

<https://doi.org/10.38190/ope.10.2.2> Izvorni znanstveni članak / Original scientific paper

RJEŠAVANJE KONFLIKATA KAO PODUZETNIČKA KOMPETENCIJA: OSVRT NA SREDNJOŠKOLSKU POPULACIJU I ULOGU STRUČNIH SURADNIKA

dr. sc. **Krešimir Dabo**, viši predavač
Edward Bernays University College Zagreb
Ratkajev prolaz 8, 10000 Zagreb, Hrvatska
e-mail: kresimir.dabo@bernays.hr

Rosanda Lovrić, prof., nastavnica
Srednja škola Metković, Hrvatska
Ulica kralja Zvonimira 12, 20350 Metković
e-mail: rosandalovric@gmail.com

SAŽETAK

Konflikt između učenika kao mogući početak krizne situacije u školi dio je školskog procesa i s njim se redovito susreću nastavnici i stručni suradnici. Međutim, konflikt, iako može izazvati krizu, s druge strane, otvara mogućnosti za uspostavljanje bolje i adekvatnije komunikacije među učenicima i stvara prostor za učenje o nenasilnom komuniciranju, medijaciji kao formi rješavanja sukoba te asertivnom zastupanju svojih stavova i uvjerenja, što dugoročno vodi ka jačanju i poduzetničkih kompetencija. Iako se neki vršnjački konflikti zadržavaju samo na razini učenika i eventualno nastavnika u razredu, kada sukobi eskaliraju redovito se traži pomoć stručnih suradnika u školi poput psihologa ili pedagoga. Kakva je komunikacijska uloga tih profesionalaca u procesu medijacije između učenika, kojim tehnikama se oni služe u svom savjetodavnom radu, primjećuju li pomake ili promjene u ponašanju učenika nakon provedene medijacije, što se u njihovoj praksi pokazuje kao najuspješnija metoda svladavanja i razumijevanja konflikta, dio je ispitivanja ovoga rada kroz dubinske intervju. S druge strane, rad analizira i percepciju učenika kroz anketni upitnik. Javljaju li se stručnim suradnicima za pomoć, kako rješavaju i upravljaju svojim konfliktima, što im je potrebno da prevladaju sukob, te razvijaju li svoje poduzetničke kompetencije, neka su od problemskih pitanja ovoga rada. U nastojanju da se prepoznaju kapaciteti savjetodavnoga rada i uloge medijacije stručnih suradnika u vršnjačkim sukobima u školi, za istraživačku analizu odabrana je Srednja škola Metković, s ciljem determiniranja uloge pedagoga i psihologa u kriznoj situaciji rješavanja učeničkih konflikata kroz primjer iz prakse. Istraživanje je pokazalo kako stručni suradnici imaju ulogu u procesu rješavanja konflikata između učenika, međutim postoji prostor za poboljšanje u smislu dodatnog uključivanja stručnih suradnika u savjetodavni rad s učenicima te rad u edukaciji učenika o ulozi medijacije u interpersonalnoj komunikaciji i poduzetništvu.

Ključne riječi: upravljanje konfliktima; medijacija; vršnjački sukobi; stručni suradnici; poduzetništvo

1. UVOD

Iako su konflikti uobičajena pojava u interpersonalnim odnosima, vršnjački sukobi mogu biti posebno osjetljiva situacija u školskim procesima, ne samo zbog moguće eskalacije takvih konflikata, već i zbog utjecaja takvog događaja na razvojne psihološke procese djece i mladih, a uz to i smanjenu poduzetničku kompetenciju u njihovoj budućnosti. Od rane dobi djeca se susreću s konfliktima koji već tada postaju sastavni i neizbježni dio života. Konflikt shvaćen kao sukob sam po sebi i kratkoročno nije problem. Dugoročno događajući se često pretvaraju u nasilje koje ometa svakodnevni život, ostavljajući dugoročne posljedice na psihički i fizički razvoj osobe. Ukoliko se prepozna problem i pravilno pristupi rješavanju konflikta u ranoj dobi osobe te se podučiti sposobnostima rješavanja konflikata, na taj način se osoba priprema pravilno koristiti komunikacijske vještine u životu. Neovisno o problemima u i izvan učionice, konflikti na radnom mjestu, u školama su također veliko opterećenje za nastavnike i stručne suradnike te, ako se na vrijeme ne riješe, obično eskaliraju u mobing ili zlostavljanje, na štetu svih. Uspostavom modela za otkrivanje, prepoznavanje i rješavanje konflikata na radnom mjestu u školi, ali i na svim razinama njihove pojavnosti povezanih sa školom, moguće je konflikte riješiti na miran način, uz istodobno razvijanje empatije s drugima. (Lisičar, 2019). Često puta konflikti uključuju i nasilje te na taj način ometaju rad i funkcioniranje škole. U dosta slučajeva su i sami nastavnici u konfliktu sa učenicima. Edukacija nastavnika ključna je u postupku rješavanja konflikata, ne samo u školi, nego kako bi učenici jedan dan znali kontrolirati, rješavati i upravljati konfliktima u poduzeću, organizaciji koju će sami voditi. Jedna od mogućih tehnika u savjetodavnom radu upravljanja konfliktima, svakako je medijacija. Služeći kao učinkovit komunikacijski alat, medijacija može stvoriti prostor za razumijevanje i približavanje, ali i usvajanje korisnih socijalnih vještina poput tolerancije, uvažavanja te empatiziranja. U medijacijskom procesu, unutar školskog sustava, u ulogu medijatora često se nalaze stručni suradnici – psiholozi, pedagozi, socijalni pedagozi i ostali stručnjaci. Koliko koriste medijacijske alate i koliko su učinkoviti jedno je od istraživačkih pitanja ovoga rada. Uz to, potrebno je provjeriti koliko se često učenici obraćaju stručnim suradnicima i što im je potrebno u konfliktu da se osjećaju bolje. Nadalje, važno je razumijeti kako učenici vide sukob, što za njih predstavlja takva situacija, koja rješenja su moguća i nose li se sami uspješno s konfliktima. Upravljanje konfliktima, kao kriznom komunikacijom, svakako je izazov mnogim stručnim suradnicima u školama. S druge strane, sukob može biti i platforma za rast i razvoj te ujedno može stvoriti priliku za bolje razumijevanje konfrontiranih strana, ukoliko postoji prostor za stvaranje takvih uvjeta. Komunikacijske vještine medijatora ponekad mogu biti od iznimne važnosti u takvim procesima, kao i otvorenost sukobljenih strana za rješavanje problemske situacije. Za bolje razumijevanje medijacijskih procesa, potrebno je razumijeti postupak mirenja, tehnike koje se rabe unutar procesa, kao i ulogu medijatora te moguće ishode. Iz svega navedenog, otvaraju se problemska pitanja vezana uz medijaciju kao savjetodavnu tehniku i njezinu ulogu u mirenju u vršnjačkim sukobima, ulogu stručnih suradnika u medijaciji te percepciju i tumačenje konflikta kod srednjoškolaca. Sukladno problemskim pitanjima, postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Medijacija doprinosi rješavanju vršnjačkih sukoba,

