

UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U ŠKOLI

Uvod

Konflikti su normalna i prirodna pojava i dio su svakodnevnog života. Riječ ima svoje korjene u latinskoj riječi *conflictus*, što znači „udaranje jedan drugoga“ ili sukob. Ovaj latinski prijevod ima nasilan prizvuk, ali, sukobi i nasilje nisu sinonimi. Međutim, dugotrajni i nerazriješeni konflikti mogu dovesti do nasilja koje ometa kvalitetu života u školama i u zajednici. Sve više ima opsežnih podataka koji ukazuju da su slučajevi nasilja u školama i disciplinski problemi sve brojniji neovisno o tome da li se radi o gradovima ili manjim mjestima, osnovnim ili srednjim školama, razvijenim ili manje razvijenim državama. To je problem koji ozbiljno remeti zdravu okolinu učenja i poučavanja u cijelom svijetu. Škole same pokušavaju upravljati konfliktima na razne načine, najčešće uvođenjem raznih modela discipline i kaznenih odredaba (opomena, ukor, isključenje učenika i premještanje u drugu školu). Međutim, ovi, za nas još uvijek tradicionalni i najčešći načini rješavanja konflikta ne djeluju ni preventivno ni dugotrajno jer su u pravilu poduzeti prekasno, kada su konflikti eskalirali i ostavili trajne posljedice. Ove „mjere“ sudionicima konflikta ne omogućuju da razumiju konflikte i steknu sposobnost rješavanja konflikta koja im je neophodna za daljnji život. Praksa u suvremenom svijetu pokazuje da je prepoznavanje i rješavanje konflikata u najranijoj fazi najbolji način prevencije sukoba bilo gdje se oni pojavljuju, a školski sustav suočen je sa pojavnošću konflikta u najranijoj životnoj dobi čovjeka.

Prvi odmak od tradicionalnog načina rješavanja konflikta u obrazovanju u formalnom smislu dogodio se u SAD-u, 1984.g. kada je osnovana Nacionalna udruga za posredovanje u obrazovanju (NAME). Od tada se rješavanje konflikta u školama korištenjem medijacijskih vještina proširilo i na zemlje EU, a za potrebe ovog seminara prikazati će se iskustva Velike Britanije i Finske. Pokazalo se da je korištenje medijacijskih vještina u rješavanju konflikta u školi vrlo učinkovito, jer sudionike, za razliku od tradicionalnog kažnjavanja, osposobi za korištenje komunikacijskih vještina i kritično razmišljanje koje oni koriste i izvan učionice, u društvu, pa u pravilu, iz škole izlaze sposobni nositi se sa svojim životnim nedaćama koje će im eventualno stajati na putu. Ovdje je važno napomenuti da se

za rješavanje konflikata u školskom sustavu koriste isključivo medijacijske vještine i tehnike, odnosno, nenasilne metode rješavanja konflikta. Najčešće korišten model rješavanja sporova u školi je „PEER MEDIATION“ koji je u Finskoj pokazao odlične rezultate i više nego očekivane pozitivne ishode. U Republici Hrvatskoj postoji niz parcijalnih podučavanja za rješavanje konflikata u učionici ili na radnom mjestu. Pokušaj uvođenja medijacije u 12 škola 2012 godine nije evaluiran. Međutim, kritična masa naučenih vještina nije dovoljna da promijeni društvenu svijest i oslanjanje o tradicionalni sustav kažnjavanja u učenje novih vještina korisnih za školu, ali i za cijelu zajednicu. Nedavno sudjelovanje 33 predstavnika iz RH u radionicama koje su provedene u okviru projekta ERASMUS predstavlja također važan iskorak u promjeni postojeće situacije. Veći angažman Agencije za odgoj i obrazovanje koja prati razvoj situacije u školstvu, kao i veći angažman resornog ministarstva nužan je za razvoj vještina koje će doprinijeti ugodnoj atmosferi u školama, jačanju povjerenja između nastavnika i učenika, te izgradnje povjerenja roditelja u sustav. Sve navedeno moglo bi u konačnici puno doprinijeti uspješnoj reformi obrazovanja, zadovoljstvu nastavnika, učenika, roditelja, te uže i šire zajednice. Međutim, podrška koja se proklamira ostaje samo na načelnoj razini.

Neovisno o problemima u i izvan učionice, konflikti na radnom mjestu, u školama su također veliko opterećenje za nastavnike i stručne suradnike, te, ako se na vrijeme ne riješe, obično eskaliraju u mobing ili zlostavljanje, na štetu svih. Uspostavom modela za otkrivanje, prepoznavanje i rješavanje konflikata na radnom mjestu u školi, ali i na svim razinama njihove pojavnosti povezanih sa školom, moguće je konflikte riješiti na miran način, uz istodobno razvijanje empatije s drugima.

