

# Vještine komuniciranja u inženjerstvu

## Konflikti

Predrag Pale



# Što je sukob?

- kad se dvije strane ne slažu u:

- podacima

- interpretaciji podataka

- odlukama

- vrijednostima

- stavovima

- vjerovanjima

vani je 5 C

to je hladno

treba obući hlače, a ne suknju

važnije je zdravlje od izgleda

o mom izgledu ovisi kako će se  
drugi ljudi prema meni odnositi

zbog prehlade

neću trajno narušiti zdravlje



a posljedica je:

- blokada akcije

- ne-komunikacija

- pogoršani svi odnosi

# Mogući pristupi sukobu:

## Destruktivni

- napetost
- stres
- ogorčenost
- neriješeni problemi
- loši odnosi
- pad produktivnosti

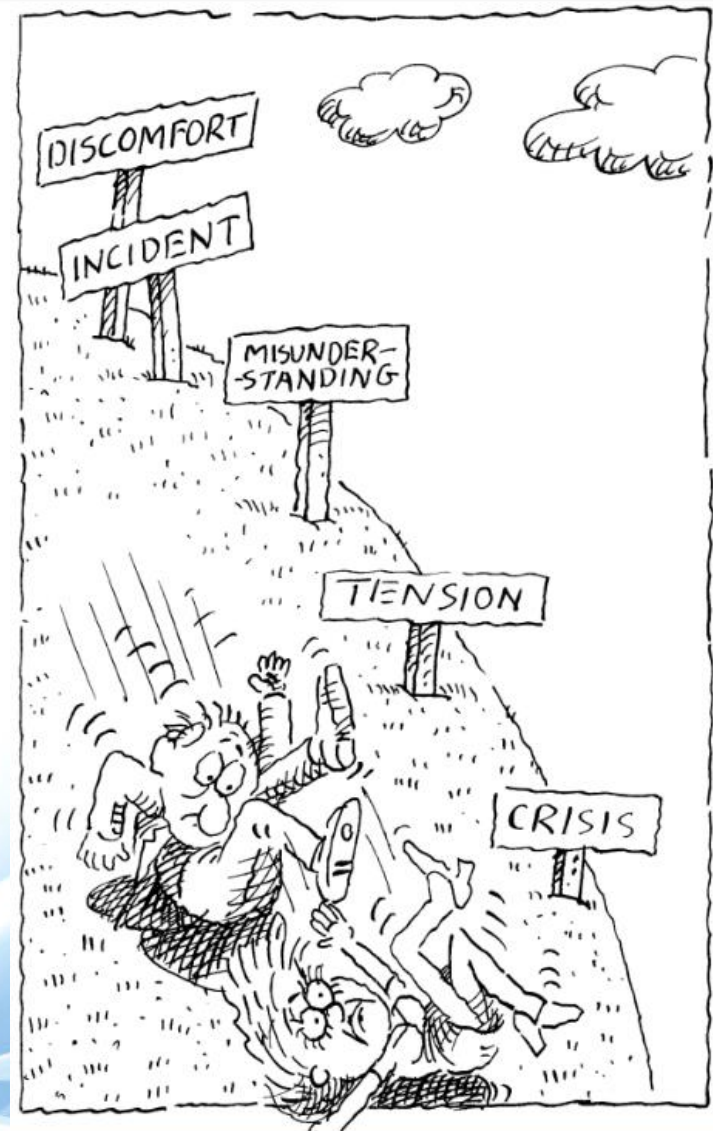


## Konstruktivni

- opuštenost
- otvorenost
- zadovoljstvo
- osnaženost
- dobri odnosi
- postignuća

