

Autori:

Andreia Pavel, The Directorate for Social Welfare Arad
Anamaria Varga, The Directorate for Social Welfare Arad
Melinda Susana Kiss, The Directorate for Social Welfare Arad
Dorina Maciu, The Directorate for Social Welfare Arad
Tasioula Chrysoula, Municipality of Kallithea

Stručni suradnik:

Thibault Rabussier, Åpenhet AS

Recenzija i lektura:

Anikó Uj, Business Coach Ltd.
Géza Forgách, Business Coach Ltd.

Uređeno:

July 2023

Izgled i grafički dizajn:

Gréta Grünfeld, Designpixa Ltd.

Izvori slika:

unsplash.com, freepik.com, Envato Elements

Navedene osobe su pojedinačno odgovorne za sadržaj.

Ovaj materijal je nastao u partnerstvu nastalom unutar COMPETENCE projekta.



The “COMPETENCE – Capacity building Of eMployees of municIPalitiEs for beTtEr provision of publiC sErVICES” project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Regional Cooperation.

TEMA B_ANALIZA, PREGOVORI, RJEŠAVANJE SUKOBA I RJEŠAVANJE PROBLEMA

TEHNIKE RJEŠAVANJA SUKOBA I KOMUNIKACIJSKE TEHNIKE

Projekt COMPETENCE financiraju Island, Lihtenštajn i Norveška putem Fonda za regionalnu suradnju Financijskih mehanizama EGP-a i Norveške.

Sažetak dokumenta

Ovaj materijal za osposobljavanje izrađen je u okviru projekta COMPETENCE (engl. *Capacity building of eMployees of municIPalities for beTEr provisioN of public sErVICES*) – Jačanje sposobnosti zaposlenika općina radi boljeg pružanja javnih usluga.

Svrha ovog materijala za osposobljavanje	Referentni materijal o rješavanju sukoba, pregovorima kao strategiji rješavanja sukoba i komunikacijskim tehnikama. U ovom materijalu predstavljene su: – različiti načini na koje se sukob može riješiti kao i stilovi upravljanja sukobom, – pregovaranje kao strategija rješavanja sukoba, – faze procesa pregovaranja, – metoda „principijelnog pregovaranja”, – različiti stilovi pregovaranja, – tehnike asertivne komunikacije i – međukulturni aspekti komunikacije i rješavanja sukoba. Tehnike rješavanja sukoba i komunikacijske tehnike opisane u dokumentu mogu se upotrebljavati za rješavanje sukoba između stranaka i državnih službenika i/ili sukoba među zaposlenicima općina.
Ciljana publika	Primarna publika: državni službenici koji obnašaju funkcije koje uključuju izravan kontakt sa strankama, na rukovoditeljskim su položajima i moraju rješavati sukobe sa strankama ili među zaposlenicima i koji su već sudjelovali u osposobljavanju o komunikaciji i analizi sukoba. Sekundarna publika: interni ili vanjski voditelji osposobljavanja koji vode osposobljavanje za razvoj vještina interaktivne komunikacije za zaposlenike općina.
Namjena	Primarna namjena: samousmjereno učenje. Zaposlenici općina mogu samostalno čitati i primjenjivati sadržaj materijala u svakodnevnom radu. Sekundarna namjena: polazni materijal za voditelje osposobljavanja.

	Može poslužiti i kao ulazni materijal rukovoditeljima raznih općinskih odjela za određivanje potreba za osposobljavanjem i osmišljavanje programa osposobljavanja za njihovo osoblje.
--	---

Sadržaj

<u>I. RJEŠAVANJE SUKOBIA.....</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>I.1. Rješavanje sukoba nasuprot upravljanju sukobom.....</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>I.2. Metode rješavanja sukoba.....</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>I.3. Strategije upravljanja sukobima.....</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>Pitanja za kviz o rješavanju sukoba.....</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>Popis literature.....</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>II. PREGOVARANJE KAO STRATEGIJA RJEŠAVANJA SUKOBIA</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>II.1 Definicija pregovaranja</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>II.2. Pregovaranje kao strategija rješavanja sukoba</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>II.3. Proces pregovaranja.....</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>II.4. Principijelno pregovaranje za win-win rješenja.....</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>Pitanja za kviz za pregovore ..</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>Popis literature.....</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>III. STILOVI KOMUNIKACIJE I KOMUNIKACIJSKE TEHNIKE ..</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>III.1. Stilovi komunikacije</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>III.1.1. Značajke stilova komunikacije.....</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>III.1.2. Stilovi komunikacije: Stavovi i ponašanja</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>III.2. Stilovi komunikacije: neverbalna komunikacija</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>III.3. Tehnike asertivne komunikacije.....</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>III.4. Individualne komunikacijske vještine</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>III.5. Osobni stil komunikacije i pregovaranja.....</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>III.6. Savjeti za uspješnu komunikaciju i rješavanje sukoba.....</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>Pitanja za kviz za stilove komunikacije ..</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
<u>Popis literature.....</u>	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.

IV. KULTURNI ASPEKTI KOMUNIKACIJE I RJEŠAVANJA SUKOBIA... Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.

IV.1. Definicije kulture Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.

IV.2. Kulturne razlike..... Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.

IV.3. Kulturne razlike u komunikaciji Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.

IV.4. Međukulturni nesporazumi i sukobi Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.

Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.Pitanja za kviz za međukulturnu komunikaciju

..... Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.

Popis literature..... Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.

PRIOLOG 1: PROCJENA STILOVA UPRAVLJANJA SUKOBIMA.. Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.

PRIOLOG 2: VJEŽBE IGRANJA ULOGA Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.

I. RJEŠAVANJE SUKOBIA

Istraživanje koje je provela organizacija American Management Association pokazalo je da viši i srednji rukovoditelji dnevno provode oko dva sata radnog vremena rješavajući konfliktne situacije. Zbog te činjenice sve više stručnjaka upravljanje sukobima smatra jednako važnim kao i druge funkcije upravljanja.

Načini rješavanja sukoba brojni su i raznoliki, a mnogi autori opisuju ih i razvrstavaju na brojne načine. Ovaj odjeljak sadrži pregled različitih strategija rješavanja sukoba koje se mogu upotrebljavati za rješavanje sukoba između stranaka i državnih službenika ili sukoba među zaposlenicima općina.

I.1. Rješavanje sukoba nasuprot upravljanju sukobom

Važno je razlikovati rješavanje sukoba i upravljanje sukobom.

Rješavanje sukoba znači da se sukob rješava, okončava ili završava. Može se definirati kao neformalan ili formalan proces koji dvije ili više strana upotrebljavaju kako bi pronašle mirno rješenje spora. Rješavanjem sukoba nastoji se ispraviti sukob u središtu spora. Ono je usmjereno na pronalaženje kreativnih rješenja i zajedničkog jezika između strana. Sukob se promatra kao neutralan izvor, a ne negativan, te se mogući pozitivni ishodi sukoba iskorištavaju za osmišljavanje rješenja.

Rješavanje sukoba obično je usmjereno na kratkoročne sporove koji postoje u danom trenutku, ali njime se nastoji doprijeti do većeg sukoba razumijevanjem tih sporova. Kad se sukob shvati, strane će nastojati pronaći način za rješavanje sukoba i sprječavanje ponovnog pojavljivanja

sukoba. Rješavanje sukoba može biti korisno kada postoje sporovi ili sukobi oko zadataka, radnih funkcija, sukobi među zaposlenicima, sporovi sa strankama ili pogreške u komunikaciji.

Prema Bloomfieldu i Reillyju **upravljanje sukobom** može se definirati kao „pozitivno i konstruktivno rješavanje razlika i razilaženja” (Bloomfield i Reilly, 1998.). Umjesto usmjerenosti na rješavanje razlika među ljudima kod upravljanja sukobom primjenjuje se pragmatičan pristup sukobu izgradnjom sporazuma i praksi koje ljudima omogućuju učinkovitu suradnju unatoč njihovim razlikama. Stoga upravljanje sukobom ne zahtijeva toliko vremena za smišljanje načina na koji se određeni sukob može riješiti ili preobraziti, već nudi strategije za ublažavanje negativnih učinaka sukoba. Te strategije mogu biti na interpersonalnoj, intergrupnoj ili sustavnoj razini intervencije.

Upravljanje sukobom znači da se u sukobu posreduje, da se sukob rješava i da se s njim suočava: ukratko, strane se slažu da se ne slažu, no ipak idu dalje zajedno u područjima koja su im zajednička.

I.2. Metode rješavanja sukoba

U klasičnom pristupu koji je 1920-ih razvila Mary Parker Follet predložena su četiri temeljna rješenja za rješavanje sukoba između dviju strana:

- **Kontrola:** pogodba u korist jedne strane, koja je potpuno zadovoljna, dok je druga strana potpuno nezadovoljna
- **Kompromis:** djelomično zadovoljstvo obiju strana
- **Integracija:** potpuno zadovoljstvo obiju strana (očito idealno rješenje)
- **Razdvajanje** sukobljenih strana, čime se konfliktna situacija završava.

Ostale metode rješavanja sukoba uključuju:

- • **Pozivanje na nadređene ciljeve/prijetnje** (M. i C. Sherif): utvrđivanje zajedničkih ciljeva ili prijetnji više razine koji se mogu postići, odnosno izbjeći, samo suradnjom strana
- • **Obraćanje „trećoj strani”** (mirenje), u nekoliko oblika:
 - **Inkvizitoran:** treća strana ispituje strane, nakon čega donosi konačnu, obvezujuću presudu (npr. sudski postupci, parnice)

- **Arbitraža:** treća strana obaviještena je o konfliktnoj situaciji, saslušava strane i donosi konačnu odluku obvezujuću za strane koje su prihvatile arbitražu
- **Medijacija:** treća strana ima savjetodavnu ulogu i ima za cilj dati preporuke koje su za strane u sukobu isključivo indikativne.

Kad je riječ o oblicima interakcije i intervencije tijekom procesa rješavanja sukoba, postoje tri glavne vrste strategija:

1. **Pregovaranje:** komunikacijski proces s ciljem postizanja dogovora između dviju strana u sukobu smanjenjem razlika između stajališta.
2. **Medijacija:** promiče komunikaciju u smjeru postizanja dogovora objašnjavanjem i tumačenjem stajališta dviju strana; pretpostavlja postojanje treće osobe koja posreduje u komunikaciji.
3. **Arbitraža:** pretpostavlja postojanje stručnjaka treće strane koji ima ovlasti za donošenje odluka.

Dok se medijacija i arbitraža temelje na sudjelovanju vanjske treće strane u rješavanju sukoba (također se naziva „neizravno rješavanje sukoba”), pregovaranje se temelji na izravnoj komunikaciji između strana u sukobu.

Kad je riječ o vremenskom okviru interakcije i trajnim rješenjima, strategije rješavanja sukoba mogu se razvrstati i kao:

- kratkoročne strategije: arbitraža, uvjeravanje, pokušaj uvjeravanja strane da odustane od svojeg stajališta, prisila, potkupljivanje, ili
- dugoročne strategije: razdvajanje, medijacija, pozivanje, suočavanje.

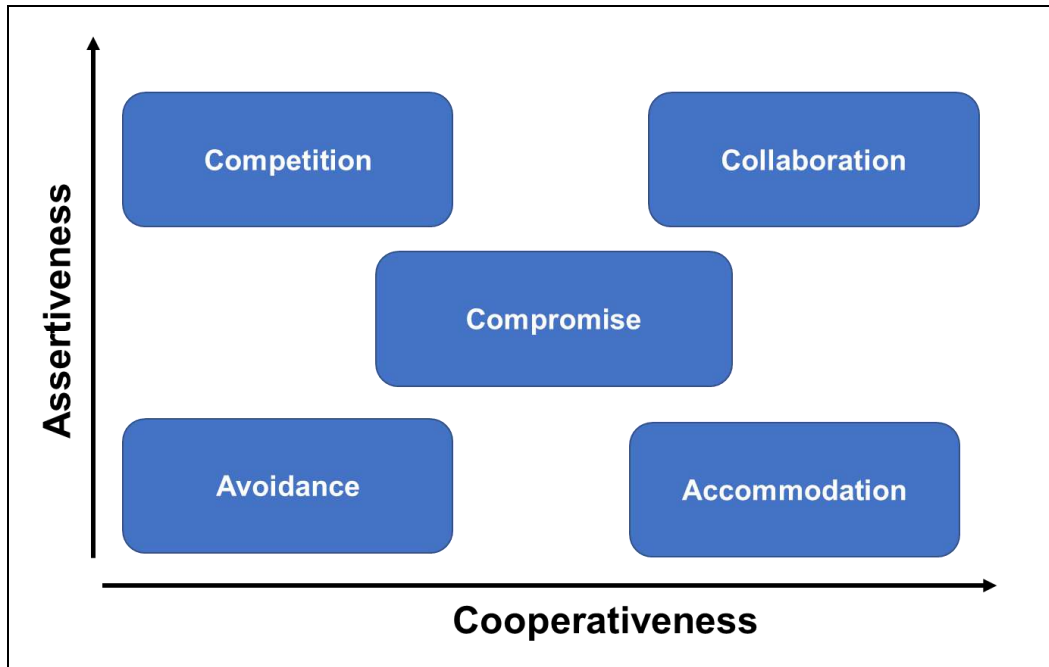
I.3. Strategije upravljanja sukobima

Početak 1960-ih Robert Blake i Jane Mouton osmislili su menadžersku mrežu za utvrđivanje sukoba; to je uključivalo i „strategije postupanja”. Mrežom je prikazano kako strategije za rješavanje sukoba karakteriziraju različite razine asertivnosti i suradnje.