OPĆENITO O KONFLIKTU

Svaki čovjek se u životu suoči sa konfliktom, neki često, a drugi rijetko. To je zbog toga što je konflikt sastavni dio života pa ga nije moguće izbjeći. U našem kulturnom prostoru konflikt se poima kao neprijatno iskustvo, pa se vrlo često osjećamo neprijatno kada smo iz bilo kojeg razloga u konfliktu. U stvarnosti, konflikt je vezan uz zadovoljenje naših potreba i/ili vrijednosnih sustava. Razvoj ljudskog roda je potpuno obratan logici nastanka osobnog konflikta. Kada bi svi ljudi radili isto i

ponašali se na istovjetan način, imali iste vrijednosne sustave i razmišljali na isti način, tada bi u društvu zavladao harmonija a posljedično, u takvom stanju društva razvoj bi stagnirao, čak i stao. Harmonija bez konflikta sprječava napredak. Suprotno od toga, konflikti u društvu su potrebni radi razvoja misli, znanosti, kreativnosti, vrijednosti i općenito napretka. No, potrebno je prepoznati konflikte i situacije u kojima se oni događaju u osobnom i interpersonalnom kontekstu, te ih rješavati ili njima upravljati da bi posljedice bile konstruktivne a ne destruktivne.

Sa konfliktima se je znanost počela više baviti poslije drugog svjetskog rata kako bi se uz pomoć novih spoznaja spriječile katastrofalne posljedice kakve su bile izazvane sa dva svjetska rata u prvoj polovici dvadesetog stoljeća. Teorijski je pristup konfliktu bio u traženju odgovora na pitanje, da li su konflikti korisni ili ne. No i sada, nakon više desetljeća kako se konflikti proučavaju, može se reći da nema jedinstvene definicije konflikta, nema suglasnosti oko njihovih uzroka kao ni oko toga koliko su oni korisni za ljudski napredak. Međutim, istraživanja su pokazala da je pristup konfliktu kao štetnoj društvenoj pojavi bio pogrešan. Naime ne može se generalno govoriti o koristi ili šteti konfliktima jer su oni neminovni kao društvena pojava i s njima će se ljudi uvijek susretati željeli to ili ne. U teoriskom smislu su se konflikti počeli promatrati tako da je analizirana njihova funkcionalnost. Teoretičari su konflikte razmatrali kao funkcionalne i disfunkcionalne. Funkcionalnost konflikta određuje se po tome kako se osoba (ili grupa) odaziva na konflikt. Ponekad, u najgorem slučaju (film *The War of the Roses*, režija Danny de Vito, 1989.g.) konflikti se rješavaju krajnje disfunkcionalno, odnosno, uzajamnom pogibelji. S druge pak strane smo svi, kada se dogodi da se nađemo u konfliktnim odnosima već imali iskustva, da konflikte upotrijebimo za međusobnu razmjenu mišljenja, izmjenu stajališta i želju da se uspješno riješe konflikti i ostvare interesi strana u konfliktu, a da se zadrže odnosi.

Spoznaja o konfliktima razvila se je do danas u samostalnu znanstvenu disciplinu –konfliktologiju (Galtung, 1996.g.). To je danas interdisciplinarna znanost koja objedinjava znanstvene spoznaje iz sociologije, antropologije, psihologije, humanističkih znanosti, prava, politologije, a u novije vrijeme postaje predmetom izučavanja u medijaciji. Konflikti se izučavaju po nekoliko pravaca, a najčešće korišteni pravci su:

- po broju osoba koje se nalaze u konfliktu, pa su konflikti interpersonalni, intrapersonalni, unutargrupni, međugrupni, organizacijski, međudržavni, etički i međunarodni;
- Sa stajališta komunikacije: komunikacija se često odvija u konfliktnim situacijama što uzrokuje različite vrste komunikacije, jer se u takvim konfliktima neminovno javljaju emocije. Komunikacija je proces koji dijeli prirodu konflikta, pa se u tom slučaju umjesto komunikacijom, bavimo dinamikom konflikta.

Danas u konfliktologiji prevladavaju dva osnovna pravca: razrješavanje konflikata (engl. *conflict resolution*) koji je podržan sa razmišljanjem da je konflikt nezdrav, neželjen i da ga treba razriješiti. Na drugoj strani, je pravac koji razvija upravljanje konfliktima (engl. *conflict management*) koji je bliži onim kulturnim tradicijama koje na život gledaju kao na dinamički proces u kojem konflikti nastaju, rastu i eskaliraju, ali, na drugoj strani, gase se i umiru (deeskaliraju). Ovaj drugi pravac nastao je kao posljedica stava da bi stanje bez konflikta bilo idealizirano stanje u kojemu sam život ne može opstati i da nastale konflikte nije moguće razriješiti (da nestanu), nego samo njima upravljati. No, praksa u konfliktologiji pokazuje da jedan pravac ne može eliminirati drugi pravac.