# Zašto su loši osjećaji opasni?

- **Nelagoda**
  - lagana zabrinutost ili **slutnja**
    - da nešto **nije u redu**
- **Incident**
  - dogodilo se nešto **ne osobito ozbiljno**
  - što Vas je uznemirilo ili **razdražilo**
- **Nesporazum**
  - pojedinosti situacije su **nejasne**
  - postoji **nesporazum**
    - o motivima ili namjerama
- **Napetost**
  - osjećaj **tjeskobe**
    - u vezi s **odnosom** s drugom osobom
  - **napet** odnos
  - svako naredno **iskustvo potvrđuje**
    - negativan stav o njemu/njoj
- **Kriza**
  - odnos je **potpuno poremećen** ili prekinut
  - **nemoguć** je normalni odnos
  - **uvrede**, ekstremne emocije, **nasilje**



→ ni jedna strana ne želi normalizaciju

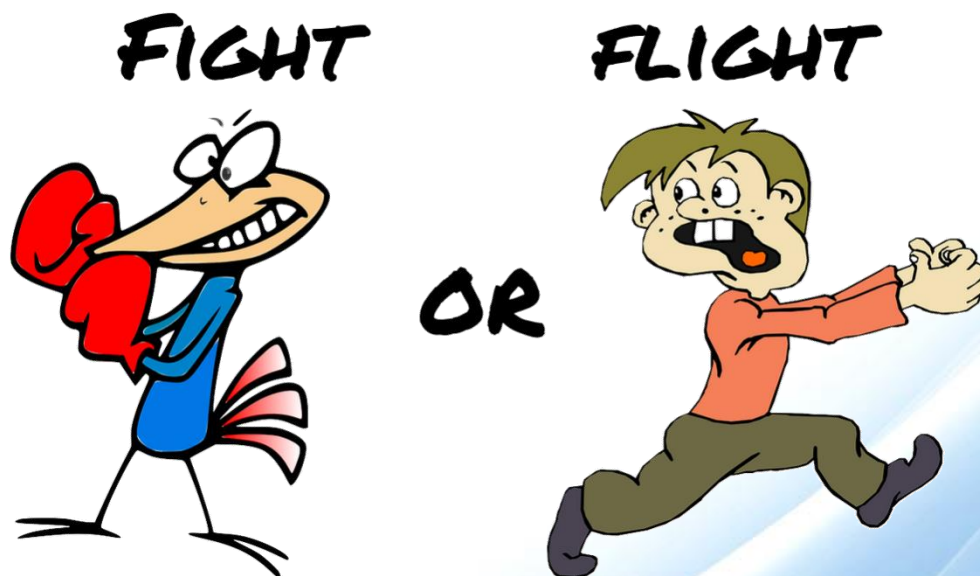


# Svoj pristup sukobu temeljimo na...

- **Navikama**
- Naučenim **obrasima**
  - ponašanja
  - odnosa
- **Promjenama u**
  - raspoloženju,
  - doživljaju sukoba,
  - odnosu,
  - važnosti sukoba
- Sustavu **vjerovanja**
  - da bih ja pobijedio,
  - druga osoba mora izgubiti



# Spontana reakcija je “ili bori se, ili bježi”



# Reakcije na sukob:

## Bori se

### Ponašanje

- više
- nasilje
- ne sluša
- manipulira
- duri se

### Poruke

- ja sam u pravu, a ne
- ja sam OK, a ti nisi

### Namjera

- okrivljavati i kažnjavati
- prijetiti

## Suradnja

### Ponašanje

- raspravlja
- sluša druge
- napravi stanku
- prikaže vlastitu situaciju i namjeru

### Poruke

- mora biti rješenje
- ja sam OK i ti si OK

### Namjera

- riješiti
- svi su zadovoljni

## Bježi

### Ponašanje

- plače
- izbjegava
- povlači se u sebe
- “ništa se nije dogodilo”