Utvrdili su pet strategija upravljanja sukobima:

1. **Izbjegavanje:** karakterizira ga niska razina asertivnosti i niska razina suradnje. Strane (još) nisu voljne otvoreno priznati neslaganje. To je pristup bez sukobljavanja, kod kojeg sukobi ne eskaliraju; međutim, kod tog pristupa također se odgađaju poteškoće otvorenog suočavanja s problemima pa sukobi često ostaju neriješeni. Na takve situacije nailazimo u organizacijama u kojima se osoblje boji upravitelja, odnosi između podređenih i nadređenih su napeti, a upravitelj je obično autoritaran.
2. **Prilagodba:** karakterizira je niska razina asertivnosti i visoka razina suradnje jedne strane. U tom slučaju jedna je strana voljna prilagoditi se interesima i potrebama druge strane, prevladati postojeće razlike odustajanjem od svojeg stajališta i usredotočivanjem na područja oko kojih se strane slažu kako bi se održao pozitivan međuljudski odnos između strana. Taj pristup povredu kada je jedna strana nadjačana svodi na najmanju moguću mjeru jer se odnos održava. Međutim, kod tog pristupom iskorištava se slabije pa stoga može izazvati ogorčenost.
3. **Nadmetanje:** karakterizira ga visoka razina asertivnosti i niska razina suradnje obiju strana. Svaka strana nastoji ostvariti svoje zadane ciljeve, nauštrb drugih, ali unutar čvrstog normativnog okvira koji sprječava eskalaciju neprijateljstva i agresivnog ponašanja. Iako je riječ o pristupu koji je izrazito usmjeren na cilj, često brzo i žestoko nadmetanje može dovesti do neprijateljstva između strana.
4. **Kompromis:** karakterizira ga srednja razina asertivnosti i srednja razina suradnje. Svaka strana djelomično popušta (privremeno odustaje od nekih početnih zahtjeva) kako bi se našlo rješenje prihvatljivo za obje strane. Koristan je kod složenih pitanja za koja ne postoje jednostavna rješenja, kada sve strane imaju jednaku moć. Nedostatak je to što se primjenjuju rješenja koja nisu optimalna i stoga nitko nije stvarno zadovoljan.
5. **Suradnja:** karakterizira je visoka razina asertivnosti i visoka razina suradnje, a upotrebljavaju se mehanizmi

rješavanja problema za izravno suočavanje s postojećim razlikama. Problemi se rješavaju na načine koji osiguravaju optimalan rezultat za sve uključene strane. Obje strane dobivaju ono što žele, a negativni osjećaji svedeni su na najmanju moguću mjeru. Suradnja stvara uzajamno povjerenje, održava pozitivne odnose i stvara predanost – no može zahtijevati dosta vremena.



Strategije rješavanja sukoba prema Blakeu i Mouton

Izvor: vlastita ilustracija

Legenda:

Assertiveness = asertivnost

Cooperativeness = sklonost suradnji

Competition = nadmetanje

Collaboration = suradnja

Compromise = kompromis

Avoidance = izbjegavanje

Accommodation = prilagodba

Najčešće upotrebljavan alat za procjenu ponašanja osobe u konfliktnim situacijama, Thomas-Kilmannov instrument (TKI), također je osmišljen na temelju tog modela. Ni za koga od nas ne može se reći da ima jedan stil rješavanja sukoba, svatko je sposoban upotrebljavati svih pet načina rješavanja sukoba. Međutim, određene osobe neke načine upotrebljavaju bolje od drugih i

stoga se obično oslanjaju na te načine više od drugih – bilo zbog temperamenta bilo zbog prakse. Upotrebom TKI alata osoba može saznati svoje osobne obrasce rješavanja sukoba i najprikladnije načine upotrebe za svaki način rješavanja sukoba. TKI u velikoj mjeri upotrebljavaju posrednici, pregovarači i mnogi praktičari u profesijama koje uključuju pružanje pomoći (psihoterapeuti, treneri, savjetnici itd.). Pet strategija rješavanja sukoba služi i kao osnova za primjenu različitih strategija u pregovaračkim situacijama, vidjeti odjeljke u nastavku.

Besplatna verzija TKI-ja *Conflict Styles Assessment* (Ocjena stila sukoba) Reginalda Adkinsa uključena je u prilog 1.

Pitanja za kviz o rješavanju sukoba

Točni odgovori označeni su **podebljanim slovima**.

1. Rješavanje sukoba znači:

A. revolucionaran pristup sukobu.

B. pronalaženje rješenja za sukob tako da on prestane postojati.

C. posebna komunikacijska tehnika, koja je razvijena i sada se upotrebljava u međunarodnoj diplomaciji.

D. vaš osobni stav i stil rješavanja sukoba.

2. Što od sljedećeg NIJE metoda rješavanja sukoba?

A. izbjegavanje

B. arbitraža

C. medijacija

D. pregovaranje

3. Rješavanje sukoba i upravljanje sukobima...

A. dvije su strane iste medalje: upravljanje je pojedinačna strana, rješavanje je zajednička strana za sve strane uključene u sukob.

B. su sinonimi: imaju isto značenje.

C. odnose se na dva različita procesa: upravljanje je pojedinačni proces za suočavanje sa sukobom, rješavanje je za sve strane uključene u sukob.

D. koraci su u većem procesu, a to je pregovaranje.

4. Koji će od sljedećih stilova upravljanja sukobima najvjerojatnije dovesti do win-win rješenja?

A. nadmetanje

B. kompromis

C. suradnja

D. prilagodba

5. Suradnički stil upravljanja sukobima karakterizira...

A. niska razina asertivnosti i niska razina suradnje

B. niska razina asertivnosti i visoka razina suradnje

C. visoka razina asertivnosti i niska razina suradnje

D. visoka razina asertivnosti i visoka razina suradnje

Popis literature

Blake, Robert; Mouton, Jane (1985). The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.

Follett, Mary Parker (2013) [1924]. Creative Experience. Martino Fine Books.

Thomas, Kenneth W.; Kilmann, Ralph H. (1978). "Comparison of Four Instruments Measuring Conflict Behavior". Psychological Reports. 42 (3_suppl): 1139-1145. doi:10.2466/pr0.1978.42.3c.1139

Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument (TKI) preuzeto 26. svibnja 2023. s <https://kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilman-conflict-mode-instrument-tki/>

II. PREGOVARANJE KAO STRATEGIJA RJEŠAVANJA SUKOB

II.1 Definicija pregovaranja

Najopćenitije rečeno, pregovaranje se može definirati kao interakcija između skupina i/ili osoba čiji su interesi i ciljevi na početku različiti, a koje imaju za cilj, nakon rasprave i sučeljavanja stajališta, postići dogovor i donijeti zajedničke odluke.

Pojam pregovaranja odnosi se na proces koji slijedimo da bismo zadovoljili vlastite potrebe kada ono što želimo kontroliraju drugi. Svaka želja ili potreba koju nastojimo ispuniti dovodi do potencijalne konfliktne ili pregovaračke situacije. „Pregovaranje je proces u kojem dvije ili više strana, koje imaju zajedničke i suprotstavljene ciljeve, raspravljaju o mogućnostima konačnog dogovora.” (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992.).

Drugim riječima, pregovaranje je prvenstveno rasprava i proces „davanja i uzimanja” usmjeren na rješavanje sporova između strana u dobroj vjeri i općenito postizanje dogovora, pri čemu se od svake strane često očekuje da učini ustupke za dobrobit svih.

Strane koje sudjeluju u pregovaranju mogu biti pojedinačni pregovarači ili pregovarački timovi. Ovisno o broju strana pregovaranje može biti:

- **bilateralno:** kada se odvija između dviju strana, bilo pojedinačnih pregovarača bilo pregovaračkih timova,
- **multilateralno** ili u skupini, kada u pregovaranju sudjeluje više od dviju različitih strana.

Suočavanje s više strana eksponencijalno povećava složenost svake konfliktne ili pregovaračke situacije. Za potrebe ovog rada razmatraju se samo bilateralni i izravni pregovori.

II.2. Pregovaranje kao strategija rješavanja sukoba

Izravno pregovaranje između dviju strana radi rješavanja njihovih sukoba temelji se na spremnosti obiju strana da spor riješe prijateljski i bez uključivanja neke treće strane. Od svih vrsta pregovora koje postoje, a usmjerene su na okončanje sukoba, stručnjaci preporučuju dvije: distributivno pregovaranje i integrativno pregovaranje, što su i najčešće upotrebljavane metode.

Distributivno pregovaranje uključuje situaciju u kojoj jedna strana gubi, a druga dobiva (engl. *win-lose*) i u kojoj se konačni ulog dijeli između strana. Temelji se na pretpostavci da su interesi pregovaračkih strana međusobno potpuno suprotstavljeni, što znači da jedna strana vlastitu dobit može povećati samo ako druga gubi (*win-lose*). Kao što se može zaključiti iz naziva „igra s nultom sumom“, u konačnici se dobiti i gubici međusobno poništavaju i njihova je neto vrijednost nula. U tom pregovaračkom modelu uključene strane obično se ponašaju *natjecateljski i neprijateljski* te upotrebljavaju različite taktike kako bi stekle prednost nad drugom stranom ili kako bi ometale taktiku i mogućnosti druge strane, smanjile njezin manevarski prostor ili oslabili njezine argumente.

Prema tom modelu pregovori su usmjereni ili na jedan element ili na međusobno povezana pitanja, a pregovarači se ponašaju racionalno i stalo im je samo do vlastitih interesa. Isto tako, svi akteri imaju iste informacije o pitanjima o kojima se pregovara i o interesima strana uključenih u pregovore – što se rijetko događa u stvarnom životu.

Ta vrsta pregovora na sjecištu je nadmetanja i obveza, zbog čega strane donekle naginju kompromisu. Distributivno pregovaranje često upotrebljavaju strane bez prošlih odnosa i bez namjere buduće suradnje, obično u jednokratnim transakcijama, npr. prodaja kuće.

Integrativno pregovaranje odnosi se na zajedničko rješavanje problema na način koji može dovesti do situacije u kojoj su sve uključene strane na dobitku (engl. *win-win*). Važna je karakteristika integrativnog ili suradničkog pregovaranja da strane „... shvaćaju da opseg problema o kojem se pregovara nije nepromjenjiv, već se problem može proširiti tako da uključuje aspekte na koje se nije pomislilo dok se strane ne upoznaju i razviju odnos.“ (Agndal, 2007.)

Za razliku od distributivnog pregovaranja integrativno pregovaranje pretpostavlja da pregovaranje nije igra s nultom sumom, već da sve strane imaju mogućnost ostvariti svoje ciljeve *suradnjom i zajedničkim djelovanjem*. Dok distributivno pregovaranje pretpostavlja da postoji fiksni iznos vrijednosti

(„fiksni kolač“) koji se dijeli između strana, integrativnim pregovaranjem nastoji se stvoriti vrijednost tijekom pregovaranja („proširiti kolač“) bilo „nadoknađivanjem“ gubitka jedne stavke dobitkom od druge („zamjene“) bilo formiranjem ili preoblikovanjem problema sukoba na takav način da obje strane imaju koristi.

Integrativno pregovaranje naziva se i pregovaranje koje se temelji na interesima, pregovaranje koje se temelji na vrijednosti ili principijelno pregovaranje. To je skup tehnika kojima se nastoji poboljšati kvalitetu i vjerojatnost pregovaranog dogovora iskorištavanjem činjenice da različite strane često različito vrednuju različite ishode, što se obično naziva *win-win* pregovorima. Iako Mary Parker Follett nije skovala taj izraz, proces integracije opisan u njezinoj knjizi *Creative Experience* čini osnovu onoga što sada nazivamo *win-win* rješavanjem sukoba.

Integrativno pregovaranje često upotrebljavaju strane s namjerom buduće suradnje, koje su posvećene stvaranju i održavanju dugoročnih, obostrano korisnih odnosa.

II.3. Proces pregovaranja

Razmatranjem pregovaranja kao komunikacijskog procesa mogu se utvrditi različite faze ili koraci procesa, od pripreme do potpunog rješenja i provedbe. Fischer & Ury, profesori na Sveučilištu Harvard i autori najprodavanije knjige o pregovorima u svijetu „Kako do DA – postizanje sporazuma pregovaranjem bez popuštanja (engl. *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in*) opisuju pet faza procesa pregovaranja:

1. Priprema: prije nego što se pregovaračke strane stvarno suoče, mogu se provesti pripremne aktivnosti kao što su istraživanje informacija, pregled prethodne povijesti itd. U slučajevima kada su pregovori neplanirani, kao što je rješavanje *ad hoc* sukoba, pripremna faza može izostati.

2. Izgradnja odnosa: čim započne izravno pregovaranje, obje strane nastoje procijeniti jedna drugu i utvrditi svoje

stajalište. Ta početna izgradnja odnosa može biti prijateljska i konstruktivna ili neprijateljska i agresivna - gore vidjeti distributivno nasuprot integrativnom pregovaranju.

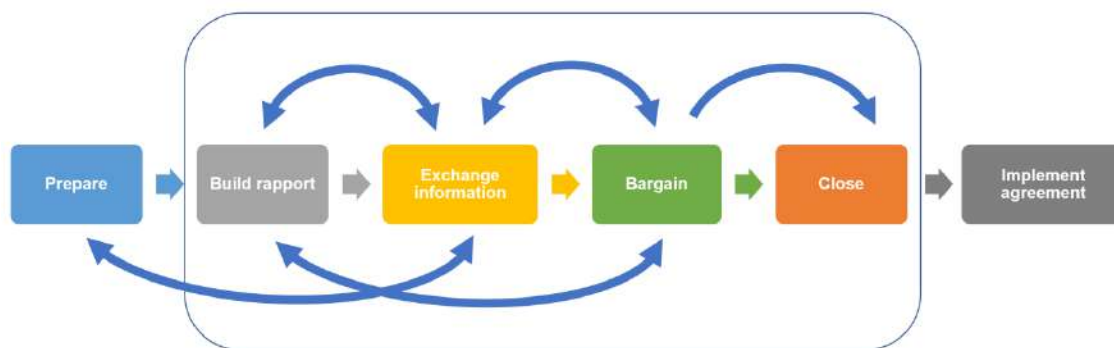
3. Razmjena informacija: u toj fazi strane razmjenjuju informacije o svojim potrebama i interesima i u najmanju ruku iznose svoje namjere. U integrativnim ili suradničkim pregovorima strane istražuju i informacijske asimetrije: koje su činjenice, pojedinosti i gledišta poznati jednoj strani, ali nepoznati drugoj - to stranama može pružiti priliku da „prošire kolač” i utvrde zajedničke interese ili interese koji se nadopunjavaju, što će im pomoći da dođu do obostrano korisnog dogovora. U distributivnim pregovorima razmjena informacija može biti vrlo ograničena jer strane informacijsku asimetriju percipiraju kao moć koju mogu upotrijebiti u vlastitu korist ili na štetu druge strane.

4. Pogađanje: u toj fazi suprotstavljeni se interesi sukobljavaju, a strane ih pokušavaju uskladiti osiguravajući sebi što veću dobit. Ovisno o spremnosti pojedinačne strane na suradnju ili razini asertivnosti pogađanje može biti oštro i intenzivno („nadmetanje”), prijateljsko („suradnja” ili „kompromis”) ili čak gotovo izostati („prilagodba”) - kao što je opisano u strategijama rješavanja sukoba prema Blakeu i Mouton.

5. Zaključenje: posljednja faza procesa pregovaranja, u kojoj strane postižu dogovor i finaliziraju pojedinosti provedbe.

Iako mnogi pregovore obično smatraju linearnim procesom, zapravo se strane obično kreću naprijed-natrag između različitih faza prije nego što postignu dogovor.