Teoretičari su do sada konflikte definirali na razne načine. Neki teoretičari u definiciji konflikta naglašavaju afektivnu komponentu konflikta, odnosno, prikazuju ga kao emocionalni proces koji uključuje i pobuđivanje osjećaja kod obje strane u konfliktu (Brown i Keller, 1979; prema Northouse 2014;). Primarne emocije vezane uz konflikt nisu uvijek ljutnja i neprijateljstvo (iako su česte), umjesto toga, niz drugih emocija može pratiti konflikt. Istraživanja emocija u konfliktu pokazuju da mnogi ljudi izjavljuju da se u konfliktu osjećaju usamljeno, odbačeno ili tužno. Za neke pojedince interpersonalni konflikt pobuđuje osjećaj napuštenosti zbog iznenada prekinute veze sa drugom strankom. Prema Northouse, 2014.g. osnovni preduvjet interpersonalnog konflikta sadržan je u četiri elementa:

- postojanje konflikta;
- međuovisnost osoba;
- osjećaji;
- razlike

Većina autora se pri definiranju konflikta opredjeljuje za slijedeće elemente nesuglasja do kojih dolazi zbog stvarne ili pretpostavljene suprotstavljenosti potreba, vrijednosti i interesa i to kao:

- nezdruživost ciljeva;
- izraženo suprotstavljanje (artikulirana konfrontacija)
- suovisnost, koja je nužna za postizanje cilja

S obzirom na predmet konflikta, teoretičari (Amason i Sapienza, 1997;) govore o tri vrste konflikta koji se u praksi pojavljuju:

- konflikt zadatka (kognitivni konflikt koji predstavlja svijest o razlici u stajalištima i mišljenjima);
- konflikt odnosa (konflikt koji se u teoriji opisuje kao emocionalni konflikt koji se svodi na neprijateljstvo, napetost, smetnju)
- konflikt procesa (konflikt koji nastaje zbog neslaganja oko rasporeda dužnosti i resursa (Jehn, 1997;), a tipični su za organizacije. U blažem obliku potiču na kreativnost i napredak);

Boljem razumijevanju konflikta doprinosi Galtungov prikaz konflikta kao triadičnog ABC modela prikazanog u obliku trokuta u kojemu A predstavlja stajalište (*attitudes*) B (*behaviour*) i C (*contradiction*). Prema Galtungu konflikt nije statičan, on ima svoj životni ciklus. Metodološka podloga za razumijevanje i upravljanje konfliktom je procesni pristup *prognoze-dijagnoze-terapije* (slično kao u medicini).

UNUTARNJI KONFLIKTI

Kao što je već opisano, većina konflikata koji su predmet proučavanja odnose se na konflikte između dvije strane koje imaju različite želje ili interese koje pokušavaju utjecati jedna na drugu kako bi svaka strana od druge strane ishodila da ona učini baš ono što ona želi. Iako se ovakvo poimanje konflikta uglavnom odnosi na dvije suprotstavljene osobe ili dva suprotstavljena tima, ono se može primijeniti i na konflikte koji se pojavljuju u jednoj osobi.

Unutarnji konflikt se ponekad može prikazati kao sukob dva dijela jedne ličnosti od kojih svaki dio želi upravljati cjelovitom osobom i pokrenuti je u onom pravcu kojemu taj dio ličnosti stremi.

Ponekad se unutarnji konflikt manifestira kao sukob (konflikt) dvije „podličnosti“, npr. moje lijeno „Ja“ ima konflikt sa drugim dijelom mene koji ga „ gura“ da izvrši neku obvezu.

Sposobnost prepoznavanja unutarnjeg konflikta kod sebe i kod drugih ovisi o razini emocionalne pismenosti i socijalne inteligencije. Iako nam se ponekad to može činiti, osoba koja je u unutarnjem konfliktu ne laže, jer su obje njezine suprotstavljene i međusobno isključujuće želje istinite, odnosno, one su stvarno predstavljanje jednog dijela nje kao osobe. Nesposobnost osobe da se sama odluči i prevlada (riješi) unutarnji konflikt prvenstveno ona doživljava kao mučno stanje, ali i oni kojih se to tiče.

Unutarnji konflikti su uobičajeni i predstavljaju normalni dio ljudskog života. Nije dobro kada se u osobi pojavi unutarnji konflikt oko nečega što je osobi jako važno i kada unutarnji konflikt traje suviše dugo. Ljudska psiha i ljudska ličnost teže ostvarenju unutarnjeg sklada. Zbog toga je svaki unutarnji konflikt problem koji se treba riješiti. Kako ljudi sa drugim ljudima stvaraju različite odnose, pri tome se uvijek treba voditi računa da se odnosi stvaraju i razrješavaju sa cjelovitom osobom, odnosno, svakim dijelom osobe ako se ona nalazi u unutarnjem konfliktu.

Ako se neka osoba zbog unutarnjeg konflikta dovoljno dugo ne može „dogovoriti sama sa sobom“ (putem samopreispitivanja, vođenja dnevnika, razgovora sa bliskim osobama) unutarnji konflikt postaje dugotrajan, odnosno, kroničan, a to je onda razlog da se potraži savjet stručne osobe.

Znanost o konfliktima razvija se u različitim pravcima ovisno o mjestu i uzrocima konflikta. Tako se u novije vrijeme razvijaju različite discipline koje u osnovi proučavaju konflikte na radnom mjestu, konflikte u školama, konflikte u zajednici, konflikte u obitelji i dr. Za svaku od tih disciplina razvijaju se nove vještine i tehnike

primjerene stanju izazvanom konfliktom i odgovoru na to stanje.

