**IV KOMUNIKACIJA I KONSTRUKTIVNO REŠAVANJE SUKOBA**

**Uzroci sukoba (konflikta)**

1. Konflikt zbog informacija - nastaje usled:

* nesporazuma u komunikaciji (pogrešna informacija, stara, lažna). Npr: čuli ste da Vas komšinica ogovara. Niste proverili da li je to tačno, već ste je odmah napali.
* kada postoji nedostatak komunikacije ili njeno izbegavanje (pomanjkanje informacija, delimične informacije koje lako dovode do ogovaranja, špekulacija...)
* kod prenošenja tzv. teških informacija ( uznemiravajuće, u suprotnosti sa već postojećim informacijama)

1. Konlikt zbog interesa - javlja se kada dve ili više osoba imaju različite potrebe koje ne mogu zadovoljiti u isto vreme ili imaju iste potrebe, ali hoće da ih zadovolje na različite načine. Npr: Vaš razred hoće da putuje na ekskurziju u Španiju, a drugi razred u Italiju. Svi hoćete na ekskurziju, ali na različita mesta.
2. Konflikt u odnosima - nastaje kada obe strane, ili jedna od njih, počnu da stvaraju predrasude o drugoj strani i da se ponašaju u skladu sa njima (sa prezirom, omalovažavanjem, mržnjom...). To najčešće rade da bi sebi povećale vrednost ili da pomoću negativne slike o drugima stvore pozitivnu sliku o sebi. Npr: Prirpadnik ste nacionalne manjine u zemlji u kojoj živite. Vaš komšija ima loše mišljenje o pripadnicima Vašeg naroda i to ispoljava i prema Vama (stavlja Vas sve u isti koš). To, naravno, dovodi do sukoba.
3. Konflikt zbog resursa (sredstva, zalihe) - nastaje kada dve ili više strana žele nešto čega ima malo, tj nedovoljno za sve. Npr:i Vama i drugarici sviđa se isti momak.Ni jedna neće da se povuče. Kreću sukobi među Vama.
4. Konflikti zbog vrednosti - javlja se u situacijama kada se osobe suprotstavljaju zbog različitih sistema vrednosti ili različitih uverenja. Npr: Vi smatrate da siromašnima treba pomagati, aVaš drug ih prezire i smatra da ih treba ostaviti bez ikakve pomoći. Prepirete se zbog toga.
5. Strukturalni konflikt - nastaje u grupi (porodica, firma, institucija), koja je manje ili više organizovana, kada ne postoji jasna podela uloga i zaduženja u grupi, kada su nedovoljno jasno definisane uloge i procedure u različitim situacijama. Npr: kada stariji brat grdi mlađeg zbog loših ocena u školi, a roditelji mu ne kađu ništa, kao da je sve u redu.

**Faze u razvoju sukoba**

1. Izbijanje - sukob postaje javan, direktan; više ne predstavlja skrivenu, unutrašnju napetost kod pojedinca. U ovoj fazi učesnici još nisu svesni šta se dešava, nagomilava se agresija.
2. Eskalacija (pojačanje, proširivanje) - sukob je dostigao kritičnu tačku; situacija je krajnje zaoštrena; strane u konfliktu javno izražavaju neprijateljstvo. Koristi se sve više pretnji, zahteva, ultimatuma.
3. Trajanje - učesnici u sukobu okrivljuju jedni druge, uvek je druga strana kriva, problem je u njoj, a mi ne prihvatamo svoj deo odgovornosti u konfliktu. Doživljaj obe strane je da se situacija može rešiti samo kroz poziciju pobednika i gubitnika.
4. Smirivanje - počinju pregovori; obe strane prihvataju da dogovorom traže zajedničko rešenje, konstruktivan dijalog postaje moguć.
5. Dogovoreno rešenje - uzroci konflikta su otklonjeni; nađeno je rešenje koje zadovoljava potrebe obe strane.
6. Rekonstrukcija (ponovna izgradnja) odnosa i uspostavljanje poverenja – nakon razrešenja konflikta potrebno je uspostaviti nove osnove na kojima će se odnos zasnivati.