The Negotiation Process by Fischer&Ury



Izvor: vlastita ilustracija

Legenda:

The Negotiation Process by Fischer&Ury = proces pregovaranja prema Fischeru i Uryju

Prepare = priprema

Build rapport = izgradnja odnosa

Exchange information = razmjena informacija

Bargain = pogađanje

Close = zaključenje

Implement agreement = provedba dogovora

Prema Billu Scottu prva je faza svakog procesa pregovaranja „stvaranje ozračja“. On smatra da je to faza prije pregovaranja, čija je svrha uspostaviti okruženje pogodno za rasprave. Naglasak je na stvaranju ozračja koje pogoduje komunikaciji između strana. To odgovara „izgradnji odnosa“ u Fischerovu i Uryjevu modelu – koju oni smatraju sastavnim dijelom procesa pregovaranja.

Scott smatra da je glavna svrha „stvaranja ozračja“ ono što on naziva „otapanjem leda“: stvaranje veze između partnera u budućim pregovorima i prvog dojma. On tvrdi da bi ta faza trebala obuhvaćati oko 5 % vremena pregovaranja, međutim, osobito bi se trebale uzeti u obzir međukulturne razlike kao što su vremenska perspektiva (kratkoročno nasuprot dugoročnom, brzina pristupanja problemima) i izravna/neizravna komunikacija, vidjeti i odjeljak o međukulturnim aspektima pregovora.

Drugi autori opisuju samo tri formalne faze procesa pregovaranja:

1. faza informiranja: svaka strana pokušava saznati što više informacija o situaciji i ciljevima druge strane;
2. faza nadmetanja: pregovarači nastoje izvući što više koristi za svoje strane;
3. faza suradnje: odvijaju se transakcije s nekoliko stavki, strane nastoje unaprijediti zajedničke interese.

II.4. Principijelno pregovaranje za win-win rješenja

Fischer i Ury predlažu posebnu metodologiju za postizanje win-win rješenja pod nazivom „principijelno pregovaranje”, koja je razvijena u okviru Harvardskog pregovaračkog projekta. Usredotočili su se na psihologiju pregovaranja kako bi pronašli prihvatljiva rješenja određujući koje su potrebe za pregovaračke strane određene, a koje fleksibilne pa se o njima može pregovarati.

Svrha je principijelnog pregovaranja „odlučiti o pitanjima na temelju njihove vrijednosti, a ne kroz proces cjenkanja”. Još se naziva i „pregovaranje koje se temelji na interesima” jer su interesi strana u središtu procesa pregovaranja. Metoda se temelji na četiri načela:

I. Odvojite ljude od problema

Pregovarači su prije svega ljudi: ljudi koji imaju različite vrijednosti, kulturno podrijetlo, stajališta i emocije, ljudi koji su društvena bića, ponekad iracionalna i nepredvidljiva. Funkcionalan odnos između pregovaračkih strana, u kojem se tijekom vremena razvijaju povjerenje, razumijevanje i poštovanje, pregovore može učiniti lakšima i učinkovitijima. Međutim, odnos između strana često se isprepliće s problemom o kojem strane raspravljaju; stoga se tijekom pregovora treba pozabaviti pitanjima percepcije, emocija i komunikacije.

Kad je riječ o *percepciji*, važno je da pregovarač razumije kako druga strana vidi problem. Načini da se to postigne uključuju sljedeće „Stavite se na njihovo mjesto”, „Razgovarajte o svojoj percepciji” i „Sačuvajte obraz: neka vaši prijedlozi budu u skladu s njihovim vrijednostima”.

Kad je riječ o *emocijama*, autori potiču pregovarače da istraže uzroke i vlastitih emocija i emocija druge strane. Mogu biti potrebne tehnike za ublažavanje ljutnje, kao što je omogućavanje drugoj strani da izrazi pritužbe i pruži ispriku kao simboličnu gestu.

Kad je riječ o *komunikaciji*, autori ističu tri uobičajena problema i daju prijedloge kako ih spriječiti ili riješiti:

- s drugom se stranom ne razgovara na izravan i jasan način,
- drugu se stranu ne sluša aktivno, već je se samo sluša kako bi se pobilo izjave druge strane, i
- pogrešno se razumije ili se pogrešno tumači ono što je druga strana rekla.

Dok svaki od tih komunikacijskih problema može dovesti do neuspjeha u procesu pregovaranja, međukulturne razlike između pregovaračkih strana predstavljaju povećan rizik osobito u pogledu prve i treće točke (izravna komunikacija i ispravno razumijevanje) – vidjeti i odjeljak o kulturnim aspektima komunikacije.

II. Usmjerite se na interese, a ne na pozicije

Kod drugog načela pozicije strana razlikuje se od interesa koji su ih doveli do tih pozicija. Interesi su želje, potrebe, brige i strahovi svake strane; interesi su ono što motivira ljude. Pozicije su odluke koje ste donijeli na temelju svojih interesa; interesi su ono zbog čega ste donijeli odluku na određeni način.

Autori preporučuju da pregovarači utvrde interese, kao što su „osnovne ljudske potrebe” „ekonomske dobrobiti” i „kontrola nad vlastitim životom”, na kojima se temelje pozicije strana. Ti interesi mogu biti zajednički (dijeljeni), suprotstavljeni, podudarni ili međusobno neutralni. Usklađivanje interesa strana funkcionira bolje od kompromisa između pozicija: za svaki interes može postojati više različitih načina na koje se mogu zadovoljiti, a ne samo za najočitiji (koji se obično smatra pozicijom). Razlozi za suprotstavljene pozicije nisu samo suprotstavljene interesi već i brojni drugi interesi, među ostalim zajednički i podudarni interesi. Obje bi strane trebale razgovarati o svojim interesima i biti otvorene prema drugoj strani rasprave kako bi pronašle mogućnosti koje zadovoljavaju njihove interese.

III. Smislite mogućnosti za obostranu korist

Trećim načelom nastoji se osigurati korist za obje strane koje pregovaraju. Za stvaranje mogućnosti autori predlažu da strane razmišljaju (engl. *brainstorming*) zasebno i po mogućnosti zajedno te da odvoje smišljanje mogućnosti od donošenja odluka. U knjizi se opisuju posebne tehnike za promicanje učinkovitog *brainstorminga*; primjerice, „kružni dijagram” prikazuje ponovljene korake problema, analize, pristupa i ideja za djelovanje koji bi se trebali dogoditi.

Da biste proširili mogućnosti, možete:

- upotrijebiti kružni dijagram kako biste omogućili četiri vrste razmišljanja: upotrijebite jednu ideju za osmišljavanje drugih,

- gledati očima raznih stručnjaka,
- smisliti dogovore različite jačine, npr. privremeni nasuprot trajnima, obvezujući nasuprot neobvezujućima, djelomični nasuprot sveobuhvatnima, bezuvjetni nasuprot uvjetnima,
- promijeniti opseg predloženog dogovora, npr. odabrati pilot-područje ili definirati pilot-razdoblje.

Mogućnosti koje strane smisle *brainstormingom* mogu zadovoljiti zajedničke interese ili različite interese koji su komplementarni. Nakon što se osmisli odgovarajuća mogućnost, jedna strana može sastaviti pisani dogovor kako bi drugoj strani olakšala donošenje odluke. Dodatni načini za olakšavanje donošenja odluke uključuju sljedeće:

- Usredotočite se na svojeg partnera u pregovorima kao na jednu osobu, a ne na apstraktno tijelo.
- Jasno izrazite što želite: upotrebljavajte konkretne riječi ili definirajte jasne radnje.
- Potražite presedan: ljudi će htjeti biti dosljedni i dalje raditi ono što su prije radili. Lakše je ne intervenirati nego intervenirati, lakše je zaustaviti se nego započeti nešto novo.
- Osvijestite drugu stranu o posljedicama odluke, na pozitivan način.

IV. Inzistirajte na primjeni objektivnih kriterija

Četvrtim načelom strane se potiče da „pregovaraju na osnovi *neovisnoj* o volji bilo koje strane”. Taj pristup može pridonijeti postizanju „razboritih dogovora prijateljski i učinkovito”. Objektivni kriteriji mogu se temeljiti na čimbenicima kao što su tržišna vrijednost i presedan. Tri su koraka za primjenu objektivnih kriterija u pregovorima:

1. zajednički tražiti takve kriterije;
2. biti otvorenog uma kad je riječ o tome koje kriterije treba odabrati za primjenu; i
3. nikad ne popustiti pred pritiskom ili prijetnjama.

Ako druga strana „ima bolji pregovarački položaj”, autori preporučuju da „razvijete svoju BATNA-u: najbolju alternativu za postizanje dogovora u pregovaranju (engl. *Best Alternative To a Negotiated Agreement*)”. BATNA je „rezultat koji možete postići bez pregovaranja”. Autori daju tri prijedloga za razvoj BATNA-e koja i štiti pregovarača od prihvaćanja dogovora koji treba odbiti i poboljšava svaki dogovor koji se prihvati:

1. stvaranje popisa radnji koje se mogu poduzeti ako se ne postigne dogovor;
2. pretvaranje nekih obećavajućih ideja u mogućnosti;
3. odabir mogućnosti koja se čini najboljom.

Fischer & Ury vjeruju u otvorenu i iskrenu komunikaciju u pregovorima i potiču je. Predlažu da stranke pregovaraju o pravilima pregovaranja primjenjujući četiri ranije navedena načela. Na taj se način mogu nadvladati taktike kao što su pogrešno prikazivanje i psihološki pritisak.

Popis literature

Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce (2011) [1981]. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd ed.). New York: Penguin Books.

Pitanja za kviz za pregovore

Točni odgovori označeni su **podebljanim slovima**.

1. *Pregovaranje znači:*

- A. proces prijateljskog rješavanja sukoba izravnom komunikacijom između uključenih strana.**
- B. događa se u poslovnom životu samo za pregovaračkim stolom.
- C. posebna komunikacijska tehnika, koja je razvijena i sada se upotrebljava u međunarodnoj diplomaciji.
- D. isto što i negiranje, odnosno odbijanje zahtjeva druge strane.

2. *Što od sljedećeg NIJE točno za proces pregovaranja?*

- A. Uključenim stranama treba vremena i truda da izgrade odnos.
- B. Pogađanje je prvi korak u procesu pregovaranja.**
- C. Postoji nekoliko faza u procesu pregovaranja, koje nisu nužno linearne.
- D. Vješti pregovarači mogu ubrzati faze procesa i tako brže pronaći rješenje.

3. *Win-win pristup pregovaranju...*

- A. zahtijeva da su sve strane uključene u pregovore kockari, koji žele pobijediti.
- B. znači da bi strane trebale postići kompromise kako bi svi mogli biti na dobitku.
- C. usmjeren je na utvrđivanje i zadovoljenje različitih interesa strana.**
- D. usmjeren je na kratkoročne rezultate, kako bi obje strane bile zadovoljne.

4. *Načelo „Odvojite ljude od problema” ukazuje*

- A. na to da trebate zanemariti osobne aspekte i usredotočiti se samo na rješavanje problema.
- B. na to da trebate izgraditi osobni odnos s drugom stranom, a ne je tretirati kao problem.**
- C. na to da se prvo pozabavite uključenim ljudima i usrećite ih, a zatim se pozabavite problemom.
- D. na to da su vam potrebna dva sastanka u procesu pregovaranja: prvi za rješavanje pitanja ljudi, drugi za rješavanje problema.

5. *Zajednički brainstorming važan je dio win-win pregovora...*

- A. jer je to zabavan način za stvaranje prijateljskog radnog ozračja na početku.
- B. jer ne postoji drugi način da se smanji stres između dviju pregovaračkih strana.
- C. jer ne možete sami sudjelovati u *brainstormingu*.
- D. jer strane zajedno mogu osmisliti više mogućnosti rješenja nego svaka zasebno.**

III. STILOVI KOMUNIKACIJE I KOMUNIKACIJSKE TEHNIKE

III.1. Stilovi komunikacije

Učinkovita komunikacija ključna je vještina državnih službenika u interakciji s kolegama, nadređenima i javnošću. Kao državnim službenicima, sposobnost prenošenja informacija, izražavanja ideja i razumijevanja drugih ključna je za uspješno funkcioniranje državnih institucija i pružanje javnih usluga. Jedan ključni aspekt koji značajno utječe na komunikacijsku dinamiku je razumijevanje različitih stilova komunikacije.

Stilovi komunikacije odnose se na različite načine na koje se pojedinci izražavaju, komuniciraju s drugima i prenose svoje poruke.

Postoje četiri glavna stila komunikacije:

- pasivan
- agresivan
- pasivno-agresivan
- asertivan

Svaki stil ima različite značajke i utječe na dinamiku međuljudskih odnosa i ukupnu učinkovitost komunikacije.

Koncept četiriju glavnih stilova komunikacije općenito je priznati okvir u području psihologije i komunikacije. Dok ne postoji jedna osoba kojoj bi se moglo pripisati konačno definiranje tih stilova, njih su proučavali i razmatrali razni stručnjaci i istraživači u području međuljudske komunikacije i psihologije.

Psiholozi i istraživači kao što su Alberti i Emmons, Virginia Satir, Carl Rogers i Robert Bolton pridonijeli su razumijevanju i istraživanju različitih stilova komunikacije. Njihov je rad pridonio oblikovanju koncepta stilova komunikacije i utjecaja tih stilova na odnose i ukupnu učinkovitost komunikacije.

III.1.1. Značajke stilova komunikacije

Pasivan stil komunikacije:

Pasivni komunikatori obično izbjegavaju izražavanje svojih mišljenja, potreba i želja. Često pred vlastitim osjećajima i potrebama prednost daju osjećajima i potrebama drugih. Mogu se doimati plašljivima, stidljivima ili pokornima. Pasivnim komunikatorima može biti teško postaviti granice, reći „ne” ili zauzeti se za sebe. Može im biti teško zahtijevati svoja prava i često umanjuju vlastitu važnost. Taj stil komunikacije može dovesti do osjećaja frustracije, ogorčenosti i osjećaja da se osobu iskorištava.

Agresivan stil komunikacije:

Agresivni komunikatori izražavaju svoje misli, mišljenja i želje silovito i često bez obzira na tuđe osjećaje ili stajališta. Mogu upotrebljavati neprijateljski ili konfliktan govor, prekidati druge i dominirati u razgovoru. Agresivni komunikatori obično su usredotočeni na pobjeđivanje u raspravama ili nametanje svoje volje drugima. Taj stil može biti zastrašujući i otuđujući, stvarati neprijateljsko ozračje i narušavati odnose.

