., Angeleski, I. (2008). Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa. Ekonomska istraživanja (1331-677X) 21 (2008), 4; 45-61 (dostupno i na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60013, 10. 07. 2009.)
- [8.]Jalka, S. (2008). Kako se konstruktivno svađati: abeceda inteligencije konflikta. Zagreb: Medicinska naklada.

- [9.] Klaić, B. (1987). Rječnik stranih riječi. Zagreb: Nakladni zavod MH.
- [10.] Knežević, A. N. (2003). A što s maslinom?: pravila ponašanja i govor tijela. Zagreb: Mozaik knjiga.
- [11.] Miljković, D. (2004). Miroljubiva komunikacija (dostupno na: http://www.dom-ucenicki-muski-du.skole.hr/dokumenti?dm_document_id=39&dm_dnl=1, 10. 07. 2009.).
- [12.] Miljković, D., Rijavec, M. (2001). Razgovori sa zrcalom: psihologija samopouzdanja. Zagreb: IEP.
- [13.] Miljković, D., Rijavec, M. (2002). Kako rješavati konflikte. Zagreb: IEP; Karlovac: D2.
- [14.] Muk, K. (2005). E-članci 38 i 39: Komunikacijske vještine, moć i manipulacija (dostupno na: http://www.centar-angel.hr/HR/articles/komunikacija_i_manipulacija.php, 5. 07. 2009.).
- [15.] Novosel, P. (1991). Komuniciranje. U: Kolesarić, V., Krizmanić, M. I Petz, B. (ur.) Uvod u psihologiju. Zagreb: Grafički zavod. 305 – 333.
- [16.] Omazić, M. A. (2008), Menadžment sukoba (dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/organizacija%20-%20efzg/13%20-%20Menad%C5%BEment%20sukoba.pdf>, 5. 07. 2009.).
- [17.] Petz, B. (ur.) (1992). Psihologijski rječnik. Zagreb: Prosvjeta.
- [18.] Reardon, K. K. (1998). Interpersonalna komunikacija. Zagreb: Alineja.
- [19.] Sladović Franz, B. (2008). Osnove interpersonalne komunikacije za socijalne radnike. Interna skripta - zbirka predavanja (dostupno na: http://www.pravo.hr/_download/repository/osnove_interpersonalne_komunikacije-skripta.doc, 5. 07. 2009.).
- [20.] Šimunović, D. (2008). Radnoterapijske strategije rješavanja sukoba u svakodnevnom životu (dostupno na: <http://www.plivamed.net/?section=home&cat=t&show=1&id=21566>, 5. 07. 2009.).
- [21.] Weeks, D. (2000). Osam najvažnijih koraka u rješavanju sukoba: očuvanju dobrih odnosa na radu, kod kuće i u zajednici. Osijek: Sunce, društvo za psihološku pomoć.
- [22.] Zarevski, P., Mamula, M. (1998). Pobjedite sramežljivost: a djecu cijepite protiv nje. Jastrebarsko: Naklada Slap.