KONFLIKTI U ŠKOLI

Istraživanja pokazuju da učenici koji češće od ostalih ulaze u konflikte pod konfliktima podrazumijevaju: pojedinačne ili grupne tuče, ogovaranja, grupiranja, vrijeđanja, osvetu, rat, roditelje, tugu, brigu i na kraju umor.

Konflikti (sukobi) su normalni i prirodni dio svakodnevnog života, a jedan njegov dio je i život u školi. Kada se govori o konfliktima u školi, konflikt tj. sukob, nije sinonim za nasilje. Međutim ako se radi o dugotrajno nerazriješenim interpersonalnim konfliktima u školi oni mogu eskalirati u nasilje (prepoznato pod imenom „vršnjačko nasilje“). Ne samo u našoj kulturi, to se događa svugdje u svijetu. Kad se klasificiraju prema vrsti, konflikti u školi mogu biti različiti: konflikti među nastavnim osobljem, konflikti nastavnika i administracije, konflikti nastavnika i stručnog osoblja, konflikti nastavnika i nadređenih, konflikti nastavnika i učenika, konflikti nastavnika i roditelja, konflikti roditelja i učenika (koji su u konfliktu sanjehovim djetetom i dr.) Međutim, kada se govori o konfliktima u školi, najčešće se misli na konflikte među vršnjacima koji ponekad prerastaju u nasilje i otežavaju rad i funkcioniranje škole. U teorijskom smislu još uvijek ne postoji univerzalna strategija za rješavanje konflikata koji se sve više javljaju među djecom u školi, neovisno o njihovoj dobi. Na takav se način nastavnici sve više suočavaju sa novim problemima koji od njih zahtijeva primjenu novih znanja, vještina i tehnika koje nisu u direktnoj korelaciji sa prenošenjem nastavnog gradiva, kako bi svoju ulogu nastavnika mogli odraditi na društveno prihvatljiv način. Nastavnici u školi nisu samo „promatrači“ konflikata među vršnjacima nego su često i sami s njima u konfliktima, a za rješavanje konflikata nastavnicima su na raspolaganju disciplinske, administrativne mjere i metode koje idu sve do isključenja učenika iz škole. Ove, disciplinske mjere trenutačno mogu postići efekat jer „oslobađaju“ školu visoko konfliktnih učenika, ali se na taj način ne rješava društveni problem konfliktnih učenika. Upravo suprotno, zajednici stvaraju nove probleme jer se takvi, visoko konfliktni učenici u razdoblju psihofizičkog sazrijevanja ne nauče nositi sa konfliktom i rješavati ga, nego ga i dalje koriste kao „model“ u kasnijem životu. U našoj kulturi i školi zbog svega navedenog pojavnost konflikata koji se pretvaraju u nasilje među vršnjacima ima lošu reputaciju jer se smatra nerješivim. Neki nastavnici koji rade sa konfliktnim učenicima i sami se osjećaju da su u konfliktu, te ove konflikte povezuju sa negativnim emocijama (kao namjerno, osobno, maltretiranje) što može proizvoditi i negativne asocijacije o učenikovim drugim, pozitivnim osobinama, znanju i vrijednostima, koje u vrijednosnom sudu nastavnika padaju u drugi plan. Drugim riječima, zbog stalno prisutnih negativnih emocija kod nastavnika se može razviti negativan odnos prema konfliktnom učeniku koji može utjecati i na ocjenjivanje učenikovog znanja ili ponašanja. Zbog konfliktnog ponašanja ima manju ocjenu iz znanja iako zavrijeđuje više. Oni koji svjedoče sve izraženijim konfliktima među vršnjacima pitaju se što je

tome razlog. Organi uprave u školama nemaju novaca na raspolaganju za nove da bi učinkovito mogli djelovati na prevenciji nasilja u školama.

U našoj kulturi, teorijska polazišta su vezana za tradicionalni pristup poremećajima u ponašanju kod djece. To se smatra jednostranim pristupom, a smatra se da je razlog takvog ponašanja u samom djetetu. Tretmani su obuhvaćali sankcioniranje takvog ponašanja a prevencija nije postojala (Zloković, 2004). U novije vrijeme znanstvenici problemu konflikata među vršnjacima pristupaju sa stajališta integrativnih teorija, koje ujedinjuju više čimbenika, a time doprinose boljem razumijevanju ovog fenomena. Najčešće korištena teorija je Bronfenbrennerov ekološki model razvoja koji omogućuje holistički pogled na problem nasilja među vršnjacima (Velki i Kuterovac, 2014) . Prema tom modelu konflikti koji poprimaju oblik nasilja u školi se objašnjavaju rizičnim i zaštitnim čimbenicima koji proizlaze iz međusobnog izravnog ili neizravnog djelovanja nekoliko sustava koji okružuju dijete. To djelovanje je neprekidno i dvosmjerno pri čemu okolina interaktivnim putem djeluje na dijete preko mikrosustava, mezosustava, egzozustava i makrosustava (Eret, 2011).