Pasivno-agresivan stil komunikacije:

Pasivno-agresivni komunikatori pokazuju mješavinu pasivnog i agresivnog ponašanja. Mogu neizravno izražavati nezadovoljstvo, ogorčenost ili ljutnju sarkazmom, suptilnim uvredama ili suptilnim činovima otpora. Umjesto da se izravno pozabave problemima, mogu pribjeći dvosmislenim komplimentima, sabotazi ili manipulaciji. Taj stil često dovodi do pomutnje, napetosti i zategnutih odnosa.

Asertivan stil komunikacije:

Asertivni komunikatori izražavaju svoje misli, osjećaje i potrebe otvoreno i iskreno pritom poštujući prava i mišljenja drugih. Samopouzdana su u izražavanju, postavljanju granica i zagovaranju svojih prava. Asertivni komunikatori upotrebljavaju „ja” govor, aktivno slušaju i traže razumijevanje. Mogu izraziti svoje mišljenje i istaknuti svoje potrebe bez agresivnosti ili zanemarivanja drugih. Taj stil potiče učinkovitu komunikaciju, gradi povjerenje i promiče zdrave odnose.

Važno je napomenuti da stilovi komunikacije nisu nepromjenjive osobine, već ponašanja koja se mogu naučiti, razviti i prilagoditi. Njegovanje asertivnog stila komunikacije može dovesti do poboljšanog samopoštovanja, boljeg razumijevanja drugih i konstruktivnijih interakcija.

U matrici stilova komunikacije kombinira se poštovanje prema sebi i prema drugima, to je okvir kojim se kategorizira različite pristupe komunikaciji na temelju tih dviju dimenzija.

U njoj je predstavljen vizualni prikaz tih stilova u kojem se naglašava važnost pronalaženja ravnoteže između poštovanja prema sebi i poštovanja prema drugima u učinkovitoj komunikaciji. Služi kao alat za razmišljanje o sebi i potiče pojedince da teže asertivnom stilu komunikacije koji promiče međusobno poštovanje i razumijevanje.

Poštovanje prema sebi	Visoko	Agresivan Nisko poštovanje prema drugima i visoko poštovanje prema sebi. Izražavanje vlastitih želja i potreba uz pokazivanje nepoštovanja prema pravima i potrebama drugih.	Asertivan Visoko poštovanje prema sebi i visoko poštovanje prema drugima. Izražavanje vlastitih želja i potreba jasno i uz pokazivanje poštovanja prema željama i potrebama drugih.
	Nisko	Pasivno-agresivan Nisko poštovanje prema drugima i nisko poštovanje prema sebi. Izražavanje vlastitih želja i potreba neizravno i uz izbjegavanje odgovornosti.	Pasivan Visoko poštovanje prema drugima i nisko poštovanje prema sebi. Potiskivanje vlastitih želja i potreba radi pretjeranog ugađanja drugima.
		Nisko	Visoko
		Poštovanje prema drugima	

III.1.2. Stilovi komunikacije: Stavovi i ponašanja

Eric Berne, kanadski psihijatar i psihoanalitičar, osmislio je teoriju transakcijske analize (TA). Najpoznatiji je po svojoj revolucionarnoj knjizi „Koju igru igraš?” (engl. *Games People Play*), objavljenoj 1964., u kojoj je široj publici predstavljen koncept transakcijske analize. Jedan je od ključnih pojmova u Berneovoj teoriji pojam „životnih stajališta”. Životna stajališta odnose se na temeljna gledišta ili stavove koje pojedinci zauzimaju prema sebi i drugima.

Berne je utvrdio četiri životna stajališta:

- **Ja sam OK – Ti si OK:** to je dobro životno stajalište kod kojeg pojedinci imaju pozitivan stav o sebi i drugima. Vjeruju u međusobno poštovanje i suradnju i priznaju da svatko ima svojstvenu važnost i vrijednost.
- **Ja sam OK – Ti nisi OK:** to životno stajalište odražava pozitivnu sliku pojedinca o sebi, ali negativnu percepciju drugih. Ljudi s tim stajalištem mogu se osjećati superiorno ili osuđivati druge i smatrati da su drugi inferiorni ili da imaju mane.
- **Ja nisam OK – Ti si OK:** to životno stajalište podrazumijeva negativnu sliku o sebi, ali pozitivno mišljenje o drugima. Pojedinci s tim stajalištem mogu imati nisko samopoštovanje, osjećati se nedoraslima ili nedostojnima, a diviti se drugima i oslanjati se na njih.
- **Ja nisam OK – Ti nisi OK:** to životno stajalište predstavlja negativan pogled na sebe i druge. Ljudi s tim stajalištem mogu pesimistično gledati na život, doživljavati sebe i druge kao osobe s manama, beznadne ili bespomoćne.

	Asertivan	Agresivan	Pasivan	Pasivno-agresivan
Stav	Ja sam OK, ti si OK	Ja sam OK, ti nisi OK	Ja nisam OK, ti si	Ja nisam OK, što znači da ni ti nisi OK

			OK	
Ponašanje	Konstruktivno , temelji se na rješenju, kooperativno	Egocentrično, nasilno, kažnjivo	Pokorno , nemoćno , zbunjen o	Sebično, sabotersko, licemjerno, prebacivanje odgovornosti, manipulacija
Tipični izrazi	U redu? Trebam... Što ti misliš? Htio/htjela bih...	Da se nisi (usudio/usudila)... Učini to odmah! Ne smiješ... Ti si uvijek...	Žao mi je. Ja sam kriv(a) . (Moja greška) Dobro onda, (Ne smeta mi) Na tebi je. (Tvoja odluka) ...	Nije moja krivica. Jeste li znali da je on/ona...? Ne svaljuj krivnju na mene! „Mislio/mislila sam da znaš.”

Tablica stavova i ponašanja i stilova komunikacije - vlastita ilustracija

Prema Bernu naša temeljna životna stajališta imaju ključnu ulogu u oblikovanju naših stilova komunikacije. Naša komunikacija može se značajno razlikovati ovisno o tome imamo li pozitivno ili negativno mišljenje o sebi i drugima.

Usvajanje stajališta „Ja sam OK - Ti si OK” obično rezultira asertivnom komunikacijom uz pokazivanje poštovanja, dok druga životna stajališta mogu dovesti do agresivnog, pasivnog ili pasivno-agresivnog stila komunikacije.

Prepoznavanje našeg životnog stajališta može nam pomoći da razumijemo svoje obrasce komunikacije i radimo na pozitivnijim i učinkovitijim interakcijama.

Važno je napomenuti da su to opće tendencije i u okviru svakog životnog stajališta stilovi komunikacije pojedinaca mogu se razlikovati.

III.2. Stilovi komunikacije: neverbalna komunikacija

Stilovi komunikacije i neverbalna komunikacija usko su povezani. Neverbalni znakovi imaju značajnu ulogu u izražavanju i tumačenju stilova komunikacije.

U tablici u nastavku izložen je pregled načina na koji se neverbalna komunikacija odnosi na različite stilove komunikacije:

	Asertivan	Agresivan	Pasivan	Pasivno-agresivan
Glas	Lako razumljiv, strukturiran. Autentičan. Poruka primjerena sadržaju.	Vrlo odlučan. Ciničan, na trenutke hladan. Drhtav, hrapav. Glasan, koji na kraju prelazi u vikanje.	Tih, hrapav. Piskutav, cmizdrav. Često monoton. Tih, na kraju se stišava.	Lažan ili neiskren ton glasa.
Način govora	Tečan. Odlučan. Upotreba ključnih riječi.	Tečan. Pogrdne riječi. Živahan, ogorčen. Često brz.	Mucanje, prekinuto stankama. Često pročišćavanje grla. Manja brzina govora.	Kažnjavanje šutnjom, uskraćivanje informacija. Ima posljednju riječ. Sarkazam.

Izrazi lica	Otvoreni, izrazi lica izražavaju emocije.	Mrštenje. Spuštene obrve. Stisnute usne. Lice istegnuto prema naprijed.	Podizanje obrva. „Mučan osmijeh“. Brzo se mijenjaju izrazi lica.	Lažan/namješten osmijeh. Podrugljiv smiješak, sarkastični izrazi lica.
Kontakt očima	Neprestan, živahan kontakt očima.	Nepostojeći – ne primjećuje. Prijeteći, ukočen. Gleda dolje.	Povremen. Gleda u stranu. Gleda dolje.	Izbjegava kontakt očima. Kolutanje očima.
Govor tijela	Opušteno držanje. Otvorenost, pouzdanje. Kimanje glavom. Spontane geste primjerene situaciji.	Napadačko držanje. Gestikulira prema drugoj osobi. Korača gore-dolje. Ravno ili nagnuto naprijed. Ruke prekrížene.	Skutreno, pognuto. Vrpoljenje, drhtanje ruku. Stisnuta šaka. Odmiče se. Kratki pokreti.	Nejasan ili dvosmislen govor tijela. Govor tijela proturjeći verbalnim porukama.

Tablica znakova neverbalne komunikacije i stilova komunikacije – vlastita ilustracija

Neverbalnom komunikacijom može se prenijeti mnoštvo informacija o nečijim namjerama, emocijama i stilu komunikacije. Važno je obratiti pozornost i na verbalne i na neverbalne znakove kako bi se steklo sveobuhvatnije razumijevanje poruka koje se prenose. Svijest o vlastitim neverbalnim znakovima i tumačenje tih znakova kod drugih može poboljšati našu sposobnost učinkovite komunikacije i izgradnje pozitivnih odnosa.

III.3. Tehnike asertivne komunikacije

Razne tehnike asertivne komunikacije koje mogu pomoći pojedincima da se učinkovito izražavaju, a pritom poštuju druge:

1. Osnovna asertivnost

Iskreno izražavanje pri obrani naših prava. Uključuje jasno i jezgrovito izražavanje mišljenja, osjećaja i uvjerenja.

Primjer: „Moram doći kući danas do 17 sati.” ili „Boli me glava; trebam malo svježeg zraka.”

2. Empatična asertivnost

Kombinira asertivnost s empatijom uvažavanjem gledišta ili osjećaja druge osobe uz istovremeno izražavanje vlastitih. Pod empatijom podrazumijevamo sposobnost da se stavimo u kožu druge osobe, sposobnost prihvatanja njezinih osjećaja, misli i želja.

Primjer: „Razumijem da ste nestrpljivi. Svejedno bih htio ovo završiti jer sutra neću imati vremena.”

3. Konfrontacijska asertivnost

Ističemo razliku između našeg prijašnjeg dogovora s drugom osobom i načina na koji ona sada postupa. Odnosno, nešto smo se dogovorili s nekom osobom, ali ona ne postupa na temelju tog dogovora ili se ne očekuje da će postupiti po njemu.

Primjer: „Rekli ste da će projekt X biti glavni prioritet, a sada od mene tražite +20 % resursa za projekt Y. Htio bih pojasniti koji je projekt važniji!”

4. Asertivnost koja se temelji na negativnim osjećajima

U toj situaciji drugoj osobi objašnjavamo negativne učinke njezina ponašanja na nas. Ta vrsta asertivnosti također je način da druga osoba osjeti očekivane posljedice svojih postupaka.

Tijekom teških razgovora, kada su ulozi visoki, a emocije uzavrele, obrambeni stav drugih, kad odgovaraju, može poremetiti sve vaše najbolje namjere. Asertivna tehnika u četiri koraka, poznata i kao **DESC model**, strukturiran je pristup smanjenju obrambenog stava na asertivan način. Pomaže pojedincima da se učinkovito izražavaju dok istovremeno poštuju druge.

D

Describe the situation (opišite situaciju): započnite objektivnim opisom situacije ili ponašanja kojim se želite pozabaviti. Držite se činjenica i izbjegavajte pretpostavke ili prosudbe. Budite konkretni i jasni o tome što se događa i kako to utječe na vas.

E

Express your feelings (izrazite svoje osjećaje): podijelite svoje emocije i misli povezane sa situacijom. Upotrebljavajte „ja” govor da preuzmete odgovornost za svoje osjećaje i izbjegnute okrivljavanje ili optuživanje drugih. Budite poštteni i iskreni kad izražavate kako situacija emocionalno utječe na vas.

S

Specify the desired change (navedite željenu promjenu): jasno priopćite što biste željeli da se dogodi ili kakva promjena želite da se dogodi. Izrazite svoje potrebe,

očekivanja ili zahtjeve na konkretan način uz pokazivanje poštovanja. Budite realni i usredotočite se na ponašanje ili situaciju koje želite promijeniti.

C **Consequence** (posljedica): Odredite ishod koji će proizaći iz željene promjene. Taj korak uključuje jasno priopćavanje pozitivnog ishoda ili koristi koju obje strane mogu doživjeti ako se promjena provede. Također može uključivati postavljanje granica i opisivanje posljedica ako do promjene ne dođe.

Ako pojedinci slijede ta četiri koraka, asertivna tehnika pomaže im da se asertivno izražavaju i da se problemima ili brigama bave na konstruktivan način.

Primjer:

D: „Na sastancima našeg tima primijetio sam da Sarah preuzima zasluge za ideje koje sam iznio.”

E: „Osjećam se frustrirano i podcijenjeno kada se moj doprinos ne priznaje, a to narušava moje povjerenje u tim.”

S: „Bio bih zahvalan kad bi se zasluge pripisalo onome komu pripadaju, a da se moje ideje priznaju kao moje tijekom timskih rasprava.”

C: „Priznavanjem i pripisivanjem zasluga svakom članu tima za njegove ideje potiče se pošteno i suradničko radno okruženje. Ako se ovaj problem nastavi, može utjecati na moral tima i umanjiti sposobnost da učinkovito radimo zajedno.”

5. Asertivnost koja se temelji na posljedicama

Priopćite drugoj osobi što će se dogoditi ako ne promijeni svoje ponašanje. Budući da je to najjači oblik asertivnosti, upotrebljava se samo kad su drugi oblici bili neuspješni. To ponašanje može djelovati zastrašujuće i agresivno ako prethodno nismo isprobali druga ponašanja.

Primjer: „Ako se ovaj propust ponovi, neću imati drugog izbora nego poduzeti disciplinske mjere.”

6. Tehnika pokvarene ploče

Ponavljajte svoju tvrdnju ili zahtjev smireno i dosljedno bez digresije ili upuštanja u rasprave. Ta tehnika pomaže vam da ostanete usredotočeni i asertivni kad priopćavate svoje potrebe ili mišljenja. Vrijedi ih unaprijed formulirati i doslovno ponavljati. Pridonosi izbjegavanju agresije, ljutnje i osobito je korisna u slučajevima kada trebamo reći ne.

Primjer:

Situacija: vaš kolega stalno od vas traži da preuzmete dodatne zadatke koji su izvan vaših mogućnosti.

Kolega: „Možeš li mi, molim te, pomoći s ovim projektom? Stvarno mi treba tvoja pomoć.”