**Ponašanje u sukobima, različiti pristupi konfliktnim situacijama**

Postoje dve grupe pristupa konfliktnim situacijama:

1. **tradicionalni pristup** (po kome je sukob nešto loše I treba ga se kloniti)
2. **pozitivni, razvojni pristup** (konflikt se vidi kao šansa za razgovor o suprotstavljenim potrebama, interesima…)

**Tradicionalni pristup**

U okviru ovog pristupa razlikujemo nekoliko strategija ponašanja I to na osnovu činjenice koliko pojedinac koji se našao u sukobu vodi računa o sebi I svojim potrebama, a koliko vodi računa o drugoj strani I njenim potrebama.

Razlikuju se sledeće strategije:

1. **Povlačenje ili izbegavanje** - ako jedna strana u potencijalnom konfliktu nije zainteresovana da zadovolji svoje interese, ali nije zainteresovana da zadovolji ni interese druge strane ona se povlači ili izbegava konflikt. Povlačenje I odlaganje rešenja konflikta neće učiniti da problem nestane,nego naprotiv, najverovatnije će eskalirati u nešto mnogo ozbiljnije I biće ga još teže rešiti.
2. **Popuštanje ili prilagođavanje** - osobe koje imaju ovaj stil ponašanja vode računa o interesima druge strane više nego ovlastitim potrebama. Uzrok ovog ponašanja leži u njihovom mišljenju da je najvažnije, po svaku cenu, zadržati dobar odnos sa drugim ljudima. Zato zanemaruju svoje potrebe I obezbeđuju drugoj strani da bude zadovoljna.
3. **Takmičenje ili nadmetanje** - u ovoj situaciji osoba vodi računa samo o svojim interesima I potrebama I po svaku cenu želi poraziti drugu stranu u sukobu. Na ovaj način ona ne pokazuje bilo kakvo interesovanje za potrebe I interese druge strane. Uzrok ovakvog stila ponašanja u konfliktima može biti izraz čvrstog zastupanja svojih stavova I nepokolebljivosti,ali može biti I izraz sebičnosti I bezobzirnosti, kao crta ličnosti.
4. **Kompromis** - predstavlja podjednaku brigu I o svojim I o tuđim interesima, ali polovično. Ovde obe strane odustaju od nečega, odriču se nekih svojih prava kako bi se našle na sredini. Kompromisno rešenje ne mora biti loše, ali se često dešava da, zbog odustajanja od nekih potreba, osobe imaju osećanje gubitka.

**Pozitivni/razvojni pristup**

Sa ovog stanovišta konflikt se vidi kao šansa za razgovor o sukobljenim potrebama, interesima, očekivanjima… I pronalaženju rešenja koje će biti dobro za obe strane (win-win strategija). U isto vreme se vodi računa I o svojim I o tuđim potrebama I interesima. Obe strane iz konflikta izlaze zadovoljne, bez osećanja gubitka I bez narušavnja odnosa među njima. Strane u sukobu nisu protivnici, već saradnici koji zajedničkim radom dolaze do rešenja kojim će svi biti zadovoljni.

Ni jedan stil rešavanja sukoba nije bolji ili lošiji od ostalih. U nekim je situacijama bolji jedan stil, u drugima može biti bolji neki drugi. Stil rešavanja konflikta koji upotrebljava neka osoba podložan je promenama koje su posledice iskustva. Ljudi primenjuju neki od ovih stilova, jer im se čini razumnim.

**Smernice za rešavanje konflikata**

Principi za rešavanje unutrašnjih i spoljašnjih konflikata su vrlo slični.Osnovna razlika je u broju osoba koje učestvuju u sukobu. Nekada je dovoljno da se sami sa sobom dogovorite, a nekada je neophodno da u dogovor uključite i druge ljude.