H2: Srednjoškolci vršnjački sukob vide kao neslaganje u stavovima,

H3: Srednjoškolci rijetko traže medijacijsku pomoć u rješavanju konflikata od stručnih suradnika u školi.

U svrhu dokazivanja hipoteza provedeni su dubinski intervjui sa stručnim suradnicima odabrane srednje škole (pedagoginja i psihologinja) te anketni upitnik sa srednjoškolcima iste škole, a sve s ciljem utvrđivanja percepcije o uzrocima vršnjačkih sukoba, korištenju medijacije u rješavanju konflikata i ulozi stručnih suradnika u takvom savjetodavnom medijacijskom posredovanju, koje će moći primijeniti i jedan dan u društvu, poslu ili vlastitom poduzeću.

2. MEDIJACIJA KAO KOMUNIKACIJSKI I SAVJETODAVNI ALAT U KONFLIKTIMA

U kriznoj komunikaciji, kao što su konflikti, ponekad je sukobljene strane moguće približiti medijacijom, ukoliko postoji interes i potreba sudionika uključenih u konflikt. Sukob, kao komunikacijsku pojavu, mnogi autori su pokušavali definirati pa tako Ajduković i Pečnik (2007) tumače kako je riječ o vrlo čestoj i univerzalnoj pojavi koja se očituje kako na individualnom planu, odnosno unutar samog čovjeka, tako i na interindividualnom planu, odnosno između dvoje i više ljudi. Spomenute autorice dodatno pojašnjavaju kako do intrapersonalnih konflikata dolazi u situacijama kada se ne može odlučiti što učiniti, odnosno kada se javi sukob između osobnih motiva, ciljeva i mogućih načina njihova ostvarenja. Takve situacije, kada se dogođe na vršnjačkoj razini i to unutar sustava kao što je škola, tada se može govoriti da je došlo do krizne situacije. Krizno komuniciranje, Jelušić (2019) definira kao poseban način komunikacije te pojašnjava kako specifičnost njegove iznenadne pojave stvara problem koji se pojavljuje unutar organizacije, ali uz teorijski određene smjernice, unatoč različitoj prirodi problema, moguće je pristupiti komunikacijskom rješavanju krize. Uz to, ista autorica napominje kako svaka kriza zahtjeva detaljnu analizu te pravovremene i pomno izabrane kanale i alate primjene za njezino učinkovito rješavanje. Jedan od takvih alata, osobito u vršnjačkim sukobima jest medijacija. Sukladno Ajduković, Patrčević i Ernečić (2017) medijacija podrazumijeva strukturirani proces mirnog rješavanja problema i spornih pitanja između sukobljenih članova, uz pomoć medijatora kao neutralne osobe. Također, autorice pojašnjavaju kako je cilj medijacije pronalažene kreativnih rješenja spornih pitanja i postizanje zajedničkog sporazuma. Nadalje, Sladović Franz (2005) tumači kako je medijacija kratkotrajan proces i da počiva na procesu rješavanja problema pregovaranjem i olakšavaju komunikaciju između sukobljenih strana, a u kojem treća osoba pomaže u identificiranju potreba, briga i strahova te osmišljavanju izvedvih i prihvatljivih rješenja sukoba kako bi se postigao zajednički sporazum. Medijacija kao korisna komunikacijska tehnika može biti od iznimne koristi u savjetodavnom radu s djecom, ali odraslima. Između ostalog, medijacija uči nenasilnoj komunikaciji, o kojoj je pisao Rosenberg (2006) koji tumači kako je nenasilna komunikacija utemeljena na jeziku i komunikacijskim vještinama koje jačaju sposobnost da zadrži ljudskost, čak i pod teškim uvjetima. Iako ne sadrži ništa novo jer sve što je integrirano u nenasilnoj komunikaciji poznato je već stoljećima, autor ističe kako je njezina najveća prednost podsjećanje na to kako se donositi jedni prema drugima. To je, između ostalog i cilj medijacije.

Prema Vidović i Radovanović (2004) medijacija, tj. posredovanje, fokusira se na razvoj praktičnog sporazuma u nekom slučaju dok su dobri međusobni odnosi na drugom mjestu, ali i dalje veoma bitni. Unapređenje međusobnog odnosa dolazi poslije uspješnog postizanja dogovora. Medijacija je, dakle, način da se razriješi konflikt uz pomoć medijatora koji

je nezavisna i nepristrana tzv. treća strana u konfliktu koji pomaže zavađenim stranama da identificiraju svoje potrebe, da ih potakne da traže zajedničko praktično rješenje problema i pomažu im u pregovaranju oko rješenja koje će zadovoljiti obje strane. Medijacija se koristi u slučajevima kada su dvije strane već u konfliktu i više nisu u stanju da ga riješe bez pomoći trećeg. Jedan od uvjeta je da treća osoba nema interesa u konfliktu, a strane ne žele da rješenje konflikta nametne neki autoritet. U vršnjačkoj medijaciji treća strana je medijator - vršnjak, učenik koji pomaže prijatelju ili prijateljici iz razreda da riješi konflikt, ali s neutralne pozicije. Medijator vodi i strukturira proces razrješavanja konflikta ohrabrivanjem prijatelja ili kolega da pregovaraju o svojim potrebama na korektan način i postignu suglasnost za zajedničko rješenje. Medijator može biti i nastavnik ili neko drugi iz škole tko poznaje ove vještine i koristi ih tako da se učenički konflikti rješavaju na neautoritativan način. Medijacija se također može koristiti i među nastavnicima i drugim osobama zaposlenima u školi, ili poduzeću.