### Poruke

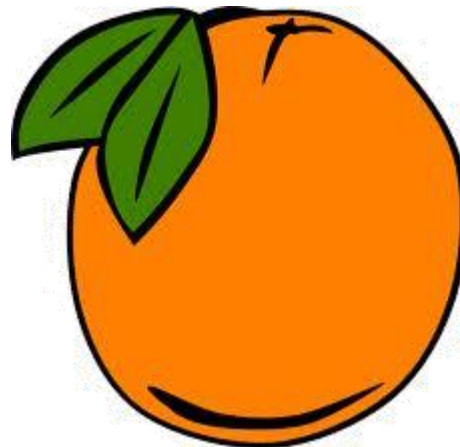
- ja sam u krivu, a ne ti
- ja nisam OK, a ti jesi

### Namjera

- izbjeći sukob
- održati mir, stanje
- omogućiti protivniku da pobijedi



# Priča o naranči



- Prijateljice se posvađale  
– oko jedne naranče
- Svaka ju želi za sebe
- Što mislite,  
zašto svaka treba naranču?



# Rješenje/pristup: kompromis

- **Prednosti**

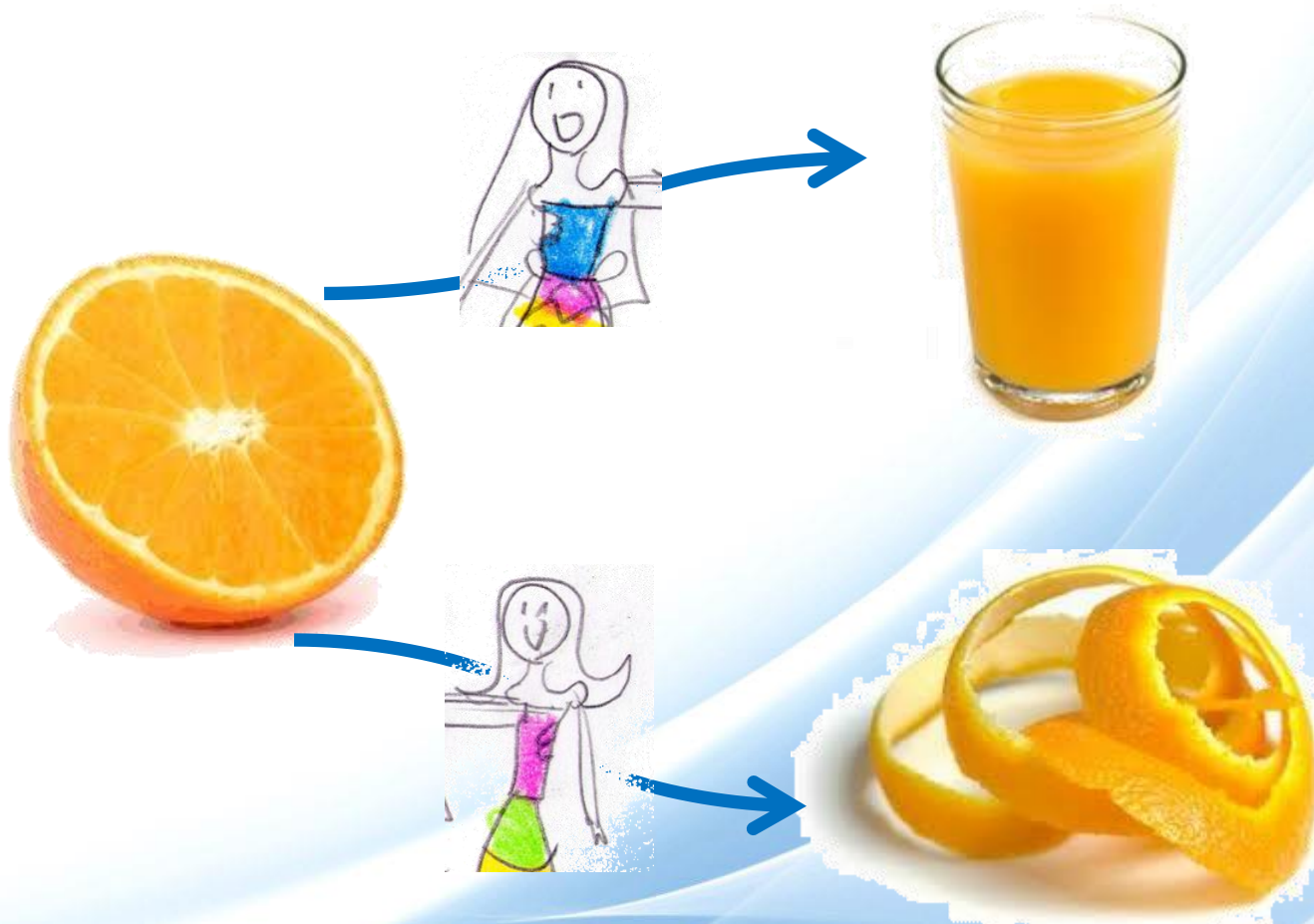
- Može se **činiti** najjednostavnijim, najlakšim i najpravednijim izborom
- ako se ne može napraviti veći kolač
  - barem **svi dijele (jednako)** ono što je raspoloživo
- ishod:
  - **neke** od potreba obiju strana su **zadovoljene**