Mikrosustav je okolina najbliža djetetu (obitelj, škola, igralište) u kojoj se odvijaju djetetove interakcije s članovima obitelji, vršnjacima, prijateljima, uključujući i eventualne nasilne interakcije. Mezosustav povezuje više djetetovih mikrosustava (Eret, 2011), odnosno, predstavlja međusobne interakcije obitelji, škole, vršnjaka. No osim neposrednog utjecaja, posredan utjecaj na pojavu konflikata ima egzozustav, socijalno okruženje u kojemu dijete neposredno sudjeluje, ali i makrosustav (kultura i subkultura u kojoj dijete živi). Međutim, hoće li dijete sudjelovati u sukobima koji se ponekad pretvaraju u nasilje, ovisi o individualnim čimbenicima kao što su biološke i psihološke karakteristike djeteta (prema Espelage i Swearer, 2004 u Velki i Kuterovac, 2014).

Kod teorijskih promišljanja uzroka vršnjačkog nasilja u novije vrijeme se sve više spominje način odgoja i odrastanja djeteta u primarnoj obitelji u kojoj se dijete odgaja na „suvremen“ način, tako da roditelj djetetu nije autoritet. Teoretičari koji zastupaju takvo stajalište temelje svoje teze na činjenici da se odnos djeteta prema autoritetu gradi u primarnoj obitelji iz koje dijete kreće u školu, a u školi prethodno izgrađeni odnos prema autoritetu prenose na učitelja/ nastavnika. Ako u primarnoj obitelji roditelj nije imao vertikalni odnos prema djetetu i nije ga naučio da mu on bude autoritet, tada

će djeca takav odnos zauzeti i prema nastavniku, odnosno, neće im nastavnik biti autoritet. Pojam autoriteta i autoritativnog odnosa koji je za razvoj djeteta pozitivan, se u praksi poistovjećuje sa autoritarnim odnosom i autoritarnom osobom čije su osobine da se neizostavno podređuju nadređenima a to zahtjevaju i od sebi podređenih. „Suvremeni“ odgoj u kojemu se dijete odgaja u jednakopravnim odnosima (bez korekcija ponašanja) na horizontalnoj razini, dijete nema mogućnost usvojiti i izgraditi pravi odnos prema autoritetu. Specifično je za ovakvu djecu da se njihovi roditelji ne osjećaju odgovorni za njihovo konfliktno ponašanje, nego odgovornost za to uobičajeno „prebacuju“ na nastavnike, školu, druge učenike i sl.

Kada se govori o konfliktima među učenicima, sve do nedavno je prevladavalo mišljenje da učenici nemaju namjeru naštetiti vršnjacima nego samo kroz konflikte pokazati svoju moć.

Noviji događaji u školama diljem svijeta u kojima je konfliktan učenik oduzeo život drugima, ovu teoriju demantiraju. To je ujedno potaknulo mnoge zemlje da ovom problemu posvete više pažnje, da istraže moguće razloge nasilja među vršnjacima i osmisle programe kojima će se u školama djelovati preventivno. „Miroљubive učionice“ trebale bi postati središte obrazovnog sustava. Takav pristup sam od sebe ne nameće tuđa rješenja, nego traži od nacionalnih obrazovnih sustava da same istraže svoje probleme i izgrade odgovarajuće strategije za rješavanje konflikata među vršnjacima kao prijetećeg problema koji može ugroziti i narušiti autonomiju nastavnika i obrazovanja. Potrebno je izgraditi novu školsku kulturu koja se temelji na novim vještinama suradnje, komunikacije i pozitivnog emocionalnog izražavanja koje se koristi za rješavanje konflikata u školi na svim razinama prije njihove eskalacije u neki od oblika nasilja.

KONFLIKTI NA RADNOM MJESTU

Konflikti na radnom mjestu su često složeniji nego se to čini na prvi pogled. Školski sustav ima specifičnosti u odnosu na vrste konflikata, ali se oni puno ne razlikuju od konflikata u drugim sustavima i organizacijama. Jedan konflikt na radnom mjestu može nalikovati drugom, ali, da bi se otkrilo što je razlog svakog konflikta na radnom mjestu treba biti sveobuhvatan, pažljiv i znatiželjan. Potrebno je otkriti početne probleme koji su doveli do konflikta i narušene organizacijske dinamike. Povijesno gledano, sukob na radnom mjestu je dugo promatran kao nešto destruktivno, neprirodno, suparnički.

U teorijskom pristupu konfliktu na radnom mjestu u novije je vrijeme došlo do pomaka od takvog stava i to na način da se prvenstveno razvijaju nove strategije za upravljanje konfliktima na radnom mjestu. U idealnom slučaju, sukobi upravljanja organizacijskim sukobima su osmišljeni i primijenjeni na način da uključuju preventivne strategije za prenošenje znanja i razvijanje potrebnih vještina. Takve strategije također trebaju pomoći radnicima da interpersonalne i grupne konflikte rješavaju učinkovito i jednostavno. I oni trebaju biti uključeni u to.