Vi: „Razumijem da ti je potrebna pomoć, ali trenutačno imam mnogo posla.”

Kolega: „Znam da si zauzet, ali ovo je stvarno važno. Zar ne možeš napraviti iznimku?”

Vi: „Čuo sam da je taj projekt važan, ali trenutačno ne mogu preuzeti dodatne zadatke. Imam druge prioritete koji zahtijevaju moju pozornost.”

Kolega: „Ali stvarno mi treba tvoje stručno znanje o ovome. Sigurno mi ne možeš pomoći?”

Vi: „Cijenim tvoje priznanje mogeg znanja, ali trenutačno ne mogu preuzeti dodatne zadatke. Moram se usredotočiti na svoje trenutačne odgovornosti.”

Upotrebljavajući tehniku pokvarene ploče, dosljedno ponavljate svoje stajalište bez digresije ili upuštanja u dugotrajne rasprave ili opravdanja. Ljubazno, ali odlučno ponavljate svoj stav naglašavajući da niste u mogućnosti preuzimati dodatne zadatke. Ta tehnika pomaže vam da održite granice i učinkovito komunicirate o svojim ograničenjima.

7. Pitanje s alternativama

Iznose se sklonosti osobe koja postavlja pitanje, ali se ispitaniku pruža sloboda izbora. Smanjuje se rizik da se zahtjev odbije ili da se na njega ne odgovori.

Primjer: „Ovo izvješće trebamo isporučiti do kraja tjedna, ali bilo bi dobro da o njemu razgovaramo prije toga. Kad bi vam više odgovaralo: u četvrtak oko podne ili u petak ujutro?”

Imajte na umu da je asertivna komunikacija putovanje i da su potrebne praksa i samosvijest da bi se ta vrijedna vještina svladala. Predanost kontinuiranom rastu i razvoju u komunikaciji neće koristiti samo individualnoj učinkovitosti već će i doprinijeti pozitivnom radnom okruženju i poboljšanom pružanju javnih usluga.

III.4. Individualne komunikacijske vještine

Za rješavanje sukoba prvenstveno se oslanjamo na komunikacijske vještine uključenih strana. One se moraju pridržavati niza proceduralnih pravila te posjedovati širok spektar međuljudskih vještina, bez kojih su mali izgledi za uspješan proces rješavanja sukoba (prema M. Schereru):

- osigurati dobro međusobno razumijevanje, koje se stalno provjerava tijekom rješavanja sukoba,
- reći što misle ne dovodeći u pitanje partnerove namjere,
- izražavati potrebe, interese, čak i osobne osjećaje, a pritom ne uvijek isticati razlike u mišljenju,
- baviti se pitanjima o kojima se može pregovarati i izbjegavati pitanja o kojima se ne može pregovarati,

- trajno se staviti „u kožu“ partnera,
- izbjegavati ljutnju i bilo kakvo intenzivno izražavanje emocija,
- moći preformulirati izražene ideje, olakšati otkrivanje zajedničkih točaka,
- kritizirati ono što ljudi govore, a ne ono što oni jesu,
- tražiti i pronalaziti *win-win* rješenja,
- primijeniti aktivno slušanje, što znači pažljivo slušati govornika, razumjeti što govori, odgovarati i razmišljati o onome što je rečeno te zadržati informacije za kasnije,
- pripremati se, planirati i razmišljati unaprijed,
- izgraditi odnos, što znači stvoriti sigurno i poticajno okruženje za sve uključene strane tijekom rješavanja sukoba (Carnevale i Isen, 1986.),
- znati kada se povući jer neće svi pregovori uroditi plodom.

Argumentacija koja se temelji na dokazima trebala bi uključivati sljedeće aspekte:

1. iznošenje svih potrebnih činjenica i podataka;
2. formuliranje argumenata na jeziku pristupačnom partneru;
3. iznošenje ponuđenih prednosti;
4. iznošenje argumenata u logičnom i jasnom obliku;
5. poučavanje partnera u dijalogu kroz pitanja i odgovore, čime se provjerava u kojoj mjeri partner prihvaća argumente;
6. argument mora biti uvjerljiv.

Sve navedeno zahtijeva izražene komunikacijske i međuljudske vještine pregovarača.

III.5. Osobni stil komunikacije i pregovaranja

Pregovarači su ljudska bića s posebnim osobinama ličnosti, obrascima ponašanja i osobnim stilovima komunikacije. Na temelju tipičnog ponašanja mogu se utvrditi sljedeće vrste pregovarača:

- kooperativni pregovarač: njegovo je načelo uspjeti u izgradnji i održavanju dugoročno dobrih suradničkih odnosa. Održivi odnosi temelje se na postojanju kooperativnog pregovarača.
- afektivni pregovarač: ponaša se u skladu s osjećajima koji u tom trenutku u njemu prevladavaju. Na njega lako može utjecati njegov osobni odnos s partnerom u komunikaciji.
- konfliktni ili provokativni pregovarač: osoba je koja veliku važnost pridaje sili, a ne diplomaciji. Služi se ucjenama i prijetnjama na štetu komunikacije, lako odustaje od dvosmjernog dijaloga.

Dok se kooperativni stil općenito smatra najučinkovitijim, i provokativni pregovarač može biti uspješan u rješavanju sukoba, ovisno o problemu o kojem je riječ.

Bez obzira na osobni stil pregovaranja tijekom procesa pregovaranja trebalo bi izbjegavati nekoliko pogrešaka u ponašanju, koje se smatraju „klasičnima” ili „uobičajenima”, kao što su:

- agresivnost: agresija i ljutnja „zamračuju” razumijevanje i aktiviraju iracionalni dio mozga,
- personalizacija: povezivati konfliktne situacije s određenom osobom, smatrati razlike u idejama napadima na sebe i, sukladno, napadati ljude, a ne ideje koje oni izražavaju,
- nerazumijevanje međukulturnih pojava: pridavati pogrešna značenja gestama ili izjavama određene kulturne posebnosti; primjerice, u istočnom svijetu, izravno prijeći na problem smatra se nepristojnim, što nije slučaj u zapadnim kulturama,

- monoracionalizam: smatrati da postoji jedan tip racionalnosti, obično onaj koji podupire vlastita stajališta,
- neposlušnost: ne znati slušati partnere u pregovaranju sa strpljenjem, razumijevanjem i bez predrasuda.

III.6. Savjeti za uspješnu komunikaciju i rješavanje sukoba

U procesu suradničkog rješavanja sukoba strane poduzimaju sljedeće radnje:

- uspostaviti međusobni kontakt izravno, putem pisanih riječi ili simbola ili preko posrednika,
- izgraditi pozitivne profesionalne odnose,
- utvrditi teme kojima će se baviti i odlučiti o načinu na koji će se rasprave odvijati,
- prenijeti informacije o sadržaju i poruke povezane s vrstom i intenzitetom osjećaja,
- komunicirati o svojim željama, stavovima, zahtjevima i mogućim potrebama i interesima,
- stvarati mogućnosti i procijeniti njihovu valjanost,
- pokušati utjecati jedno na drugo kako bi se stekle prednosti ili zadovoljština,
- osmišljavati radnje i rituale kako bi se dobila konačna suglasnost za dogovor,
- razraditi načine provedbe, praćenja i poštovanja prethodno postignutih dogovora.

Kao što je vidljivo iz gore navedenog, proces nije nimalo jednostavan. Nismo rođeni sa strategijama rješavanja sukoba i pregovaranja pa stoga stručnjaci predlažu sljedeće savjete za uspjeh:

1. Suradnja

To je ključna riječ za rješavanje sukoba i pregovaranje. U svakom pregovaranju mora postojati ta veza. S drugom stranom surađujete da biste pronašli rješenje, inače ćete pored sebe

imati osobu koja je više zabrinuta nego vi te je i frustrirana vašom nesuradnjom, što ukazuje na novi i budući problem.

2. Vježbajte *brainstorming* kako biste pronašli optimalno rješenje

Ako se nakon razgovora niste uspjeli dogovoriti o rješenju, onda zajedno razmislite što možete učiniti. Budite kreativni i čak dajte novi pečat situaciji.

3. Budite aktivan dio pregovaranja i preuzmite inicijativu

Pokušajte predvidjeti koje bi prigovore mogla imati druga strana ili koji bi se problemi mogli pojaviti u pregovorima i unaprijed razmislite kako ćete ih riješiti.

4. Vi ne odlučujete što je središnja točka rasprave.

Umjesto toga, razgovarajte o svojim brigama i željama u vezi s problemom i poslušajte što druga strana ima za reći.

5. O odluci prosudite na temelju objektivnih kriterija.

Nakon što raspravite o svim svojim brigama i pritužbama, razgovarajte na način koji pokazuje zašto je vaše predloženo rješenje dobro.

Pitanja za kviz za stilove komunikacije

Točni odgovori označeni su **podebljanim slovima**.

1. Asertivna komunikacija znači...

- A. da zahtijevate svoja prava: govorite što duže i što glasnije možete da dobijete ono što želite.
- B. da otvoreno izražavate svoje potrebe i stavove pritom poštujući tuđe.**
- C. da ste ljubazni prema drugima i činite sve što možete da im bude ugodno.
- D. da upotrebljavate samo verbalnu komunikaciju, a ne i govor tijela.

2. Koji od sljedećih četiriju stavova odgovara asertivnoj komunikaciji?

- A. Ja sam OK i ti si OK.**
- B. Ja sam OK, ti nisi OK.
- C. Ja nisam OK, ti si OK.
- D. Ja nisam OK, ti nisi OK.

3. Koji od sljedećih signala govora tijela jača asertivnu komunikaciju?

- A. grub, glasan glas
- B. samouvjeren, ali opušten stav**
- C. izbjegavanje kontakta očima
- D. lažni osmijeh

4. Koji je stil komunikacije zastupljen u sljedećoj poruci? „Danas je suprugu/supruzi rođendan, moram doći kući do 17 sati.”

- A. agresivan
- B. asertivan**
- C. pasivan
- D. pasivno-agresivan

5. Odaberite najbolji tekst za asertivno formuliranje zahtjeva.

- A. Uvijek si tako spor. Stvarno trebaš završiti to izvješće do sutra u 17 sati.
- B. Ako ne možeš završiti to izvješće do sutra u 17 sati, u velikoj smo nevolji.
- C. Misliš li da bi možda mogao završiti naše izvješće do sutra u 17 sati?
- D. Moramo podnijeti izvješće sutra navečer. Možeš li dovršiti svoj dio i poslati mi ga do 17 sati?**

Popis literature

Berne, E. (1962). Classification of positions. Transactional Analysis Bulletin.

Berne, E. (1964). Games People Play: The Psychology of Human Relationships. Grove Press.

Ernst, F. H. (1971). The OK corral: The grid for get-on-with. Transactional Analysis Journal.

Harris, T. A. (1967). I'm OK, You're OK. Harper & Row.

B. Rosenberg, M. (1999) Nonviolent Communication: A Language of Compassion. PuddleDancer Press.

E. Alberti, R. and L. Emmons, M. Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships (9th edition).

Yale University – Best Practices 2016. Using DESC to Make Your Difficult Conversations More Effective:https://your.yale.edu/sites/default/files/adviformanagers_usingdesctomakeyourdifficulconversations.pdf

IV. KULTURNI ASPEKTI KOMUNIKACIJE I RJEŠAVANJA SUKOB

Kako bi se razumjeli kulturni aspekti komunikacije i rješavanja sukoba i kako bi se mogle riješiti konfliktne situacije koje su nastale kao posljedica kulturnih razlika, korisno je steći osnovno razumijevanje kulture i kulturnih razlika.

IV.1. Definicije kulture

Ne postoji općeprihvaćena definicija kulture. Kultura je krovni pojam koji obuhvaća društveno ponašanje, institucije i norme koje postoje u ljudskim društvima, kao i znanje, uvjerenja, umjetnost, zakone, običaje, sposobnosti i navike pojedinaca u tim skupinama. Kultura često potječe ili se pripisuje određenoj regiji ili mjestu, a obično se naziva „nacionalna kultura“. S druge strane, „organizacijska kultura“ odnosi se na skup normi i vrijednosti koje dijele članovi organizacije i koje potiču njihovo ponašanje i međuljudske odnose.

Za potrebe ovog materijala za osposobljavanje u nastavku su predstavljena dva najpoznatija kulturna modela.

Kulturni model luka

Geert Hofstede, koji je među prvima provodio međukulturna istraživanja, definirao je kulturu kao „programiranje ljudskog uma po kojem se jedna skupina ljudi razlikuje od druge skupine“. Kultura se uči iz okoline i uvijek je zajednička, kolektivna pojava.

U Hofstedeovu modelu luka kultura se poput luka sastoji od različitih slojeva:

- Na vanjskom sloju luka nalaze se *simboli*, kao što su hrana, logotipi, boje ili spomenici. Sa simbolima su povezane emocije, ali promjena simbola obično nema dugotrajan dubok emocionalni učinak kakav bi mogli imati dublji slojevi, kao što je mijenjanje rituala.
- Sljedeći sloj sastoji se od *junaka* i može uključivati javne osobe iz stvarnog života, kao što su državnici, sportaši ili osnivači tvrtki, ili ličnosti kao što je Superman u

popularnoj kulturi. Junaci su ljudi čije ponašanje pokazuje, primjerice, nacionalni duh (npr. Steve Jobs ili važni političari). Ili, unutar organizacija, ponašanje junaka služi kao primjer. U nekim kulturama junaci mogu biti i „antijunaci” – mogu biti primjer toga što ne treba činiti.

- Na trećem sloju, najbližem jezgri, nalaze se *rituali*, kao što su sauna, karaoke ili sastanci. Rituali su događaji koji se ponavljaju i koji oblikuju naše nesvjesne umove. Postoje i u društvu (npr. proslava Dana nezavisnosti, Dana zahvalnosti, davanje napojnica u restoranima itd.) i u organizacijama (npr. sastanci itd.).
- U jezgri kulture nalaze se *vrijednosti*. Vrijednosti su opće sklonosti određenom stanju stvari (npr. sklonost jednakosti nasuprot hijerarhiji). Vrijednosti se prenose putem okoline u kojoj odrastamo, kao što je ponašanje roditelja ili učitelja koji nam pokazuju što je prihvatljivo, a što nije. Vrijednosti se uglavnom oblikuju kada navršimo 10 – 12 godina.

To kolektivno programiranje, koje se sastoji od vrijednosti kao jezgre i triju slojeva koji okružuju tu jezgru, ono su što on podrazumijeva pod kulturom. Problemi s kulturom obično se ne pojavljuju kada sve ide dobro – tek kada se osjećamo ugroženo ili neugodno skloni smo „vraćati se osnovama”, vrijednostima koje su nam usađene kad smo bili mladi.