- **Nedostaci**

- često zahtijeva da jedna strana napravi **veći ustupak**
  - i potom je ta strana **manje predana** rješenju
- može značiti da **nije ispitan potencijal** svih opcija
- može dovesti do **ogorčenosti** u odnosu
- obje strane **jednako gube**
- opisan je kao prihvatljiv oblik **“lose/lose”** rješenja

# Priča o naranči: win-win rješenje



## Temeljna načela

- Uzeti **u obzir**
  - ne samo što ja želim
  - već i **što druga osoba želi**
- Naglašavati **važnost** i mojih i **tuđih potreba**
- Voditi računa o tome što je **pošteno**
- **Poštovati** odnose i ličnost
- Zahtijeva da **vjerujem** da
  - za moju pobjedu
  - **nije nužan tuđi gubitak**
- Kretati se prema rješenju koje uključuje koliko je god potreba moguće
- **Savjetovati se** s drugima
  - kako bi se ispitalo potrebe i razmotrilo **sve moguće opcije**





- **Prednosti**

- Povećava **produktivnost**
- Potiče **kreativnost**
- Dovodi do **kvalitetnih rješenja**
- **Potiče ljude** na predanost rješenju
- **Usredotočuje pažnju i energiju**
  - na **rješavanje** problema
  - umjesto na međusobno sukobljavanje

- **Nedostaci**

- zahtijeva veliki **angažman**
- **prestati** htjeti biti u pravu
- **poštovati** osobu koja nas osujećuje u namjeri
- biti spreman **priznati da nisam** u svemu **u pravu**



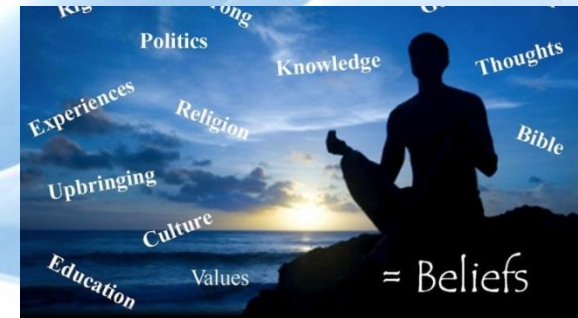
# Matrica vjerovanja o sebi i drugima

	Ja sam OK	Ja nisam OK
Ti si OK	Ja sam OK – Ti si OK	Ja nisam OK – Ti si OK
Ti nisi OK	Ja sam OK – <b>Ti nisi OK</b>	Ja nisam OK – Ti nisi OK

**Sukob !!!**

# Temeljna vjerovanja o sebi i drugima

- Temeljna vjerovanja su **doživljaji svijeta**
  - također su i način na koji **doživljavamo sam život**
- **Stvarnost** je samo: ja jesam i ti jesi
- Neki ih smatraju **životnim pozicijama**
  - tj. imamo jednu glavnu poziciju
- **Mogu se promijeniti** u toku života/razvoja