Sledeće stavke možete shvatiti kao smernice za pripremu i u najboljem slučaju rešenje konflikta:

1. **Promišljanje** - za rešenje konflikta (bilo unutrašnjeg ili spoljašnjeg) neophodno je da promislite o njemu, a to podrazumeva:

* priznavanje sopstvenih osećanja - važno je priznati, prvenstveno sebi, kako se osećate. Ako sebe ubeđujete da Vam je svejedno, da Vas nešto ne dotiče, a u stvari ste povređeni, tužni, osećate se odbačeno, Vi nećete naći odgovarajuće rešenje, jer ste pogrešno postavili početne pozicije. Čak i ako ne želite drugima da priznate svoja prava osećanja, važno je da budete iskreni prema sebi.
* nalaženje alternativa, rešenja – razmišljajte na koje sve načine možete rešiti konflikt, uvek postoji više od jednog rešenja.
* uzimanje u obzir potrebe i osećanja vaših bližnjih – ukoliko pokušate da donesete sebičnu odluku, ne uzimajući druge u obzir, konflikt nećete rešiti na zadovoljavajući način; pri tome morate imati u vidu na na duže staze nije dobro ni po Vas, ni po one oko Vas da odustajete (zarad tuđe sreće i mira) od Vama bitnih stvari i potreba.

1. **Dogovor** – kada dobro promislite šta želite, sagledate razna rešenja, treba da donesete odluku u vidu dogovora. Dogovor podrazumeva razmatranje sledećih elemenata:

* utvrđivanje prioriteta – često ne možemo da imamo sve što poželimo, zato je važno da utvrdite šta Vam je važnije (lep izgled ili zdravlje, novac ili porodica...)
* kompromis – kompromis znači da se ćemo nešto dobiti, ali nešto i izgubiti; u životu mu često pribegavamo. Npr: Vi i Vaš partner imate različita interesovanja i teško Vam je da se dogovorite kako ćete zajedno provoditi vreme. Kompromis bi bio da jednom radite ono što prija njemu, drugi put ono što prija Vama, ili deo vremena radite ono što vas interesuje, a deo vremena ono što interesuje njega.
* pomirenje – znači da ste uspeli da pomirite suprotne stavove i potrebe u Vama samima ili sa drugom osobom. Tako se ničega ne odričete, ali ovo rešenje traži dosta truda i zrelosti od osoba.

**Svađe**

Šta raditi u konfliktnim, a emocionalno obojenim situacijama? Bežanje od konflikta nije rešenje. Potiskivanje problema je možda najgore rešenje. Jedino je suočavanje sa konfliktom potencijalno dobro rešenje. Potencijalno, jer se treba suočiti sa problem na odgovarajući način, a ne bilo kako.

Rešenje konflikta je u komunikaciji. Ali u pravoj i iskrenoj komunikaciji.

Svađa nije primer iskrene komunikacije. Sagovornici pokušavaju da optuže jedno drugo za izazivanje svađe. Napetost raste. Naravno, ne slažu se ko je prvi počeo. Razgovor prerasta u viku. Galamom pokušavaju da smire situaciju (neuspešno). Vrte se u krug okrivljujući jedno drugo. Razgovor prestaje kada se energija istroši, a konstruktivnog rešenja – nema. Slede novi konflikti.

Ako želite da izbegnete mučne svađe, **treba da izbegavate sledeće tri stvari**:

1. ne postavljajte pitanje ko je prvi počeo, to može samo da nervira; Konflikt nećete rešiti ako ustanovite ko je prvi započeo
2. ne vičite – time praznite napetost, ali konstruktivno ništa ne postižete
3. ne budite pasivno-agresivni, tj. nemojte ćutati, duriti se, ignorisati sagovornika – ovako ništa nećete rešiti.