Razvoj strategija za rješavanje konflikta na radnom mjestu temelji se na korporativnoj kulturi ustanove ili organizacije u koju se uvodi. Upravljanje konfliktima kod radnika će izazvati pozitivan stav prema konfliktu. Radnici na svim razinama trebali bi biti u mogućnosti da bez straha od odmazde razotkriju konflikt na radnom mjestu i sudjeluju u njegovom rješavanju. U idealnim situacijama konflikte na radnom mjestu najbolje je rješavati u najnižim organizacijskim jedinicama jer se tako čuva korporativna kultura, manje su birokratske smetnje, manja je psihološka šteta i manji su troškovi.

Radno mjesto mora biti okruženje u kojemu radnici mogu slobodno postaviti pitanja i izraziti zabrinutost prema ponašanju koje smatraju nerazumno, nepravedno, nepristojno, ili prema pritisku koji ih neutemeljeno „tlači“.

Najčešći izvori sukoba na radnom mjestu su konflikti koji proizlaze iz nerazumljivih naloga, zatim oni koji se odnose na razlike u vrijednosnim sustavima, percepcijama, znanju, pretpostavkama i očekivanjima ishoda. Prema nekim istraživačima, neispunjene psihološke potrebe (priznanje, ljubav i poštovanje) mogu dovesti do konflikta na radnom mjestu. Zatim, teško ponašanje kao što je sustavno ignoriranje, odbijanje razgovora, izbjegavanje pojašnjenja, može također dovesti do konflikta na radnom mjestu. Upravljanje konfliktima na radnom mjestu predstavlja prevenciju mogućeg kasnijeg emocionalnog zlostavljanja na radnom mjestu nazvanog „mobbing“ i „bullyng“. Ono se na radnom mjestu manifestira kao napad na dostojanstvo osobe, na njezin integritet i stručnost, a može potrajati od nekoliko tjedana, mjeseci, pa i više godina. Osoba koja je predmet emocionalnog zlostavljanja se namjerno lažno optužuje i ponižava. Pionir istraživanja konflikta na radnom mjestu je dr. Heinz Leymann, psiholog i medicinski znanstvenik, koji je proveo istraživanje u Švedskoj ranih 80-tih godina. On je identificirao ponašanje kao mobing i opisao ga kao „psihološki teror“, uključujući „neprijateljsku i neetičnu komunikaciju usmjerenu na sustavan način od

jednog ili nekoliko pojedinaca uglavnom prema jednom pojedincu“ Leymann je u istraživanjima identificirao oko 45 tipičnih ponašanja za mobing, kao npr.: uskraćivanje informacija, izolaciju, stalnu kritiku, širenje lažnih glasina o nekome, ismijavanje, obraćanje vikanjem i dr.

Ako organizacija nema razvijene mehanizme za otkrivanje konflikata na radnom mjestu u ranoj fazi, za pretpostaviti je da se naprijed opisano emocionalno zlostavljanje događa, pa čak i odobrava, može se reći da je žrtva bespomoćna. Rezultat je uvijek ozljeda-fizičke ili mentalne nevolje, bolesti, socijalna isključenost, bijeda.

Upravo je uspostava sustava za rješavanje konflikata na radnom mjestu u organizacijama u novije vrijeme, primjenom ključnih medijacijskih vještina, prepoznato kao najbolja prevencija mobinga i bulinga.

RJEŠAVANJE KONFLIKATA I UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

Prema Grandtu (2005) na nastanak, tijek i rješavanje konflikata veliki utjecaj imaju psihološki, socijalni i situacijski čimbenici u ponašanju osoba sudionika konflikta.

Pri tome, **psihološki čimbenici** podrazumijevaju trajne osobine ličnosti i trenutna psihološka stanja koja pogoduju svađi (način rješavanja konflikta).to je npr. temperament sudionika, tolerancija na frustracije, javna svijest o sebi, samopoštovanje i dr.

Socijalni čimbenici obuhvaćaju sve naučene obrasce ponašanja, stavove, mišljenja, vjerovanja, sustav vrijednosti s kojim sudionici konflikta ulaze u njegovo rješavanje. Na rješenje konflikta utječu i njihove socijalne norme, socijalne uloge i socijalno iskustvo. Kod svih socijalnih čimbenika u rješavanju konflikata će najveću ulogu imati odgoj u primarnoj obitelji, odnosno način ponašanja koji smo usvojili u obitelji.

Situacijski čimbenici podrazumijevaju trenutačne okolnosti koje mogu doprinijeti nastanku konflikta ili njegovoj održivosti. Na njih ne možemo utjecati, a mogu kod osoba u konfliktu stvoriti dodatnu napetost, nervozu i konfliktnu atmosferu.

Ovisno o psihološkim, socijalnim i situacijskim čimbenicima, osobe u konfliktu koriste različite strategije i stilove za njihovo rješavanje. Ponašanje osoba u konfliktu nalazi se između dviju krajnosti: od napada do povlačenja.