# Vjerovanja i pristup sukobu

## Temeljna vjerovanja

	Ja sam OK	Ja nisam OK
Ti si OK	Ja sam OK – Ti si OK	Ja nisam OK – Ti si OK
Ti nisi OK	Ja sam OK – Ti nisi OK	Ja nisam OK – Ti nisi OK

## Pristup sukobu

	Ja dobivam	Ja gubim
Ti dobivaš	Win/win	Lose/win
Ti gubiš	Win/lose	Lose/lose

# Temeljna vjerovanja i pristup sukobu

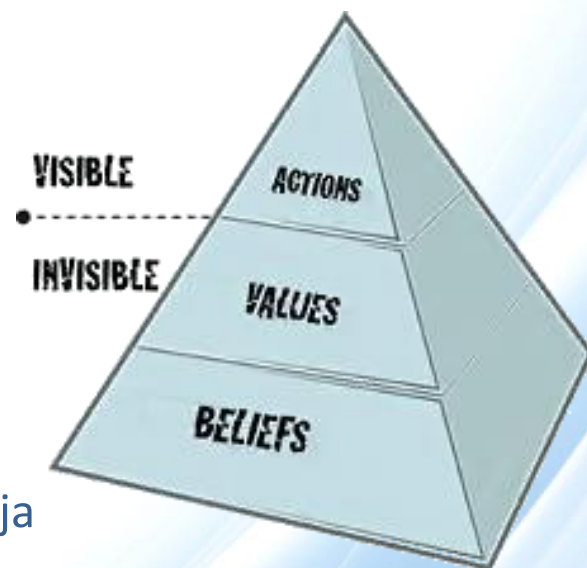
- **Izbor pristupa sukobu**
  - **ovisi o** našim **vjerovanjima** o sebi i drugim ljudima
- **Odnos između temeljnih vjerovanja i pristupa sukobu**
  - **nije** jednostavan
- Ipak, ljudi s temeljnim vjerovanjem
  - “Ja sam OK – ti si OK”
  - pokazuju tendenciju češćeg odabira win/win pristupa
    - nego drugih pristupa



# Vjerovanja i vrijednosti

- **Vjerovanja**

- uvjerenja koja **smatramo istinitima**
  - **bez dokazivanja**
- pretpostavke o životu i svijetu oko nas
- primjeri:
  - Bog je stvorio svijet u 7 dana
  - svi se ljudi rađaju jednaki
  - demokracija je najbolji oblik društvenog uređenja
  - Zemlja je okrugla
- rastu iz naše percepcije, iskustva, razmišljanja
- u jednom vremenskom trenutku čine se nepromjenjivima
  - a **ipak se mogu mijenjati**



- **Vrijednosti**

- **koncepti** koje smatramo jako **važnima**
  - jednakost, poštenje, domoljublje
  - vjernost, održivost razvoja ...

Honest  
Community  
Friendship  
Love  
Myself  
Family  
Appreciation



## Što je važnije?

- sredstvo ili cilj
- pravednost ili humanost
- osobno ili društveno
- tradicija ili napredak
- ...



### VAŽNO!

- ni jedna **nije apsolutno bolja** ili ispravnija
- sve **ovisi** o situaciji i osobnosti
- sustav vrijednosti je subjektivna, **osobna** stvar

# Vježba analize konflikta

1. U parovima, svaki govori 2 minute
2. ispričajte „svoj” konflikt, koji vas je jako uznemirio
3. Onaj tko sluša, analizira konflikt i bilježi: činjenice, emocije, sustav vrijednosti
4. pošaljite AuResS-om:
  - a) JMBAG osobe koja priča svoj konflikt;
  - b) svoj JMBAG;
  - c) činjenice;
  - d) emocije;
  - e) sustav vrijednosti govornika