Ako je do svađe, rasprave već došlo poželjno je da se ponašate na sledeći način, naravno, ako želite ra rešite konflikt:

* obratite pažnju na ono šta vam osoba govori (tako saznajete šta misli) i kako vam to govori (izraz lica, intonacija često govore više o tome kako se osoba oseća od onoga šta vam kaže)
* pažljivo slušajte i odgovarajte – nemojte upadati u reč i s nestrpljenjem čekati da vi kažete svoje, dozvolite osobi da ispriča šta ima, a onda iskreno odgovorite;
* kažite iskreno šta mislite i osećate, jedino tako možete razrešiti problem, igranje igara ne pomaže;
* predlažite rešenja i zajedno diskutujte o njima;
* ne pokušavajte da prevaspitavate sagovornika, to nije vaš posao, osim ukoliko ne razgovarate sa svojim detetom; to samo nervira sagovornika;
* držite se osnovne priče i problema, ne rasplinjavajte se – to samo pogoršava savđu i odvlači od rešenja;
* probajte da se smirite i ostanete smireni – kada smo ljuti proces mišljenja je otežan i tada ne vidimo dalje od sopstvenog nosa, a često ni njega. Međutim, smirenost jedne osobe, može dodatno da isprovocira drugu stranu, naročito ako je rešila da izađe kao pobednik iz konflikta, a ne da zajedničkim snagama razreši problem. Ukoliko je vaš sagovornik agresivan i onemogućava Vam da nastavite razgovor o prvobitnom problemu, ne insistirajte, odustanite za taj put, dok ne budete mogli trezveno da razgovarate.
* ponovo preispitajte svoje prioritete. Kada imate posla sa jako agresivnim i dominantnim ljudima, koji žele da gospodare situacijom i sve drže pod kontrolom, vi ne možete uspeti da sa njima iskomunicirate i rešite konflikt na način koji će ispoštovati i Vaše potrebe i osećanja. Tada se vratite na početak, preispitajte se dobro – da li želite da imate posla sa osobom koja neće da vas sluša i uvaži???

Poenta je u tome da zaista postoje osobe koje nisu naučile osnovne veštine komunikacije, koje idu „đonom“, koje su po prirodi impulsivne i jako je teško ostvariti kvalitetan i ravnopravan odnos sa njima.

Ako ste vi miroljubivi, pa naiđete na takvu osobu, šteta je manja. Možete svojim veštinama pokušati da poboljšate komunikaciju, a ako ne uspete – odete od te osobe.

Šteta je mnogo veća, ako ste vi impulsivni, emotivno nezreli, konfliktni i nekompromisni. Tada ste vi ta osoba koja pravi tenziju i gajite nerealna očekivanja da će se ostatak sveta povinovati Vama i Vašim željama. Bilo bi vrlo korisno za Vas da se preispitate šta time zaista dobijate, a šta gubite.