3. OSNOVA MEDIJACIJSKOG KONCEPTA

Sukladno sveučilišnoj profesoricu Murray (2019), proces mirenja opisuje kroz šest ključnih etapa. U prvom, uvodnom dijelu postupka, medijator pojašnjava postupak i pravila procesa sudionicima, predstavljajući pri tome sebe i svoju ulogu, kao i sudionike, naglašavajući pri tome važnost pravila parlamentarnosti te načela povjerenja i uvažavanja. Nakon toga, u drugom dijelu, svaka strana iznosi svoju priču te iskazuje sve činjenice i emocije koje su se pojavljivali i još postoje u sukobu. Zatim slijedi dio u kojem se pojašnjavaju nejasnoće. U tom segmentu procesa, medijator postavlja pitanja kako bi svaka strana mogla jasnije iznijeti svoje viđenje situacije te se medijator koristi komunikacijskim tehnikama poput sažimanja, reflektiranja i tumačenja izrečenog, a sve u svrhu boljeg razumijevanja te provjerava s drugom stranom kako shvaća ono što je izgovoreno. Nakon toga, slijedi faza pronalaska rješenja u kojoj se razmatraju moguće zadovoljavajuće opcije završetka sukoba, a koja najbolje zadovoljava potrebe obje strane. U zadnjoj fazi medijacije finalizira se sporazum, na način da se ustanove i dogovore načini implementacije rješenja, kao i svi drugi detalji funkcioniranja dogovora. Medijacijski postupak često se odvija i realizira u više susreta, ovisno o potrebama sukobljenih strana, a nekada se medijacija može zaključiti i bez rješenja. Sukladno autorima Kanjuo Mrčela, Razdrih, Černigoj Sadar, Čačinović Vogrinčić i Rajgelj (2009) temeljna načela medijacijskog procesa su dobrovoljnost, ravnopravnost i autonomija sudionika, nepristranost medijatora, brzina, neformalnost i povjerljivost.

Prema Lisičar (2019), razvoj strategija za rješavanje konflikta na radnom mjestu temelji se na korporativnoj kulturi ustanove ili organizacije u koju se uvodi. Upravljanje konfliktima kod radnika će izazvati pozitivan stav prema konfliktu. U idealnim situacijama konflikte na radnom mjestu najbolje je rješavati u najnižim organizacijskim jedinicama jer se tako čuva korporativna kultura, manje su birokratske smetnje, manja je psihološka šteta i manji su troškovi. Radno mjesto mora biti okruženje u kojemu radnici mogu slobodno postaviti pitanja i izraziti zabrinutost prema ponašanju koje smatraju nerazumno, nepravedno, nepristojno, ili prema pritisku koji ih neutemeljeno „tlači“. Upravljanje konfliktima na radnom mjestu predstavlja prevenciju mogućeg kasnijeg emocionalnog zlostavljanja na radnom mjestu nazvanog „mobbing“ i „bullyng“. Ako organizacija nema razvijene mehanizme za

otkrivanje konflikata na radnom mjestu u ranoj fazi, za pretpostaviti je da se naprijed opisano emocionalno zlostavljanje događa, pa čak i odobrava, može se reći da je žrtva bespomoćna. Upravo je uspostava sustava za rješavanje konflikata na radnom mjestu u organizacijama u novije vrijeme, primjenom ključnih medijskih vještina, prepoznato kao najbolja prevencija mobinga i buling. Upravljanje konfliktom suvremeni je način rješavanja konflikata, a korištenje medijskih vještina usmjerava se na ponašanje tako da se destruktivan konflikt pretvara u konstruktivan, koji pokreće a ne uništava i razara.

4. VAŽNOST UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA U PODUZETNIŠTVU

Učenje o upravljanju konfliktima u najranijoj dobi može biti od iznimne koristi u kasnijim fazama života. Vještine pregovaranja i usklađivanja posebice dolaze od izražaja u sektoru organizacije, menadžmenta i poduzetništva. Ako promatramo međuljudske odnose, koji neizostavno rezultiraju interakcijom i konfliktom razvidno te se javljaju kao rezultat odnosa između dvije osoba ili grupa u nekom poduzeću, korisno je razumjeti kako ne mora nužno biti negativan, već može biti i prilika za razvoj i povezivanje. Konflikt u organizaciji može se promatrati s više aspekata i može biti poticaj za razrješenje problema i nejasnoća. Za konflikt su potrebne najmanje dvije strane, strane u konfliktu mogu biti pojedinci, grupe, poduzeća ili različiti interes. (Ekonomskiportal.com) Iako se pregovaranje može smatrati jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti koju i danas upotrebljavamo gotovo svakodnevno u privatnoj ili poslovnoj interakciji s drugima, njegovo izučavanje u akademskim sferama započelo je relativno kasno. Prvi značajniji radovi iz ovog područja pojavljuju se tek kasnih šezdesetih godina. Od tada pa sve do danas pregovaranje je u središtu pozornosti teoretičara različitih područja i usmjerenja te se proučavaju njegovi mnogostruki aspekti: sociološki, bihevioristički, komunikacijski, etički, pravni, kulturni, ekonomski i dr. U suvremeno doba pregovaranje se smatra univerzalnim procesom i kao takvo primjenjivo je u mnoštvu različitih životnih stanja. Ipak, ističe se da svi ljudi, a ponekad i države ili poslovne organizacije, nisu skloni pregovaranju. Neki od njih još uvijek se koriste nasiljem ili prijetnjom sile da bi dobili ono što žele. Iako je pregovaranje postalo opće prisutno gotovo u svim sferama života, a posebice je važno u ekonomskom smislu kako na razini pojedinca ili poduzeća tako i cijelih država, mnogi od nas ne smatraju se dovoljno kompetentnim ili zaziru od toga u biti pozitivnog procesa kojim se rješavaju konflikti. Još i danas se susreću ljudi koji pregovaranje doživljavaju kao nepošten proces u kojem jači uvijek dobiva, a slabiji neminovno gubi. Cilj svakog pregovarača stoga mora biti razumijevanje kako on može pomoći ili nauditi konkurentima i jednako tako kako oni mogu pomoći i nauditi nama. (Tomašević Lišanin 2004). Konflikt je proces koji počinje kad jedna strana percipira da druga strana negativno utječe ili će negativno utjecati, na nešto što je prvoj strani važno. Obuhvaća širok raspon sukoba koje ljudi doživljavaju u organizacijama - nespojivost ciljeva, razlike u interpretaciji, neslaganje i sl. Oblici konflikata su funkcionalni – podržavaju ciljeve grupe i poboljšavaju njezinu preformancu, disfunkcionalni – ometaju preformancu. Vrste konflikata su konflikt oko zadataka - vezan uz sadržaj i ciljeve rada, konflikt oko odnosa - usmjeren na međuljudske odnose. Konflikt oko procesa - odnosi se na način obavljanja posla. (<http://www.efos.unios.hr/>) Prema Sandmanu (2002) jedna od najtežih odluka s kojima se organizacije susreću u izvarendnim situacijama, koju informaciju oblikovati i dati kako bi postigli ono što se želi reći. Pri pružanju informacije prvo mjesto zauzima poštenje i istina. Kroz laganje se komunikacija odvija pogrešno te dolazi do nepopravljive štete, a