U određenim situacijama, ovisno o tome s kim je osoba u konfliktu, ona se ponaša različito i koristi, ovisno o ponašanju druge osobe, različite stilove za rješavanje (izlaz) konflikta. Teoretičari se razlikuju po vrsti stilova i strategija za rješavanje konflikata, ali se većina slaže da se konflikti rješavaju korištenjem pet (5) najčešćih stilova ponašanja :

1. Natjecanje- Kod primjene ovog stila rješavanja konflikta osoba je usmjerena na osobni interes, a ne na interes drugih. Vršiti pritisak na druge jer vjeruje da je upravo njezin interes najvažniji u konfliktu. Ponekad koristi druge da bi postigla svoje ciljeve, ili, ukoliko se drugi ne pokore, smatra ih izvorom problema.

2. Prilagodba- Osoba u konfliktu zanemaruje svoje osobne interese u korist zadovoljavanja tuđih. Često joj je važniji odnos s određenom osobom ili grupom od vlastitih interesa i sustava vrijednosti. Ovaj se stil uglavnom koristi onda kad se osoba želi „uklopiti“ u odnos s drugom osobom ili u grupu i pri tome ne ukazuje na problem (konflikt).

3. Izbjegavanje- Ovo ponašanje i stil rješavanja konflikta ne uzima u obzir vlastite interese ni interese druge strane u konfliktu. Povlači se (izbjegava) iz situacije konflikta i to naročito onda kada ne vjeruje u pozitivan ishod i rješenje konflikta ili kada konflikt vide kao opasnost i prijetnju.

4. Kompromis- To je „srednje“ rješenje do kojega se uobičajeno dolazi pregovaranjem stranaka u konfliktu. Kompromis je rješenje koje ni za jednu stranku u konfliktu nije potpuno zadovoljavajuće, ali putem takvog se rješenja ipak dobiva zadovoljstvo i „častan“ izlaz iz konflikta.

5. Suradnja- Ovaj stil predstavlja ponašanje koje naglašava suradnju u smislu traženja najboljeg rješenja koje bi zadovoljilo obje strane u konfliktu. Ovaj stil rješavanja konflikta omogućava postizanje ciljeva obje strane u konfliktu uz istovremeno očuvanje dobrih odnosa. Stil suradnje koristi se u medijaciji, ali uz sudjelovanje treće, neutralne osobe-medijatora.

Upravljanje konfliktom je suvremeni način rješavanja konflikata a korištenje medijacijskih vještina usmjerava se na ponašanje tako da se destruktivan konflikt pretvara u konstruktivan (koji pokreće a ne uništava i razara)

Ako vladamo medijacijskim vještinama, ako smo strana u konfliktu, ako smo posrednik u rješavanju konflikta, uvijek je važno da prepoznamo ulogu u kojoj se trenutno nalazimo i odgovornost koja iz te uloge proizlazi.

„Sukob postaje pozitivan ili negativan, konstruktivan ili destruktivan, ovisno o tome što mi od njega napravimo“.(Cornelius, S.i Faire, S-1989.)

ISKUSTVA DOBRE PRAKSE U VRŠNJAČKOJ MEDIJACIJI

Vršnjačka medijacija, ili, PEER MEDIATION je takav oblik medijacije u kojoj je medijator (miritelj, posrednik) približno istog uzrasta kao i osobe koje se nalaze u konfliktu. Ovaj oblik medijacije je intervencijski program koji se provodi u školama i koji dugoročno daje vidljive rezultate i ima međunarodnu perspektivu.

Sudionici ovog seminara upoznati će se ukratko sa dva intervencijska programa koji se provode u Finskoj i Velikoj Britaniji.

Peer mediation u Finskoj

U jesen 2000.g. Crveni križ Finske započeo je kampanju za razvoj metode medijacije u školi u suradnji sa organizacijom „Hesanom“ Nuorten Aani-Glasom mladih u Helsinkiju. Ova kampanja pokrenuta je u organizaciji Odjela za obrazovanje grada Helsinkija a njezin cilj je bio da se poveća mogućnost sudjelovanja učenika i njihovo osnaživanje. Prve obuke u školama provedene su u proljeće 2001.g., a u pet narednih godina ovu metodu medijacije počelo je koristiti više od 100 škola širom zemlje. Razvoj, obuka i vrednovanje PEER MEDIATION u Finskoj temeljio se uglavnom na dobrovoljnom radu stručnjaka i predavača, te ogromnog interesa samih škola. Nakon što se je ova metoda proširila diljem Finske, u proljeće 2005.g. je Ministarstvo obrazovanja imenovalo nacionalno tijelo, Odbor za školsku dobrobit. Cilj ovog Odbora bio je dvojaki: S jedne strane, pripremanje prijedloga za stvaranje uvjeta i strukture za širenje i potporu pozitivnim procesima u školama, a drugi je cilj bio promicanje mogućnosti mladih da sami doprinesu svakodnevnom razvoju i životu škola. U konačnici, ova metoda trebala je prevenirati konflikte i razne oblike nasilničkog ponašanja među vršnjacima u školi. Imenovanje nacionalnog koordinadora za medijaciju u školama od strane Ministarstva obrazovanja ostvareni su daljnji preduvjeti