**Različiti načini rešavanja sukoba**

1. **Rasprava (dijalog, debata)** - podrazumeva da su oba učesnika voljna za razgovor. Bez toga da se raspravi ko šta hoće ili neće nema rešenja konflikta. Rasprava je prvi, neizbežan korak u rešenju problema. Situacija se može i zaoštriti, ali može postajati i sve konstruktivnija.
2. **Pretnje i prisile** – se kao način rešavanja konflikta koriste kada su snage sukobljenih strana nesrazmerne, kada je jedna strana u mnogo povoljnijoj, jačoj poziciji (nadređeni, fizički jači, politički moćniji...). Ako ste vi u slabijoj poziciji, nemate puno izbora, osim da se trenutno povinujete, a potom, koristeći veštine konstruktivne komunikacije, postepeno zadobijate osobu za razgovor. Ovo, uglavnom, nije dobar metod.
3. **Stvaranje koalicija (saveza)** – je tehnika rešavanja konflikta koja podrazumeva traženje podrške, kako bi se ojačala svoja strana i pobedio suparnik (deca se udružuju i prave savez protiv roditelja, u odeljenju se prave grupice koje su u međusobnom sukobu, na poslu se grupišu kolege i bore za svoje interese). Uz tuđu pomoć često bivamo jači i možemo da postignemo ono što sami ne bismo uspeli. Ovo je česta, ali loša tehnika, jer ima puno frustracija i nezadovoljstva što nije dobro za opštu atmosferu u grupi.
4. **Nadređeni ciljevi** – ovo je jedna od najboljih tehnika za rešavanje konflikata, jer na ovaj način obe strane mogu izaći iz konflikta kao pobednici.Čak i kada su interesi naizgled nepomirljivi, uz određen napor se mogu pronaći nadređeni (viši zajednički) interesi, tako da svi budu zadovoljni. Nekada i samo predočavanje nadređenih interesa deluje lekovito i uravnotežavajuće. Npr:u nekom preduzeću dešavaju se konflikti između sektora, odeljenja. To ometa rad i napredak preduzeća. Međutim, kada se zaposlenima predoči da oni rade u kolektivu na zajedničkom cilju (povećati zaradu, pobediti konkurenciju, plasirati se na strano tržište...), uvek taj nadređeni cilj (cilj koji je zajednički zavađenim stranama i koji je važniji, bitnijih od njihovih pojedinačnih ciljeva) prevagne nad pojedinačnim konfliktima i dovodi do udruživanja snaga.
5. **Žiri ili arbitaža** – koristi se kada sukobljene strane ne mogu da se dogovore, odnosno donesu zajednički sporazum. Tada pribegavaju jednostavnom rešenju, arbitaži, odnosno biraju neutralnu osobu ili više njih da donesu odluku nakon što čuju obe zavađene strane. Ovo može biti vrlo plodna tehnika, ako obe strane prihvataju „sudiju“, arbitara. U privatnom životu ova tehnika se retko koristi, ali se često koristi u poslovnom. Uglavnom je šef taj koji presuđuje i sa njegovom odlukom se ljudi najčešće slože.
6. **Glasanje** – može da bude korisna tehnika ukoliko je više ljudi uključeno u sukob i ako je potrebno doneti odluku i neko rešenje za celu grupu. Predlaže se nekoliko rešenja ili izbora i glasa se. Ono rešenje koje je imalo najviše glasova biva primenjeno za rešenje konflikta.
7. **Medijacija** - je oblik mirnog rešavanja sporova između dve ili više strana, uz pomoć neutralne treće strane, medijatora. To je dobrovoljan proces, koji se sprovodi samo ukoliko se o tome sve strane saglase. Medijator nije arbitar – ne donosi odluku; on samo vodi proces, nepristrasan je i neutralan. Ta osoba ne sme da bude uključena u sukob i odgovorna je za sam proces sukoba, ne i za njegovo rešenje. Ona pomaže sukobljenim stranama da na konstruktivan način iskažu svoje potrebe i potraže odgovarajuće rešenje.
8. **Konsenzus** – Konsenzus je jednoglasno donošenje odluka. To je proces kojim grupe postižu opšte slaganje o ciljevima od zajedničkog interesa. Članovi grupe slušaju jedan drugog i onda se svi slože oko jednog rešenja. U ovoj tehnici nema glasanja.
9. **Kompromis (sporazum, nagodba)** – uspostavljanje dogovora kojim obe strane nešto dobijaju, a ponešto i gube.. U idealnoj situaciji, kada se ljudi ne bi vodili isključivo ličnim, već i opštim interesima i dobitima, kompromis bi bio optimalno rešenje koje zadovoljava sve. Najbolje što možete da učinite je da se potrudite da budete prilagodljivi i spremni na pregovore. Ali ne treba previše očekivati, jer ljudi su samo ljudi.