time i konflikta. Pregovaranje je vještina i posebno umijeće staro koliko i čovječanstvo, a odražava čovjekovo svakodnevno ponašanje i izgrađuje budućnost. Možemo ga promatrati kao proces komuniciranja u stilu korak naprijed, korak nazad u cilju provođenja zajedničkih odluka. Utvrđivanjem ciljeva i strategija te pribavljanjem potrebnih resursa za pripremu pregovora izgrađujemo platformu za njihovo ostvarivanje. Izazov za one koji pripremaju pregovore sastoji se prvenstveno u procjeni rizika od neuspjeha koji je inherentan svakoj aktivnosti. Ne postoji jedinstven obrazac koji se pokazao uspješnom formulom i ne postoje jedinstvena pravila koja jamče uspjeh. Specifičnost svake pojedine situacije te osobnosti koje sudionici unose u ovaj proces čine pregovaranje kompleksnom aktivnošću. Procjene pregovarača dolaze do izražaja posebice kod individualnog načina pregovaranja gdje spol i karakterne crte pregovarača imaju značajan utjecaj. Pregovaranje je i vještina i umijeće. Svakodnevno se u obitelji, školi, društvenom i gospodarskom životu odvijaju različite vrste pregovora. U poslovnom okruženju pregovaranje se najčešće odvija na službenoj i radnoj razini. Pregovori mogu imati oblik formalnih razgovora u kojima se pregovara o poslovnim ciljevima, uvjetima i cijenama, ali mogu biti i bez posebne forme na sastancima na kojima se dogovora suradnja za obavljanje nekog zadatka. U poslovanju se primjenjuju dvije osnovne metode: distributivna i integrativna metoda. Distributivno pregovaranje naziva se još i win-lose pregovaranje gdje su ciljevi jedne strane u izravnom konfliktu s ciljevima druge strane. U primjeni ove metode atmosfera je natjecateljska, resursi ograničeni, a obje strane žele što veći udio u njima. Rezultat takvih pregovora ogleda se u tome da jedna strana mora izgubiti. Dobar pregovarač prije pregovora utvrđuje svoje realne mogućnosti i pokušava doći do informacija kojima će utvrditi poziciju protivnika. (Šlogar i Cigan, 2012).

U konfliktu je najbolje pronaći kompromis, suradnju i prilagodbu. Kompromis mora biti prihvatljiv za obje strane, djelomično zadovoljne, obje strane se odriču nečega i postižu nešto. Kroz suradnju se potiče timski rad i kooperaciju te kroz osjećaj uzajamnog poštovanja i iskrenosti donijeti najbolje odluke. Tada obje strane dobivaju više nego što gube. (Marcetić, 2013). Budući da se konflikt definira kao nesklad između dviju ili više osoba ili grupa, a u poduzeću je on sastavni dio odnosa između zaposlenih pojedinaca unutar neke grupe ili između radnih grupa, odnosno organizacijskih jedinica, može se zaključiti da je organizacijski konflikt dio obaveza, zadataka i napora koje mora riješiti menadžer na putu ukoliko želi uspješno voditi poduzeće. (Ekonomskiportal.com) Konačni rezultat pregovora nikada nije predodređen i često puta dobro pripremljen i iskusan pregovarač može nadjačati svojega protivnika koristeći se upravo njegovim oružjem u ostvarenju vlastitih ciljeva. (Tomašević Lišanin, 2004).

5. VRŠNJAČKI KONFLIKTI I ULOGA STRUČNIH SURADNIKA U RJEŠAVANJU SUKOBA

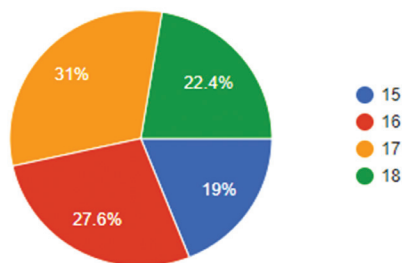
Nasilje je vrlo česta pojava u današnjem društvu, pojašnjavaju Maksimović i Mančić (2012), dodajući kako je to problem s kojim se susreću i odrasli i djeca. Tumače kako na pojavu školskog nasilja utječu sve promjene koje se događaju u političkim, socijalnim, znanstvenim i obrazovnim strukturama u društvu, ono je odraz cjelokupne situacije u društvu. Nadalje, autorice razjašnjavaju kako su u odgojno-obrazovnim ustanovama djeca izložena raznim oblicima vršnjačkog nasilja i da posljedice trpe svi: žrtva, nasilnik i oni koji prisustvuju scenama nasilja. Zato je važno, tvrde autorice, da svi akteri, od zaposlenika škole,