## PRIMJERI:

**GOVORI;**

**SLUŠA;**

**Što želi;**

**Kakav je dojam ostavio**

0036123456; 0036987654; posudio auto; razljutio se; čuvati posuđeno bolje od svog

0036123456; 0036987654; suradnik mu oteo posao; razočaran; izdaja povjerenja

0036123456; 0036987654; dogovorili se; povrijeđen; dana riječ je svetinja

## 5. zamijenite uloge i ponovite

# Anatomija konflikta

- konflikti **rijetko** nastaju **zbog činjenica**
  - često ih **nema**
  - ako ih ima, obično su **samo povod**
    - **ne i uzrok**
- teški su jer se aktiviraju **snažne emocije – negativne!**
- stvarni sukob dolazi **zbog osujećenosti**
  - u nekoj našoj namjeri
- a emocije se **aktiviraju**
  - jer je **napadnut naš sustav vrijednosti**





# Učinkovito rješavanje konflikta

- **prepoznajte**
  - svoju **osujećenost**
    - što ste htjeli, a sada ne možete
  - svoje **emocije**, ali i druge strane
    - kako se osjećate
    - kako se osjeća
  - svoj sustav **vrijednosti**, ali i njegov
    - u što ja vjerujem, a on ne
    - u što on vjeruje, a ja ne
- **što zapravo želim**
  - na što mogu **zapravo želim** pristati
- **što on zapravo želi**
  - na što mislim da bi mogao pristati
- treba li nam **posrednik?**



# Medijacija (mirenje)

- medijacija **nije sud**
  - već postupak u kojem **medijator** (samo) **pomaže**
  - **objema stranama**
  - da **same iznađu rješenje** koje ih **obje zadovoljava**
- usmjerena je na **buduće odnose**
  - **transformacija odnosa**
  - da **obje strane** prepoznaju **potrebe i interese** one **druge strane**
- ključno je da:
  - medijacija bude **dobrovoljan proces** i
  - da obje **strane** u sukobu **žele komunicirati**
- jako su važne i **osobine medijatora**
  - koji **ne nudi** rješenja,
  - zna **aktivno slušati**,
  - **stvara atmosferu** bezuvjetnog prihvatanja obje strane,
  - **nepristran** je,
  - **stvara sigurno mjesto** za razgovor o teškim temama



## 1. Uvod

- upoznavanje s medijacijom
- dobrodošlica i zajamčena povjerljivost objema stranama

## 2. Pričanje priče

- svaka strana u sukobu iznosi svoju priču
- medijator aktivno sluša

## 3. Određivanje pozicija i interesa

- najvažniji korak u procesu medijacije
- strane u sukobu se pomiču od svojih zahtjeva
  - prema stvarnim potrebama i željama
- medijator parafrazira njihove priče i postavlja zatvorena pitanja

## 4. Određivanje mogućih rješenja

- medijator pomaže stranama u sukobu iznaći rješenje
- na temelju njihovih popisa ideja

## 5. Pregled i rasprava o rješenjima

- rasprava o najprihvatljivijem mogućem rješenju
- i njegovim posljedicama



# Proaktivno izbjegavanje sukoba

- najbolja **strategija** je: **sukob** treba **izbjeći**
- s obzirom da sukobi **nastaju**
  - jer smo svog “partnera” **osujetili**
  - ili jer smo **napali** njegov sustav vrijednosti
- razmišljajte unaprijed o
  - **potrebama** i ciljevima **ljudi** oko vas
  - njihovim **sustavima vrijednosti**

Razmišljanje:  
“Moja je potreba  
**veća od tvoje**”  
vodi u **sukob**  
pa i **rat!!!**





# Pregled naučenog

- **uzroci** sukoba
- **pristupi** sukobu
- **razliku** kompromisa i win-win
- stavovi i **vrijednosti**
- **medijacija**
- proaktivno **izbjegavanje** sukoba





**VJEKOM@ZESOI.FER.HR**

**PREDRAG.PALE@FER.HR**