Kulturni model sante leda

Godine 1976. Edward T. Hall osmislio je analogiju kulture *sante leda*. Hall je obrazložio da su, ako je kultura nekog društva *santa leda*, neki aspekti vidljivi iznad vode, ali je veći dio skriven ispod površine. Vanjski ili svjesni dio kulture ono je što možemo vidjeti i vrh je *sante leda* te uključuje ponašanja i određena uvjerenja. Unutarnji ili podsvjesni dio kulture nalazi se ispod površine društva i uključuje određena uvjerenja te vrijednosti i načine razmišljanja na kojima se temelji ponašanje.

Postoje velike razlike između svjesne i nesvjesne kulture:

Unutarnja	Vanjska
Implicitno naučena	EksPLICITNO naučena
Nesvjesna	Svjesna

Teško se mijenja	Lako se mijenja
Subjektivno znanje	Objektivno znanje

Kada osoba prvi put dođe u novu kulturu (ili se s njom suoči), očita su samo najotvorenija ponašanja. Kako osoba provodi sve više vremena u toj kulturi, otkrivaju se temeljna uvjerenja, vrijednosti i načini razmišljanja koji određuju to ponašanje. Taj nam model pokazuje da ne možemo prosuđivati kulturu samo na temelju onoga što vidimo kada je prvi put doživimo. Moramo odvojiti vrijeme da upoznamo pojedince iz te kulture i komuniciramo s njima. Samo na taj način možemo otkriti vrijednosti i uvjerenja na kojima se temelji ponašanje tog društva.

Analogija sante leda vrlo je korisna i za razumijevanje potencijala sukoba između dviju osoba iz različitih kultura: iako se vrhovi dviju santi leda mogu doimati međusobno vrlo udaljenima iznad površine vode, veliki dijelovi sante leda pod vodom, vrijednosti duboko ukorijenjene u svakoj kulturi, mogu se sudariti prije nego što se vrhovi približe jedan drugome. Sudaranja pod vodom u konačnici sprječavaju približavanje dvaju vrhova: neke duboko ukorijenjene kulturne razlike mogu spriječiti rješavanje sukoba između dvaju pojedinaca ili skupina različitog kulturnog podrijetla.

IV.2. Kulturne razlike

Svi različiti slojevi kulture utječu na način na koji se ljudi ponašaju i komuniciraju s drugima. Međukulturna istraživanja usmjerena su na analizu različitih slojeva (ili dimenzija) kulture usporedbom dviju ili više nacionalnih kultura i isticanjem najzastupljenijih razlika koje imaju velik utjecaj na način na koji pripadnici različitih kultura međusobno komuniciraju. U nastavku su objašnjene neke ključne kulturne razlike te su navedeni praktični primjeri iz javne službe.

Hofstedeovih šest dimenzija kulture

Geert Hofstede bio je autor prve i još uvijek jedne od najopsežnijih studija o utjecaju nacionalne kulture na ponašanje

ljudi na poslu. On razlikuje šest takozvanih dimenzija kulture, koje mjeri bipolarnim kontinuiranim skalama dodjeljivanjem vrijednosti od 0 do 100 svakoj kulturi.

1. Distanca moći

U različitim društvima i organizacijama nisu svi pojedinci jednaki. Dimenzija distance moći izražava stav kulture prema nejednakosti moći između pojedinaca. Pod distancom moći Hofstede podrazumijeva mjeru u kojoj manje moćni članovi institucija i organizacija unutar zemlje prihvaćaju da je moć nejednako raspoređena. Što je veći indeks distance moći (rezultat), veće su nejednakosti u kulturi i važnija je uloga hijerarhija.

Praktičan primjer: u kulturi s velikom distancom moći općine se duboko poštuju kao „vlasti“, a stranke su pune poštovanja, rezervirane, čak i pokorne pred državnim službenicima. U kulturi s malom distancom moći stranke i državni službenici tretiraju jedni druge kao jednake i nastoje izgraditi partnerstvo.

2. Individualizam

Tom se dimenzijom mjeri stupanj međuovisnosti između pripadnika društva. U individualističkim društvima ljudi se trebaju brinuti samo za sebe i svoju užu obitelj. U kolektivističkim društvima ljudi pripadaju različitim skupinama koje se brinu za njih u zamjenu za njihovu odanost. Što je veći indeks individualizma, veća je uloga pojedinca, individualnog postignuća i brige o sebi u određenoj kulturi za razliku od pripadnosti skupini ili solidarnosti.

Praktičan primjer: u individualističkim kulturama stranke obično same sebe zastupaju i neovisno postupaju u svojim slučajevima, dok se u kolektivističkim kulturama cijeli „tim“ (proširena obitelj ili prijatelji) može pojaviti na šalteru općinske službe kako bi podržao pojedinca u danom slučaju.

3. Muškost

Visok rezultat za tu dimenziju ukazuje na to da takozvanu mušku kulturu vodi nadmetanje, postignuća i uspjeh. Snažan je naglasak na materijalnoj dobrobiti i strogom razlikovanju muških i ženskih uloga: „snažan muškarac“ kao ideal marljivo radi i osigurava financijsku sigurnost svojoj obitelji, „brižna žena“ u pozadini brine o obitelji. Nizak rezultat za tu dimenziju znači da su u

danoj kulturi briga za druge i sklad dominantne vrijednosti za sve za razliku od, primjerice, nadmetanja.

Praktičan primjer: u muškim kulturama obično je „muškarac gospodar“ u obitelji i stoga se brine o službenim poslovima obitelji - čak i ako je dotična stranka žena (supruga, majka, kći).

4. Izbjegavanje neizvjesnosti

Dimenzija izbjegavanja neizvjesnosti pokazuje kako se kultura nosi s činjenicom da je budućnost nepoznata: pokušavamo li kontrolirati budućnost ili puštamo da se dogodi? Ta neizvjesnost sa sobom nosi tjeskobu, a različite se kulture s tom tjeskobom nose na različite načine. Što je veći indeks izbjegavanja neizvjesnosti, to veću prijetnju nepoznate situacije predstavljaju za pripadnike određene kulture i to razvijenija uvjerenja i institucije oni imaju kojima pokušavaju smanjiti ili izbjeći tu neizvjesnost.

Praktičan primjer: u kulturama s visokim indeksom izbjegavanja neizvjesnosti važno je imati definirane procese, rokove i strukture kako bi se smanjili rizici i osigurala sigurnost. U kulturama koje su sklonije izbjegavanju rizika obično postoji manje regulacije i više spontanosti u procesima, među ostalim u lokalnim općinskim procesima.

5. Dugoročna orijentacija

Ta dimenzija pokazuje vremenski horizont u kojem pripadnici određene kulture razmišljaju, planiraju i žive. Svako društvo treba zadržati određenu vezu s vlastitom prošlošću i pritom se suočavati s izazovima sadašnjosti i budućnosti, a društva različito određuju prioritete između tih dvaju egzistencijalnih ciljeva. Normativna društva, koja imaju visok rezultat za tu dimenziju, razmišljaju dugoročno, održavaju stare tradicije i norme, a sumnjičavi su prema promjenama. S druge strane, društva s niskim ocjenama su pragmatičnija: gledaju naprijed, planiraju kratkoročno i djeluju brzo.

Praktičan primjer: u kulturama s kratkoročnom orijentacijom stranke očekuju da mogu brzo i jednostavno dobiti lokalne općinske usluge, po mogućnosti u procesu u jednom koraku. Nasuprot tome, u kulturama s dugoročnom orijentacijom stranke često nastoje razviti dugoročan, osobni odnos s javnim

službenikom koji će ih potom podržavati u njihovim poslovima u narednim godinama.

6. Ugađanje nasuprot suzdržanosti

Ta dimenzija pokazuje u kojoj mjeri pojedinci, na temelju svojeg odgoja, pokušavaju kontrolirati svoje želje i porive. Sklonost relativno slaboj kontroli nad porivima naziva se „ugađanje” ili „samougađanje”, dok se relativno jaka samokontrola nad željama naziva „suzdržanost” ili „samosvladavanje”. Potonji stav izražava se stavom prema životu „živimo da bismo radili”, dok prvi karakterizira stav „radimo da bismo živjeli (i uživali u životu)”. Što je viši rezultat ugađanja, to je za određenu kulturu važnije uživanje u životu i osjećaj osobne slobode („Činim ono što želim”).

Praktičan primjer: kulture s niskim rezultatom ugađanja karakterizira stroga radna etika. Za njih se na radnom mjestu samo radi, nema društvenog života, nema privatnih razgovora ili osobnih telefonskih poziva.

IV.3. Kulturne razlike u komunikaciji

Kulturne razlike na više načina utječu na komunikaciju. Ljudi različitog kulturnog podrijetla komuniciraju upotrebljavajući različite stilove: njihov jezik, riječi, geste i fraze mogu se razlikovati čak i u njihovoj primjeni. Određene riječi ili teme mogu se smatrati tabuima u jednoj kulturi, ali prihvatljivima u drugoj; kontakt očima vrlo je važan u nekim kulturama, dok je u drugima nepristojan i znak je nepoštovanja. Ljudi iz različitih kultura također imaju različite pristupe dostavljanju informacija i traženju informacija. Svijest o takvim razlikama može pomoći državnim službenicima da bolje razumiju svoje stranke i njihove potrebe.

Komunikacija visokog-niskog konteksta

Tu teoriju osmislio je Edward T. Hall kako bi prikazao način na koji različite kulture komuniciraju. Naveo je da je važno shvatiti da ljudi potječu iz različitih kulturnih sredina koje je potrebno razumjeti radi lakše komunikacije s drugima. Kulture *niskog konteksta* često se povezuju s individualizmom, a komunikacija je *izravna* i dovoljno jednostavna za razumjeti. U

kulturama *visokog konteksta* naglasak je na *neverbalnoj* komunikaciji i upotrebi gesta i tona glasa. Ti su ljudi kolektivistički po prirodi i potrebe skupine važnije su im od onoga što želi pojedinac.

Izravna komunikacija nasuprot neizravnoj komunikaciji ili jasan jezik nasuprot diplomatskom jeziku predstavlja jednu od najvažnijih kulturnih razlika u komunikaciji. Ljude koji upotrebljavaju izravan jezik u kulturi u kojoj se očekuje neizravna, diplomatska komunikacija (kultura visokog konteksta) često se doživljava agresivnima ili osobama koje pokazuju nepoštovanje. Nasuprot tome, ljude koji upotrebljavaju neizravan jezik u kulturi u kojoj se očekuje izravna komunikacija (kultura niskog konteksta) doživljava se slabima, pokornima ili neiskrenima. Za učinkovitu komunikaciju treba izbjegavati obje situacije.

Globalna spretnost

Konceptom globalne spretnosti Andy Molinsky proširuje horizont izravne/neizravne komunikacije opisujući šest aspekata komunikacije na temelju kojih se mogu promatrati kulturne razlike:

- 1. Izravnost:** koliko izravno trebam komunicirati u ovoj situaciji?
- 2. Entuzijazam:** koliko pozitivnih emocija i energije trebam pokazati drugima?
- 3. Formalnost:** koliko obzira i poštovanja trebam pokazati?
- 4. Asertivnost:** koliko snažno trebam izraziti svoje mišljenje?
- 5. Samoisticanje:** koliko pozitivno trebam govoriti o svojim vještinama i postignućima?
- 6. Osobno otkrivanje:** koliko mogu otkriti o sebi?

Svijest o tih šest aspekata „kulturnog kodeksa“, kako je naveo Molinsky, može vam pomoći ne samo da prepoznate kulturne razlike već i da prilagodite svoj stil komunikacije stilu sugovornika. Molinsky tvrdi da je „prilagodba vašeg ponašanja novim kulturnim kontekstima uz istovremeno zadržavanje autentičnosti i vlastitog prirodnog stila“ ključ uspješne međukulturne komunikacije.

IV.4. Međukulturni nesporazumi i sukobi

Kulturne razlike uzrokuju razlike u ponašanju i komunikaciji kao što su govor tijela, geste, način razmišljanja, vladanje i norme, što može dovesti do nesporazuma. Kad ljudi dolaze iz različitih kultura, zasigurno će se pogrešno razumjeti ili sukobiti oko raznih pitanja. Do prekida komunikacije između strana dolazi jer nisu svjesne kulturnih oblika komunikacije drugih ljudi. To dovodi do zategnutih odnosa među ljudima obično zbog nerazumijevanja ili čak omalovažavanja kulture drugih ljudi.

Do sukoba dolazi kada postoje kulturne razlike između pojedinaca unutar organizacije ili putem opće međusobne interakcije. To često dovodi do međukulturnog sukoba koji se općenito događa u kontekstu nespremnosti pojedinaca da razumiju različitost njihovih kultura. Oetzel i Ting-Toomey definirali su *međukulturni sukob* kao neusklađenost uvjerenja i nesklad ciljeva do kojih dolazi kad komuniciramo s ljudima iz različitih kultura. Pogreške u komunikaciji i nesporazum između strana razlog su nastanka međukulturnog sukoba.

Sukobi nastaju i kada ljudi imaju različite ciljeve jer svaki pojedinac ima vrijednosti koje čvrsto zastupa, a koje možda nisu u skladu s drugima. Većina ljudi ima vrijednosti koje su duboko ukorijenjene u njima i teško ih je promijeniti. Utvrđeno je da većina ljudi prepoznaje važnost svojih vrijednosti kada ih drugi osporavaju. Ljudi ne razumiju da se vrijednosti razlikuju od jedne osobe do druge, što često dovodi do sukoba.

Kulturne razlike u komunikaciji i rješavanju sukoba očituju se na dvije razine:

1. na razini verbalnog ili neverbalnog jezika. Pat-pozicija se može prevladati pružanjem informacija o značenju ili važnosti neke riječi, geste itd.
2. na razini sustava posebnih vrijednosti koje pridonose oblikovanju sasvim drugačijeg komunikacijskog ponašanja.

Međukulturni sukob može uzrokovati (percipirana) neusklađenost vrijednosti, normi, postupaka ili ciljeva između dviju ili više strana različite kulturne pripadnosti povezana s problemima identiteta ili odnosa. Proces komunikacije važan je u svakoj vrsti konfliktne situacije, ali njegova važnost još je veća kada se pojavi kulturni čimbenik: ako su kulturna podrijetla strana slična, međukulturna komunikacija može biti lakša zbog sličnosti između simbola i značenja. Ako su kulturna podrijetla različita, tada je međukulturna komunikacija teža. U slučajevima kada su

kulturne razlike velike, ali jedna je strana na dominantnom položaju u odnosu na drugu, usvajaju se vrijednosti i pravila dominantne kulture. Tipičan su primjer doseljenici koji se obično integriraju u kulturu domaćina.