stručnih suradnika, nastavnika, učenika i roditelja, aktivno surađuju kako bi djecu zaštitili od nasilja u školama i stvorili uvjete za njihovo sigurno odrastanje. Jedna od glavnih komponenti prevencije nasilja je edukacija i komunikacija. Iako je uloga komunikacije u izgradnji odnosa poznata, mnogi autori naznačavaju ulogu komunikacije upravo unutar sukoba. Primjerice, Ajduković i Pečnik (2007) pišu kako su u komunikaciji vještine slušanja, opažanja i govorenja važan preduvjet konstruktivnog rješavanja konflikata. Uz to, autorice pojašnjavaju kako je samopoštovanje ključno za razvoj suosjećanja i skrbi za druge te kako su nisko samopoštovanje i loša slika o sebi korijeni brojnih vršnjačkih konflikata. Također, dodatno tumače da kada dijete ne prihvaća sebe, teško mu je uvažiti mišljenje i potrebe drugog djeteta, što je osnova čestih ruganja ili odbacivanja, ali i agresivnog ponašanja. Autorice naglašavaju važnost učenja konstruktivnog rješavanja konflikata jer takav pristup pomaže djeci da upoznaju njihovu staloženost, istraže mogućnosti reagiranja u konfliktnoj situaciji i odaberu onu najprikladniju. Upravo na taj način, nalazeći nove odgovore u konfliktnoj situaciji, djeca često uviđaju da mogućnosti ima više nego što im se u prvi mah činilo. Rezultati istraživanja autora Berc, Majdak i Brežovan (2015) pokazuju da prema percepciji stručnih suradnika u školama, veliku važnost u životu djece i mladih imaju vrijednosti kao što su odnosi s njihovom bliskom okolinom. Upravo to, naglašavaju autorice, neki su od mogućih motiva djece i mladih koje bi se moglo usmjeriti na konstruktivne i smislene sadržaje u okviru nekih strukturiranih aktivnosti unutar škole. Osim toga, takve aktivnosti mogle bi biti dio preventivnog programa stručnih suradnika, kroz koje bi djeca i mladi učili neke životne vještine o izgradnji zdravih odnosa s članovima obitelji, njihovim vršnjacima, o sigurnim i zabavnim načinima provođenja slobodnog vremena i slično, što bi pridonijelo njihovoj uspješnijoj socijalizaciji koja nerijetko učenicima, sklonijima nasilnim obrascima ponašanja, predstavlja izazov, ističu autorice. O važnosti savjetodavnog rada stručnih suradnika, pisala je Vrcelj (2016), naglašavajući kako je školski savjetodavni rad, koji je nastao kao izraz potreba društva i škole, razmjerno dugo u sjeni, umjesto da se na stručne suradnike u školama i njihov savjetodavni rad gleda kao na integralni dio obrazovne politike i obrazovanja. Autorica dodaje kako se često savjetodavni rad stručnih suradnika jednostrano tumači, pripisuje mu se redukcionistička savjetodavna strategija, odnosno da se njihova vrijednost vidi u rješavanju poteškoća, što je pogubno, zbog toga što savjetnici mogu legitimirati svoja znanja u radu s velikim dijelom školske populacije koja se može podvesti pod normalnost, kao i populacije koja svoje potencijale pokazuje daleko ispod standarda.

6. ANALIZA PERSPEKTIVE UČENIKA

U anketnom ispitivanju, koje je provedeno u Srednjoj školi Metković, uključeno je 58 učenika iz različitih razreda, a istraživanje je pokušalo dobiti odgovore o učeničkoj percepciji o sukobu, načinu na koji se nose sa konfliktima, njihovo mišljenje o ulozi stručnog suradnika te mogućnostima rješavanja konflikta. Kako je razvidno iz dobivenih odgovora, učenici većinski ocjenjuju odnose u razredu vrlo dobrima, u sukobe ulaze rijetko, a svoje konflikt vide kao mirnu argumentiranu raspravu, neki (nešto više od 20%) ipak opisuju sukobe kao vikanje, vrijeđanje i deranje. Također, većina učenika svoje sukobe rješavaju sami, više od 40% nikada ne potraže pomoć stručnih suradnika. Slušanje i razumijevanje učenicima je najpotrebnije u sukobu, a od stručnih suradnika očekuju da ih saslušaju i donesu prijedlog rješenja.

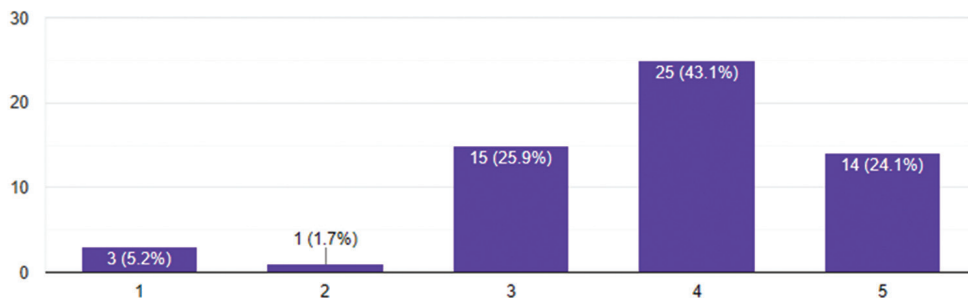
Slika 1. Godine ispitanika



Izvor: istraživački rad autora

Većina ispitanika ima 16 godina (27,6%).

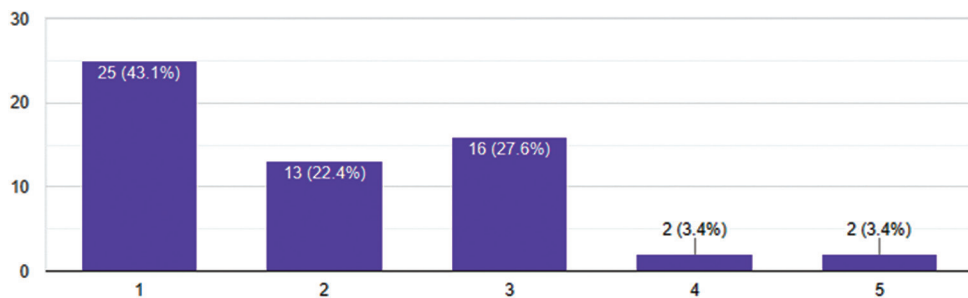
Slika 2. Percepcija učenika o odnosima u razredu



Izvor: istraživački rad autora

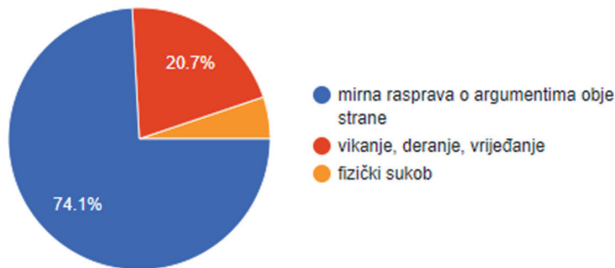
Većina učenika ocjenjuje odnose vrlo dobrim (43,1%).