Kultura također oblikuje stavove ljudi u vrijeme sukoba. Dok je sukob prihvatljiv u nekim kulturama, u drugima se smatra nepoželjnim. Pojedinci iz određenih kultura mogu se lako nositi sa sukobom, dok je drugima obično teško spremno se nositi sa sukobom. Razumijevanje mnogih aspekata kulturnih razlika i komunikacije može nam pomoći da bolje procijenimo i riješimo svaki sukob.

Pitanja za kviz za međukulturnu komunikaciju

Točni odgovori označeni su **podebljanim slovima**.

1. *Međukulturna komunikacija znači sljedeće:*

A. ljudi se pogrešno razumiju jer dolaze iz različitih zemalja i ne govore isti jezik.

B. ljudi različitog kulturnog podrijetla komuniciraju u svrhu međusobnog razumijevanja.

C. posebna komunikacijska tehnika, koja je razvijena i sada se upotrebljava u međunarodnoj diplomaciji.

D. da upotrebljavate samo verbalnu komunikaciju, a ne i govor tijela.

2. *Kulturne razlike...*

A. rezultat su različitih normi i vrijednosti duboko ukorijenjenih u pojedincu, skupini ili naciji.

B. najbolje se opisuje time koje su „dobre stvari” ili „loše stvari” u određenoj zemlji.

C. stvorene su namjerno kako bi jedna kultura izgledala bolje od druge.

D. samo su još jedna propaganda modernih društava; na kraju će nestati zbog globalizacije.

3. *Što je od sljedećeg tipično za kulture visokog konteksta?*

A. životni je standard u tim zemljama visok, gospodarstva su snažna, ljudi su bogati.

B. upotrebljava se neizravna komunikacija, potrebno vam je mnogo popratnih informacija da biste razumjeli stvarne poruke.

C. ljudi koji pripadaju takvim kulturama vole se natjecati i cijene individualni uspjeh, komuniciraju agresivno.

D. te su kulture usmjerene na kratkoročne rezultate, ljudi su dinamični i uvijek u pokretu, asertivno komuniciraju.

4. *Koja je kulturna dimenzija zastupljena u sljedećoj poslovice? „Obitelj znači da nitko neće biti ostavljen ili zaboravljen.”*

A. dugoročna orijentacija

B. muškost

C. kolektivism

D. distanca moći

5. *Ljudi koji primjenjuju neizravnu komunikaciju s drugima...*

A. sporo razmišljaju i formuliraju svoje mišljenje, zato upotrebljavaju neizravan jezik.

B. slabi su i ne mogu im se povjeriti odgovornost ili teški zadaci; snažne osobnosti uvijek upotrebljavaju izravan jezik.

C. misle da je druga strana glupa pa upotrebljavaju diplomatski jezik da ih ne uvrijede.

D. često imaju poteškoća u prenošenju svoje poruke u kulturi niskog konteksta.

Popis literature

Hall, Edward T. (1959 / 1973). The Silent Language. Anchor Books.

Hall, Edward T. (1976). Beyond Culture. Anchor Books / Doubleday.

Hofstede, Geert (1991). Cultures and Organizations: Software Of The Mind. McGraw-Hill.

The Hofstede Center <https://news.hofstede-insights.com/news/what-do-we-mean-by-culture>

Andy Molinsky (2013). Global Dexterity: How to Adapt Your Behavior Across Cultures without Losing Yourself in the Process. Harvard Business Review Press.

Koyuncu, Ayse Gözdu & Chipindu, Rufaro Denise (2019): How Cultural Differences Influence Conflict Within an Organization: A Case Study of Near East University. International Journal of Organizational Leadership.

Oetzel, J. G., & Ting-Toomey, S. (2003.). Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the face negotiation theory. Communication Research.

TEMA B_ANALIZA, PREGOVORI, RJEŠAVANJE SUKOBA I RJEŠAVANJE PROBLEMA

PRILOG 1: PROCJENA STILOVA UPRAVLJANJA SUKOBIMA

Projekt COMPETENCE financiraju Island, Lihtenštajn i Norveška putem Fonda za regionalnu suradnju Financijskih mehanizama EGP-a i Norveške.

Procjena stilova upravljanja sukobima

Svatko od nas ima svoj način rješavanja sukoba. Tehnike koje upotrebljavamo temelje se na brojnim varijablama kao što su naš temeljni temperament, naša osobnost, naše okruženje i naš položaj u profesionalnoj karijeri.

Međutim, općenito imamo pet glavnih stilova tehnika upravljanja sukobima. Da bismo se bavili sukobom, upotrebljavamo stil upravljanja sukobom suradnje, nadmetanja, izbjegavanja, prilagodbe ili kompromisa. Nijedna od tih strategija nije sama po sebi najbolja. Koliko su učinkovite, ovisi o kontekstu u kojem se upotrebljavaju.

S pomoću procjene u nastavku lakše ćete razumjeti stil(ove) upravljanja sukobima kojem ste skloniji. Svaka tvrdnja u nastavku predstavlja strategiju za bavljenje sukobom. Ocijenite svaku izjavu na ljestvici od 1 do 4 navodeći koliko je vjerojatno da ćete upotrijebiti tu strategiju.

1 = Rijetko 2 = Ponekad 3 = Često 4 = Uvijek

Obavezno na pitanja odgovorite navodeći kako biste se prirodno ponašali – a ne kako mislite da biste se trebali ponašati.

Ponašanje u konfliktnim situacijama	Učestalost
1. Istražujem probleme s drugima kako bih pronašao/pronašla rješenja koja zadovoljavaju svačije potrebe.	
2. Pokušavam pregovarati i primjenjivati pristup „davanja i uzimanja” u situacijama kada postoji problem.	
3. Trudim se ispuniti očekivanja drugih.	
4. Iznio/iznijela bih svoju argumentaciju i ustrajao/ustrajala na vrijednosti svojeg gledišta.	
5. Kad postoji neslaganje, prikupljam što više informacija i održavam komunikaciju.	
6. Kad se nađem u svađi, obično govorim vrlo malo i pokušavam što prije otići.	
7. Pokušavam sagledati sukobe s obiju strana. Što trebam? Što druga osoba treba? O kojim je problemima riječ?	
8. Radije postižem kompromis kad rješavam probleme i jednostavno idem dalje.	
9. Smatram da su sukobi izazovni i uzbudljivi; uživam u nadmudrivanju koje obično slijedi.	
10. Kad se ne slažem s drugim ljudima, osjećam se nelagodno i tjeskobno.	
11. Trudim se udovoljiti željama svojih prijatelja i obitelji.	
12. Mogu shvatiti što treba učiniti i obično sam u pravu.	
13. Kako bih izašao/izašla iz pat-pozicije, pristao/pristala bih na ustupke.	
14. Možda neću dobiti ono što želim, ali to je mala cijena za održavanje mira.	

15. Izbjegavam ljutnju tako što svoja neslaganja s drugima zadržavam za sebe.	
---	--

Kako bodovati procjenu stilova upravljanja sukobima

Kao što je navedeno, 15 izjava odgovara pet stilova rješavanja sukoba. Da biste pronašli stil kojemu ste najskloniji, zbrojite bodove u odgovarajućim kategorijama. Ona s najvećim rezultatom označava strategiju koju najčešće upotrebljavate. Ona s najnižim rezultatom označava strategiju kojoj ste najmanje skloni. Međutim, ako ste rukovoditelj koji se mora redovito baviti sukobima, možda ćete smatrati da je vaš stil mješavina stilova.

Tvrđnje koje odgovaraju stilu	Ukupno
Suradnja: 1, 5, 7	
Nadmetanje: 4, 9, 12	
Izbjegavanje: 6, 10, 15	
Prilagodba: 3, 11, 14	
Kompromis: 2, 8, 13	

Kratki opisi pet stilova upravljanja sukobima

Stil suradnje: problemi se rješavaju na načine koji osiguravaju optimalan rezultat za sve uključene strane. Obje strane dobivaju ono što žele, a negativni osjećaji svedeni su najmanju moguću mjeru.

Prednosti: stvara uzajamno povjerenje; održava pozitivne odnose; stvara predanost.

Nedostaci: oduzima mnogo vremena; troši energiju.

Stil nadmetanja: autoritaran pristup.

Prednosti: usmjeren na cilj; brz.

Nedostaci: može izazvati neprijateljstvo.

Stil izbjegavanja: pristup bez sukobljavanja.

Prednosti: ne eskalira sukob; odgađa poteškoće.

Nedostaci: problemi se ne razmatraju; problemi se ne rješavaju.

Stil prilagodbe: popuštanje radi održavanja odnosa.

Prednosti: povredu kada smo nadjačani svodi na najmanju moguću mjeru; odnosi se održavaju.

Nedostaci: izaziva ogorčenost; iskorištava slabije.

Stil kompromisa: pristup srednjeg rješenja.

Prednosti: koristan kod složenih pitanja za koja ne postoje jednostavna rješenja; sve strane imaju jednaku moć.

Nedostaci: nitko nikada nije stvarno zadovoljan; primjenjuju se rješenja koja nisu optimalna.

Napomene:

Procjena služi isključivo u svrhu rasprave. Ona nije potvrđen, znanstveni instrument. Sudionici trebaju utvrditi točnost rezultata i ne bi trebali pretpostavljati da su rezultati konačni.

Izvor: Reginald (Reg) Adkins, PhD, Elemental Truths

Vodič za voditelja za procjenu stilova upravljanja sukobima

Svrha procjene:

Alat za samoprocjenu koji sudionicima omogućava da utvrde stilove upravljanja sukobima kojima su skloniji. Može se upotrebljavati kao uručak i za pokretanje rasprave za grupno osposobljavanje.

Materijali: Preslike obrasca za samoprocjenu i bodovanje koji se proslijeđuju sudionicima

Postavljanje:

Podijelite obrasce za samoprocjenu prije cjelovite rasprave o pet stilova upravljanja sukobima. Sudionicima bi trebalo oko 10 – 15 minuta da odgovore na pitanja. Za ocjenjivanje rezultata trebalo bi oko 5 – 10 minuta. Upute za ispunjavanje obrasca i bodovanje jasne su same po sebi.

Nakon što sudionici odgovore na pitanja za procjenu, možda bi bilo poželjno odgoditi bodovanje dok ne razgovarate o svakom od 5 stilova sukoba. Tada će sudionici biti u boljem položaju da potvrde svoje rezultate (ili se s njima ne slože).

Napomene:

Procjena služi isključivo u svrhu rasprave. Ona nije potvrđen, znanstveni instrument. Svaki sudionik treba utvrditi točnost rezultata, ne bi trebali pretpostavljati da su rezultati konačni.

Nakon što poslušaju opis svakog stila upravljanja sukobima, sudionici mogu slobodno raspravljati o tome kojim su stilovima skloniji (bez obzira na rezultate procjene). Procjena je i povjerljiva. Sudionici će možda htjeti podijeliti svoje rezultate, ali se od njih ne bi smjelo tražiti da ih dijele.

Ispitivanje:

Jedna je od glavnih vrijednosti te aktivnosti potaknuti raspravu o stilovima upravljanja sukobima i mogućem utjecaju koji svaki stil može imati na način na koji se ljudi bave konfliktnim situacijama. Najbolje je da sudionici većinu razgovora vode tijekom ispitivanja.

Neka od pitanja koja se mogu postaviti (na dobrovoljnoj osnovi) uključuju:

1. Slažete li se s rezultatima procjene?
2. Je li bilo iznenađenja kod rezultata?
3. Mogu li rezultati objasniti kako su se stvari odvijale u različitim konfliktnim situacijama s kojima ste se susreli?

Dok prolazite kroz ostatak osposobljavanja, ili pri ispitivanju o bilo kojim situacijskim aktivnostima, možete uputiti sudionike na njihove rezultate i pitati kako stil kojemu su skloni može utjecati na njihov pristup sukobu.

TEMA 1B TEHNIKE RJEŠAVANJA SUKOBA I KOMUNIKACIJSKE TEHNIKE

PRILOG 2: VJEŽBE IGRANJA ULOGA

Projekt COMPETENCE financiraju Island, Lihtenštajn i Norveška putem Fonda za regionalnu suradnju Financijskih mehanizama EGP-a i Norveške.

SAŽETAK DOKUMENTA

Ovaj materijal za osposobljavanje izrađen je u okviru projekta COMPETENCE (engl. *Capacity building of eMployees of municiPalities for beTER provisioN of public sErVICES*) – Jačanje sposobnosti zaposlenika općina radi boljeg pružanja javnih usluga.

Svrha ovog materijala za osposobljavanje	Vježbe igranja uloga za interaktivno grupno osposobljavanje Ovaj materijal uključuje opis različitih vježbi igranja uloga za tečajeve interaktivnog grupnog osposobljavanja za vježbanje pregovaranja kao metode rješavanja sukoba.
Ciljana publika	Voditelji osposobljavanja i sudionici interaktivnog grupnog osposobljavanja o pregovaranju kao metodi rješavanja sukoba.
Namjena	Uručak / popratni materijal za osposobljavanje Materijal za osposobljavanje može se upotrebljavati za planiranje i vođenje vježbi igranja uloga u parovima i grupama od triju osoba tijekom interaktivnog grupnog osposobljavanja. Primarna namjena: uručak Kartice s ulogama i situacije ispisuju se i dijele sudionicima osposobljavanja s uputama za igranje uloga u određenoj situaciji. Sekundarna namjena: uručak ili projekcija za grupnu raspravu. Primjeri situacija mogu poslužiti kao materijal za raspravu za manje ili veće grupe, bilo kao ispisani uručak bilo kao zajednički prikaz na projektoru.

1. Opis procesa za vođenje većeg broja aktivnosti igranja uloga u grupi

1. korak

Voditelj osposobljavanja priprema nekoliko parova kartica različitih boja. Svaki par kartica predstavlja par uloga, primjerice: u jednom paru na jednoj kartici navedena je uloga ravnodušnog, apatičnog, bezvoljnog lika koji nikad ne preuzima inicijativu, a na drugoj kartici navedena je uloga impulzivnog lika koji želi brzo donositi odluke, brzo se naljuti i ne podnosi apatiju. Za svaki par kartica osmisliće se situacija koju će sudionici morati riješiti zajedno, iz perspektive svojih uloga.

Primjer para kartica:

Kartica br. 1: vi ste sredovječni gospodin, vrlo apatičan i ravnodušan prema onome što se događa oko vas jer smatrate da ne vrijedi išta poduzimati za ovaj svijet. Ne preuzimate inicijativu pri rješavanju bilo kakvih problema koji se odnose na bilo što osim vas. Isto tako, postajete vrlo razdražljivi kad vas netko izvuče iz vaše zone ugone ili kad ste suočeni sa situacijom koju morate riješiti, a koja nema osobnu važnost.