Slika 3. Učestalost konflikata



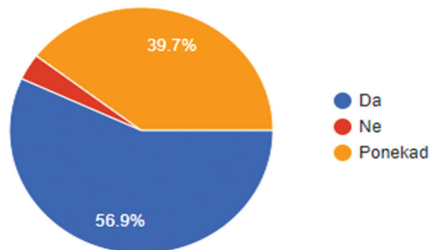
Izvor: istraživački rad autora

Većina ispitanika (43,1%) navodi da ne ulazi u sukobe.

Slika 4. Učenička percepcija sukoba

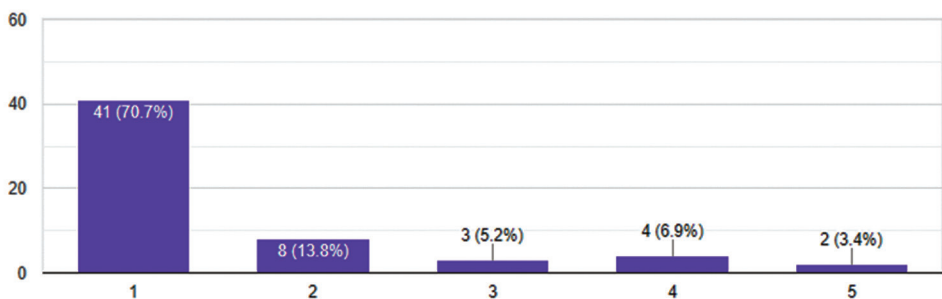
Izvor: istraživački rad autora

Čak 74.1% ispitanika vidi sukob kao mirnu raspravu o argumentima obje strane.

Slika 5. Samostalnost u rješavanju sukoba

Izvor: istraživački rad autora

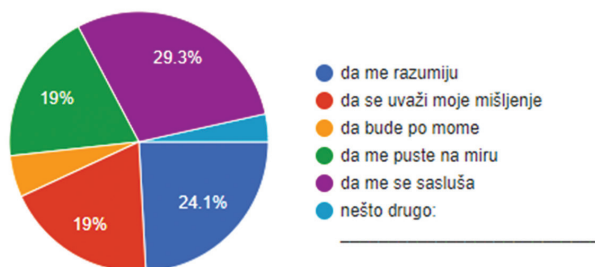
Većina ispitanika tvrdi kako sami rješavaju sukobe (56.9%).

Slika 6. Učestalost obraćanja stručnim suradnicima za pomoć

Izvor: istraživački rad autora

Više od 70% ispitanika tvrdi da nikada ne traži pomoć od stručnih suradnika u rješavanju konflikta.

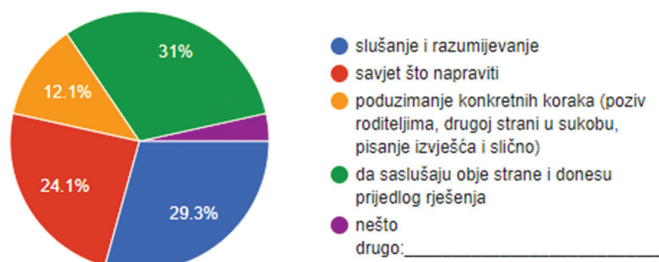
Slika 7. Potrebe u sukobu



Izvor: istraživački rad autora

Gotovo 30% ispitanika u sukobu ima potrebu da ih se sasluša.

Slika 8. Očekivanja od stručnih suradnika kod rješavanja konflikta



Izvor: istraživački rad autora

Više od 30% ispitanika od stručnih suradnika očekuje da saslušaju sukobljene strane i iznesu prijedlog rješenja.

7. ANALIZA PERSPEKTIVE STRUČNIH SURADNIKA

Dubinski intervju sa stručnim suradnicima (psihologinja i pedagoginja) Srednje škole Metković trajao je oko sat vremena, a intervju je podijeljen u nekoliko tematskih cjelina, iz kojih su izvučene izjave, sukladno procjeni autora, koje označavaju dominantnu percepciju ispitanica na zadanu temu. Kao glavne razloge zbog kojih učenici dolaze stručnim suradnicima, ispitanice odgovaraju kako su razlozi i motivi dolaska raznoliki, od poremećaja u ponašanju preko poteškoća s učenjem. Ispitanica 1 navodi: „S obzirom da se radi o učenicima srednje škole i razdoblju prelaska iz djetinjstva u odraslu dob, tada ih pogađaju različite tjelesne i psihičke promjene, odluke vezane za budućnost, emocionalne poteškoće, socijalizacija, rješavanje sukoba, depresivna i anksiozna ponašanja koja su sve učestalija, odgovorno spolno ponašanje, prevencija nasilja u vezama. Uz to, određeni poremećaji ponašanja, izostanci s nastave, školski neuspjeh.“ Ispitanica 2 kaže: „Najčešće teme su ponašanje (bilo na