Kartica br. 2: vi ste voditelj ureda koji odgovara skupini zaposlenika. Impulzivni ste, uvijek želite da se problemi brzo riješe i da se stvari ne odugovlače. Vrlo teško podnosite ljude koji nikad ne preuzimaju inicijativu ili koji ne reagiraju proaktivno na ono što se oko njih događa.

2. korak

Prije početka aktivnosti igranja uloga sudionici sjede u obliku slova „U“, a dvije stolice postavljene su u slobodni prostor, okrenute jedna prema drugoj.

3. korak

Kartice se miješaju i slažu na stol okrenute licem prema dolje. Svaki sudionik odabire karticu, a zatim se vraća na svoje mjesto.

4. korak

Sudionici u tišini čitaju uloge na svojim karticama ne govoreći ostalima koju ulogu imaju. Tada im voditelj osposobljavanja

govori da će morati preuzeti tu ulogu i ponašati se u skladu s njom kada dođu na red.

5. korak

Voditelj osposobljavanja nasumično odabire jednu od boja kartica. Sudionici koji imaju kartice odgovarajuće boje dolaze naprijed i sjedaju na dva prazna mjesta, okrenuti jedno prema drugom. Tada voditelj osposobljavanja svakom od dvoje sudionika daje ceduljicu sa situacijom (koju svatko u tišini čita) i govori im da će morati zajedno riješiti situaciju iz perspektive uloga koje su dobili na početku. Parovi sudionika imaju po 5 minuta da postignu konsenzus.

Primjer situacije koju treba riješiti:

Neki službenici provodit će inspekciju na radnom mjestu. Za njihov je posjet potrebno obojiti zidove velikog ureda u kojem pod vašim nadzorom radi 16 zaposlenika. Odbili ste angažirati soboslikare jer smatrate da biste, ako zaposlenici pristanu sami obojiti zidove, uštedjeli vrijeme i financijska sredstva, a i osnažio bi se timski duh. Podijelili ste obrazac putem kojeg želite dobiti suglasnost svih zaposlenika da se svojevolumno uključe u bojenje. Svi su se složili osim jednog zaposlenika koji je uvijek nezainteresiran za bilo kakvu aktivnost. Bojenje se mora obaviti sutra prema planu, jer će se inspekcija provesti prekosutra.

2. Konkretno situacije igranja uloga

Voditelj osposobljavanja čita situacije sudionicima koji igraju uloge. Zatim dijeli uloge svakom sudioniku i daje im nekoliko minuta da ih u sebi tiho pročitaju i pripreme se za pregovaranje. Zatim voditelj osposobljavanja traži od sudionika da u svojim ulogama međusobno pregovaraju o danoj situaciji.

Situacija br. 1

Manos je socijalni radnik s maksimalnim brojem predmeta. Jedan od njegovih predmeta uključuje disfunkcionalnu obitelj čije mlađe djece treba uputiti u Savjetovalište za djecu na procjenu i savjetovanje zbog agresivnog ponašanja u razredu i izostajanja iz škole. Sudjelovanje oba roditelja u procesu savjetovanja smatra se nužnim. Otac odbija surađivati pa Manos dogovara odvojeni sastanak s ocem kako bi razgovarao o potrebi za njegovim sudjelovanjem.

Uloga / socijalni radnik: vi ste savjestan i iskusan socijalni radnik naviknut na izazovne situacije. Međutim, budući da imate maksimalan broj predmeta, svakom predmetu možete

posvetiti samo ograničeno vrijeme. Razumijete očeve bojazni, ali dobrobit djeteta vaša je glavna odgovornost.

Uloga / otac: nedavno ste izgubili posao i svoju frustraciju iskaljujete na supruzi i djeci. Stalno imate osjećaj da svi nešto traže od vas. Osjećate se tužno i ljuto što vaše dijete ima problema u školi i čudljivo je kod kuće, ali što možete? Djeca su ponekad takva i postupno to prerastu. Ne vjerujete psiholozima i socijalnim radnicima. Oni su zabadala koja se miješaju u tuđe obitelji.

Situacija br. 2

George i John razradili su navodno dvostrano prihvaćen raspored za svoje ljetne odmore. Stvari se mijenjaju kada im se treći zaposlenik Nick pridruži u uredu i moraju ponovno razmotriti raspored za ljetni odmor kako bi se i njemu prilagodio. (Trebamo imati na umu da je najpoželjniji period godišnjeg odmora od 15. 7. do 20. 8.)

Uloga / George: imate blagu osobnost i neki bi vas ljudi mogli nazvati slabićem. Cijelo vrijeme popuštali ste Johnovim potrebama, ali ove godine odlučni ste u namjeri da na odmor idete u kolovozu.

Uloga / John: vi ste viši zaposlenik i obiteljski čovjek. Imate pravo birati prvi.

Uloga / Nick: novi ste u uredu i bojite se da će vas druga dvojica pokušati na vas vršiti utjecaj. Imaju peh jer vi niste taj tip.

Situacija br. 3

Maria je općinska pedijatričica predana svojem poslu. Vrlo je aktivna u kampanji za promicanje cijepljenja namijenjenoj djeci iz obitelji izbjeglica i tražitelja azila. Trenutačno se suočava s vrlo teškim slučajem u kojem izbjeglica majka vrlo bolesnog i rizičnog novorođenčeta odbija cijepiti dijete. Prije nego što problem proslijedi na višu razinu, odlučuje razgovarati s majkom uz pomoć prevoditelja i spriječiti njezino odbijanje.

Uloga / pedijatričica: vrlo ste marljivi i na prvom su vam mjestu interesi djece. Pokušavate razumjeti majčine strahove, ali u sebi ste potajno umorni od neukih i tvrdoglavih ljudi koji vam otežavaju ono što smatrate svojom dužnošću prema djeci.

Uloga / majka: proživjeli ste vrlo teške trenutke. Izgubili ste supruga tijekom nezakonitog prelaska granice, a sad vam je dijete bolesno. Ne želite da vaše dijete više pati. Bojite se liječnika i lijekova jer nisu spasili vašeg supruga.

Situacija br. 4

Od dvaju zaposlenika koji se međusobno ne vole iako se slabo poznaju traži se da surađuju na projektu. Oboje se bezuspješno pokušavaju izvući iz te dužnosti i izmišljaju razne izgovore. Ostali ih kolege potiču da razgovaraju i pokušaju prevladati razlike.

Uloga / zaposlenik 1: otvoreni ste, društveni i volite raditi u grupama. Ne volite introvertirane, „ozbiljne” osobe. Bojite se da su nemaštoviti, skloni osuđivanju i pretjerano pedantni.

Uloga / zaposlenik 2: usamljenik ste i cijenite zdrav razum. Nepovjerljivi ste prema „glasnim” ljudima i sumnjate u njihovu sposobnost rješavanja zadataka na sveobuhvatan, logičan način.

Vježbe igranja uloga za rješavanje sukoba

Situacija br. 1: Drugim putem

Rita, 50-godišnja žena s invaliditetom, korisnica je usluge prijevoza koju vodi općinska socijalna služba koja pomaže osobama s ograničenom pokretljivošću. Ritina majka Maria, koja ima 75 godina, trenutačno pomaže Riti kod kuće, a u određenoj mjeri i kontrolira Ritin život. Jednog dana Maria zove voditelja socijalne službe: zahtijeva da samo dvoje od troje vozača voze njezinu kćer jer ju je treći vozač odvezao kući drugim putem. Ako socijalna služba ne može ispuniti njezin zahtjev, ona će sama voziti Ritu umjesto njih.

Opis uloge voditelja socijalne službe: vi ste iskusan vođa koji se svakodnevno nosi s brojnim konfliktnim situacijama. Na prvom vam je mjestu najbolji interes vaših stranaka. Ujedno ste i nadzornik troje vozača, u koje u potpunosti imate povjerenja. Dopustili ste im da voze bilo kojom rutom koju smatraju najboljom u smislu prometa, vremena putovanja i potrošnje goriva – odgovorni ste i za smanjenje troškova.

Opis uloge Marije: odgajali ste svoju kćer s invaliditetom kod kuće umjesto da ste je smjestili u odgovarajuću ustanovu. U potpunosti je poznajete i želite joj samo najbolje, uključujući stabilnost u njezinu životu. Vrlo vam je važno da Rita dobije pouzdanu uslugu prijevoza i da ne mora prolaziti kroz dodatni stres zbog iznenadnih promjena.

Situacija br. 2: Velika pomoć, mali ostatak

Magdolna je 80-godišnja žena, udovica liječnika koja živi sama. Njezina djeca žive u inozemstvu. Magdolna je korisnica usluge tjedne kupovine koju pruža općinska socijalna služba. Uvjetima usluge kupovine propisano je da se procijenjena vrijednost robe mora platiti unaprijed u gotovini, novčanicama visokih apoen. Nakon što socijalni radnik dostavi kupljenu robu, stranci vraća ostatak. Međutim, Magdolna ne želi dati gotovinu unaprijed: kupovinu plaća tek nakon temeljite kontrole robe i računa. Jednom je prilikom Magdolna htjela platiti veći iznos sitnim novcu, mnogo kovanica. Socijalni radnik istaknuo je da on nije „kurirska služba”: on je iz socijalne službe pa je, u skladu s pravilima, moli da odmah preda vrijednost kupovine u većim apoenima jer ga brojne druge stranke još čekaju tog dana.

Opis uloge Magdolne: vrlo ste usamljeni. Vaša djeca žive u inozemstvu sa svojim obiteljima i rijetko vam dolaze u posjet. Ranije vam je tjedni vrhunac druženja bilo iskustvo tjedne kupovine, kada ste mogli razgovarati s ljudima na tržnici. No sada više ne možete sami kupovati pa vam socijalni radnik kupuje stvari. Jedini razlog zašto ne želite platiti unaprijed taj je što nakon dostave kupljene robe provedete nešto vremena sa socijalnim radnikom pa možete razgovarati s njim dok provjeravate račun i plaćate robu. Barem tih nekoliko minuta imate s kim razgovarati.

Opis uloge socijalnog radnika: prilično ste pod stresom na poslu jer imate mnogo stranaka kojima je potrebna usluga kupovine, ali nema dovoljno socijalnih radnika u vašem timu. Stoga svaki dan imate gust raspored kad dostavljate namirnice svim strankama kojima je to potrebno. Jednostavno nemate vremena vječno razgovarati s Magdolnom! Štoviše, ljutite se na nju jer ne plaća unaprijed kao svi ostali: očito krši pravila te usluge, a to se ne bi trebalo tolerirati. Čvrsto vjerujete da se pravila moraju poštovati i da ne bi trebalo biti iznimaka. Isto tako, bojite se da će, ako joj jednom dopustite da plati sitnim novcem, to činiti i kasnije i tako vam oduzimati još više vremena.

Situacija br. 3: Pozivanje hitne pomoći

Martin, kronični bolesnik u sedamdesetim godinama, s pomoću sustava signalizacije za hitne slučajeve hitno je pozvao službu za pomoć u kući. Medicinska sestra brzo je došla njegovoj kući i ustanovila da ima tešku ozljedu na glavi koja obilno krvari. Situaciju je posebno pogoršala činjenica da Martin uzima lijekove za razrjeđivanje krvi, koji usporavaju i umanjuju zgrušavanje krvi. Nije prestajao krvariti. Bio je pri svijesti i kategorički je tvrdio da ne zovu hitnu pomoć, nije htio da ga odvedu u bolnicu. Medicinska sestra obavijestila je rođaka i pozvala voditelja službe za pomoć u kući pri socijalnoj službi.

Opis uloge voditelja pomoći u kući: vi ste iskusan voditelj koji se svakodnevno nosi s brojnim konfliktnim situacijama. Na prvom vam je mjestu najbolji interes vaših stranaka. Znae i da ono što stranka želi nije uvijek ono što je najbolje za nju. Stoga pokušavate smiriti ojađenog Martina i uvjeriti ga da pozove vozilo hitne pomoći kako bi ga odvezli na hitnu pomoć samo da mu zašiju ranu na glavi, ali ne i da ga prime na dugotrajno bolničko liječenje zbog njegove kronične bolesti.

Opis uloge Martina: ozlijeđeni ste, ali pod svaku cijenu želite izbjeći hospitalizaciju: stekli ste vrlo loša iskustva s dugotrajnim bolničkim liječenjem i imali ste sreće što ste pušteni prije samo nekoliko mjeseci. Mislite da se možete sami snaći kod kuće i pristali ste ugraditi sustav signalizacije za hitne slučajeve kako biste mogli zatražiti pomoć kad vam zatreba. Svjesni ste da je vaša kronična bolest razlog da vas u svakom trenutku opet smjeste u bolnicu i nikako ne želite biti ponovno hospitalizirani. To je razlog zašto ne želite pozvati hitnu pomoć.

Situacija br. 4: Vrtić

Ustanove za dnevni boravak, za djecu, starije osobe ili osobe s invaliditetom, uspostavile su pravila za zaštitu zdravlja i sigurnosti svojih korisnika, kao i svojeg osoblja. Provođenje tih pravila dovodi do brojnih sukoba, osobito kada su uključeni korisnikovi skrbnici (roditelji ili zakonski skrbnici). Jednog ponedjeljka ujutro Anna u vrtić dovodi svojeg sina s invaliditetom, koji ima zarazni herpes na usnama. Pravila vrtića strogo zabranjuju primanje djeteta sa zaraznom bolešću pa dolazi do sukoba između Anne i osoblja vrtića, koji brzo eskalira do voditelja vrtića.

Opis uloge voditelja vrtića: vi ste iskusan voditelj koji se svakodnevno nosi s brojnim konfliktnim situacijama. Na prvom su vam mjestu najbolji interesi vaših korisnika – što znači **svih** vaših korisnika, a ne samo pojedinih. Jednostavno ne možete dopustiti da dijete koje ima zaraznu bolest bude primljeno u vrtić jer se i sva druga djeca mogu zaraziti. Shvaćate da je Anna pod velikim stresom i da joj je potrebna pomoć.

Opis uloge Anne: vi ste samohrana zaposlena majka koja se sama brine o sinu s invaliditetom. Trebate vrtić za njega kako biste mogli raditi i zarađivati. Imali ste užasan vikend: herpes se pojavio u petak, uzrokovao je vašem sinu mnogo bolova tijekom vikenda i jedva ste mogli spavati. Do nedjelje navečer činilo se da se herpes smirio i, budući da se sami niste zarazili, mislite da je sigurno u ponedjeljak ga odvesti u vrtić. Štoviše, ne možete si priuštiti još dana bolovanja jer su vaši kolege već ljuti na vas što moraju raditi vaš posao kad vi ne možete doći na posao.