nastavi, kod kuće, s prijateljima...), izvršavanje školskih obveza, obiteljski odnosi, vršnjaci i slobodno vrijeme, no to uvelike ovisi o učeniku, situaciji i trenutku razgovora.“ Kada je riječ o percepciji uloge u radu s vršnjačkim konfliktima, ispitanice tumače svoju poziciju kao neutralnog medijatora koji ima edukativnu ulogu podučavanja konstruktivnog rješavanja sukoba. Ispitanica 1 pojašnjava: „Moja uloga je da učenika usmjerim nenasilnom rješavanju konflikta, pronalasku rješenja kojim bi obje strane bile zadovoljne. S učenikom radim savjetodavno, na način da uspostave kontrolu nad vlastitim emocijama, podučavam ga kako različite emocije imaju različit utjecaj na čovjekovo ponašanje i mišljenje te potičem na razvoj empatije kako bi mogao prepoznati i razumjeti emocije drugih jer je empatija osnova uspješnog suživota s drugima.“ Ispitanica 2 tumači: „Prvenstveno kao neka vrsta medijatora. Zauzimanje bilo čije strane je nedopustivo, već je cilj naći kompromis u daljnjem funkcioniranju tog trenutno narušenog odnosa, sagledati priču iz svakog kuta te to nastojati približiti objema stranama u konfliktu. Učenici moraju razviti vještinu sagledavanja stvari iz „tuđeg kuta“, a s time empatiju i solidarnost te biti svjesni da nismo svi isti.“ Kada pojašnjavaju sam postupak medijacije, ispitanice navode kako je postupak definiran posebnim pravilnikom te kako se učenici saslušaju odvojeno. Ispitanica 1 navodi: „Postupak je utvrđen pravilnikom u slučaju vršnjačkog nasilja. Tu vodimo računa o tome radili se o sukobu ili vršnjačkom nasilju. Prvo razgovor s učenicima, informiranje razrednika te uključivanje roditelja.“ Ispitanica 2 dodatno pojašnjava: „Prvo se učenici saslušaju odvojeno, radi dobivanja potpune slika o konfliktu, a i da se saslušaju obje strane. Nakon toga, ukoliko je to izvedivo (i ako nije došlo odmah do fizičkog obračuna te je nužno zvati policiju uz prethodnu obavijest roditeljima, kao i obavještanje Centra za socijalnu skrb) obje strane sudjeluju u zajedničkom razgovoru zajedno sa stručnim suradnikom.“ Najčešći uzrok vršnjačkih konflikata vide u društvenim mrežama, što ispitanica 2 preciznije objašnjava: „U zadnje vrijeme su to „prepucavanja“ preko društvenih mreža, kao i stavljanje slika svakakvih sadržaja uz natpise koji većinom vrijeđaju učenike. Ili to budu svađe na nastavi, ali i oni većinom vuku izvor iz virtualnog svijeta. Budući da djeca masovno koriste te mreže, taj konflikt se širi van relacije tih dviju ili više osoba te dovodi do korelacija kao što su podijeljenost mišljenja, formiranje „grupa“ s istim određenim mišljenjem te napadanje ostalih sa suprotnim te stvaraju negativnu atmosferu. Pojedini učenici znaju to dulje vrijeme trpjeti.“ Ispitanice rado izdvajaju i pozitivno razriješene konflikte i tumače zašto ih je manje u njihovoj školi pa tako ispitanica 1 govori: „Naravno, svi oni koje vidimo po medijima imamo i u školama, ali u našoj sredini nisu toliko izraženi kao na razini države. Možda zato što smo manja sredina, a možda i to što su više tradicionalne obitelji i odgoj je drugačiji za razliku od onoga kojeg vidimo danas.“ Ispitanica 2 dodaje: „Većina vršnjačkih sukoba (bilo odmah ili s vremenom) završi na pozitivan način, pogotovo kad strana koja je imala neprihvatljivi oblik ponašanja shvati posljedice svojeg ponašanja.“

8. ZAKLJUČAK

Iako je ovo istraživanje pokazalo kako percepcija učenika u odabranoj Srednjoj školi nije povezana s visokim postotokom sukobljavanja, za one učenike koji percipiraju da ulaze u konflikte i koji traže pomoć stručnih suradnika, medijacija se pokazuje od velikog značaja jer se i očekivanja učenika od psihologa i pedagoga svode na slušanje i pronalazak rješenja. To svakako potvrđuje kako se transformacija sukoba može dogoditi samo kroz razu-

mijevanje situacije, empatiziranje i nenasilnu komunikaciju, a edukacija je značajan korak prema boljem međusobnom razumijevanju, što su u dubinskim intervjuima naglasili i ispitani stručni suradnici, a što osnažuje i razvoj poduzetničkih kompetencija kod učenika. Ipak, bez intrinzične motiviranost učenika za rješavanje sukoba nema niti uspješne medijacije koja, kao savjetodavna tehnika, može i treba funkcionirati samo na dobrovoljnoj bazi. Nadalje, ovo istraživanje je pokazalo kako se u većini slučajeva učenici ne obraćaju stručnim suradnicima za pomoć prilikom rješavanja vršnjačkih konflikata, što govori o tome da postoji značajan prostor za informiranje učenika o korisnosti i učinkovitosti medijacije kao tehnike u rješavanju sukoba i edukacije o ulozi nenasilnog komuniciranja u razvoju poduzetničkih kompetencija. Nadalje, rezultati anketnog upitnika ukazuju na jasnu potrebu učenika u konfliktu da ih se saslušaju, čuje te da miritelj u medijaciji predloži moguće rješenje. Tako artikulirana potreba učenika svakako ukazuje na segment medijacije koji je najznačajniji, ali i na potrebi edukacije učenika o slušanju i razumijevanju, kao jednom od glavnih alata u dobroj komunikaciji, a shodno tome i u kreiranju poduzetničkih kompetencija. Iz svega navedenog, može se zaključiti kako su odgovori na problemska pitanja ovog rada jasno potvrdila važnost medijacije kao savjetodavne tehnike te kako uloga stručnih suradnika u medijaciji može biti iznimno važna. Sa svojim različitim stavovima, uvjerenjima, odgojem, učenici se često susreću i nalaze u konflikte. Kako je svaki čovjek po svojoj naravi komunikacijsko biće, to je nemoguće izbjeći. Stoga se moglo uvidjeti kroz ovaj rad koliko je važno naučiti od rane dobi rješavati konflikte, kako bi jedan dan njima znali i upravljati. Od iznimne je važnosti uključivati učenike u medijaciju kao i educirati ih o interpersonalnim komunikacijskim vještinama s ciljem jačanja osobnih i poduzetničkih vještina. Pri rješavanju svakoga konflikta potrebno je biti: sveobuhvatan, pažljiv i znatiželjan tj. otkriti početne probleme koji su doveli do konflikta. Danas se razvijaju nove strategije za upravljanje konflikata kako u školi, tako i na radnom mjestu. Upravljanje konfliktima može izazvati pozitivan stav prema konfrontaciji stavova, što uvelike može doprinijeti kvaliteti u bilo kojem životnom okruženju pa tako i radnom. Stoga učenici koji su uspješno savladavali u školskom sustavu model rješavanja konflikata putem medijacije, vjerojatnije je kako će kasnije u poslovnome svijetu konflikt procesa uspješnije rješavati. (Lisičar, 2019) Sukladno provedenom istraživanju, sve tri postavljene hipoteze su potvrđene. Također, istraživanje je iznijedilo podatak kako su društvene mreže i online nasilje sve češći razlog vršnjačkih sukoba te kako stručni suradnici tom problemu mogu doprijeti kroz neutralno posredovanje i edukaciju svih dionika u školskom procesu – učenika, zaposlenika, nastavnika i roditelja. Učenje o nenasilnoj komunikaciji te kulturi ophođenja kako u svakodnevnom životu, tako i digitalnoj komunikaciji, svakako su izazovi modernog odgoja i jedna od mogućnosti unaprjeđenja rješavanja sukoba.

CONFLICT RESOLUTION AS AN ENTREPRENEURIAL COMPETENCE: A REVIEW OF THE SECONDARY SCHOOL POPULATION AND THE ROLE OF PROFESSIONAL ASSOCIATES

Krešimir Dabo, PhD

Edward Bernays University College Zagreb
Ratkajev prolaz 8, 10000 Zagreb, Croatia
e-mail: kresimir.dabo@bernays.hr

Rosanda Lovrić, MA, teacher

High School Metković
Ulica kralja Zvonimira 12, 20350 Metković, Croatia
e-mail: rosandalovric@gmail.com

SUMMARY

Conflict between students, as a possible beginning of a crisis situation at school, is an integral part of the school process and is regularly encountered by teachers and professional associates. However, conflict, although it can cause a crisis, opens up opportunities for establishing better and more adequate communication among students as much as it creates space for learning about nonviolent communication, mediation as a form of conflict resolution and assertive representation of their attitudes, beliefs and entrepreneurial competencies. Although some peer conflicts persist only at the student level and possibly teachers in the classroom, when conflicts escalate, the aid from professional school associates such as psychologists or pedagogues is regularly sought. What is the communication role of these professionals in the process of mediation between students, what techniques they use in their counseling work, whether they notice changes in student behavior after mediation, which in their practice proves to be the most successful method of overcoming and understanding conflict - the paper examines all these aspects through in-depth interviews. On the other hand, the paper also analyzes students' perception through a survey questionnaire. Whether they turn to professional associates for help, how they resolve and manage their conflicts, what they need to overcome conflict, and whether they develop their entrepreneurial competencies are some of the problematic issues of this paper. In an effort to identify the capacity of counseling and the role of mediation of professional associates in peer conflicts at school, Metković High School was selected for research analysis, with the aim of determining the role of pedagogues and psychologists in critical situations of student conflicts through practical examples. The research showed that professional associates have a role in the process of resolving conflicts among students, but there is room for improvement in terms of additional involvement of professional associates in counseling and educating students on the role of mediation in interpersonal communication and entrepreneurship.

Keywords: conflict management; mediation; peer conflicts; professional associates; entrepreneurship

LITERATURA

1. Ajduković, M., Pečnik, N. (2007). *Nenasilno rješavanje sukoba*. Zagreb: Alinea.
2. Ajduković, M., Petrčević, S. i Ernečić, M. (2017). Izazovi obiteljske medijacije u slučajevima nasilja u partnerskim odnosima. *Ljetopis socijalnog rada*, 23(3).
3. Berc, G., Majdak, M. i Bežovan, G. (2015). Perspektiva stručnih suradnika o ispadanju učenika iz srednjih škola kao novom socijalnom problemu. *Revija za socijalnu politiku*, 22(1).
4. Jelušić, M., Pavlek, M., Pintauer, Šmit, I., Šelimber, V. (2019). *Komunikacija od A do uprava*. Zagreb: Tim4pin.
5. Kanjuo Mrčela, A., Razdrih, A., Černigoj Sadar, N., Čačinović Vogrinčić, G., Rajgelj, B. (2009). *Model za medijaciju*. Ljubljana: Zveza Svobodnih Sindikatov Slovenije, str. 8.
6. Lisičar, D. (2019). *Upravljanje konfliktima u školi*. Preuzeto s https://goodpractices.cseeetuce.org/images/Managing_conflict_in_schools_project_materialCroatia.pdf (18.7.2020.)
7. Maksimović, J. i Mančić, D. (2013). Akcijska istraživanja u funkciji prevencije vršnjačkog nasilja. *Metodički obzori*, 8(1).
8. Marcetić A. (2013). *Upravljanje konfliktima i motivacijske tehnike*. Preuzeto s <https://www.sli-deshare.net/andreja/marceti-andreja-upravljanje-konfliktima-motivacija> (18.5.2020.)
9. Murray, J. (2019). *How does the process of mediation work*. Preuzeto s <https://www.thebalancesmb.com/how-does-the-process-of-mediation-work-398344> (6. 4. 2020.)
10. Rosenberg, M. (2006). *Nenasilna komunikacija – Jezik života*. Osijek: Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, str. 25.
11. Sandman, P. M. (2002). Dilemmas in emergency communication policy. *Emergency Risk Communication CDCynery*, str. 3.
12. Sladović Franz, B. (2005). Obilježja obiteljske medijacije. *Ljetopis socijalnog rada*, 12(2).
13. Šlogar, H. i Cigan, V. (2012). Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva. *Učenje za poduzetništvo*, 2(2), 259-265.
14. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), 143-158.
15. Vidović, S., Radovanović, M. (2004). *Spretno u sukobe – recepti za bolje bavljenje sobom i drugima*. Beograd: Omnibus.
16. Vrcelj, S. (2016). Izazovi kojima su pedagozi izloženi u savjetodavnom radu - globalizacijski kontekst i (anti)vrijednosti. *Školski vjesnik*, 65(1).