za širenje ove medijacije u školama. Nije izostala ni ekonomska podrška projektu, a ona je uglavnom usmjerena na pripremu novih škola za početak korištenja "peer mediation" i povećanje kapaciteta stručnog osoblja u školama za primjenu i provođenje ove metode medijacije. Istovremeno, dobra se praksa prezentira kroz stručne materijale koji su postaju osnova daljnjeg širenja peer mediation. Kada se škole odluče na provođenje ove metode, od prvog dana imaju podršku i najnovije ažurne informacije, a ponekad, kada je to potrebno i dodatne, posebne treninge. Nakon imenovanja nacionalnog koordinatora od strane Ministarstva obrazovanja uspostavljena je nacionalna mreža koja se i dalje širi. U čemu se sastoji ova metoda medijacije?

Metoda peer mediation razvijena je tako da je koriste učenici u rješavanju interpersonalnih konflikata među učenicima. To je strukturiran proces u kojemu je između dvije strane u sukobu (pojedinci ili grupe) uvedena treća, neutralna strana (obično su to dva medijatora) koja pomaže stranama u sukobu koje su na taj način dobrovoljno pristale riješiti međusobni spor. Nakon što strane u sporu riješe spor i postignu međusobni sporazum, nastavljaju se sastanci na kojima sudionici spora održavaju postignuto rješenje i analiziraju situaciju. Učenici-medijatori su uobičajeno nekoliko godina stariji od učenika u konfliktu, a na raspolaganju im je uvijek i obučena odrasla osoba u školi koja koordinira peer mediation i olakšava njihov rad.

Međusobno posredovanje ili peer mediation koristi se kao preventivna metoda za rješavanje manjih i većih konflikata među vršnjacima u školi. Cilj je povećati vještine u rješavanju konflikata i poboljšati komunikaciju među sudionicima konflikata. Analiza rezultata nakon primjene ove metode pokazala je da se ona uspješno koristi kao rana intervencija, a čak 88% anketiranih učenika koji su konflikte rješavali ovom metodom izjavilo je da su dosljedno provodili sve što je dogovoreno u peer mediation. Oko 75% obrazovanih nastavnika koji su anketirani također se je pozitivno izjasnilo o primjeni ove metode medijacije u školama.

Dobra praksa je utjecala na daljnji razvoj ove metode tako da je ona postala alat koji se sve više koristi kao dio svakodnevne rutine u osnovnim, a u zadnje vrijeme i srednjim školama. Umrežavanjem se dobiva nova kvaliteta jer se omogućava razmjena iskustava među sudionicima i stručnim osobama koji podučavaju vještine za provođenje peer medijacije u školi.

Peer mediation u Velikoj Britaniji

Uvođenje međusobnog posredovanja u škole u Velikoj Britaniji također je temeljeno na načelu dobrovoljnosti, temeljnom načelu medijacije. Specifično za peer medijaciju u Velikoj Britaniji je slično, kao u Finskoj da se samo učenici, nakon što dobiju osnovna saznanja o medijaciji sami javljaju za obuku za medijatore, a u medijaciji u školi uvijek rade u paru, uvijek u rješavanju konflikata među učenicima koji su mlađi od njih. Peer mediation se provodi kao jedna specifična metoda u okviru rješavanja konflikata u školi. Ona također predstavlja vrlo prihvatljivu metodu koja se može provesti u samoj učionici (gdje problem nastaje). Na taj način učenici i mladi ljudi mogu jako puno raditi za sebe. Nakon treniranja i uz stalnu potporu odraslih osoba, oni kroz peer medijaciju sami nauče vještine za rješavanje konflikata, te ih kasnije kad odrastu, znaju koristiti u vlastitom životu.

Što se tiče Velike Britanije, projekt peer mediation se počeo razvijati 1992.g. (Bitel i Roberts, 2003), a u početku je bio usredotočen na osnovne škole (Liebmann, 1998). Danas se projekt proširio i na srednje škole. Uvođenje ovog projekta često je inicirano od vlade i lokalnih vladinih inicijativa CRISP (Program rješavanja sukoba u školama), a projekat se financira iz raznih izvora (Nacionalne igre na sreću, sredstva EU). U praksi provođenja ovog projekta vidljivo je da je najteži dio u odabiru učenika za medijatore. Svakako, u odabiru ne bi trebali sudjelovati učenici čije je ponašanje izazovno (ponekad konfliktno) jer bi takav izbor mogao naštetiti vjerodostojnosti projekta. Osposobljavanje odraslih, odnosno, nastavnika ima svrhu da pomognu izraditi shemu peer mediation u školi u kojoj se peer mediation nikako ne može primjenjivati kao kazna, te da učenici koji ne žele ne mogu biti prisiljeni na medijaciju. Kao poteškoća koja je primjećena u provođenju peer medijacije u Velikoj Britaniji primjećeno je nedostatan dokumentiranje postupaka medijacije, a što u konačnici stvara poteškoće kod davanja procjene rezultata. Poteškoće se također javljaju i u školama u kojima je politika upravljanja autoritarna i kaznena, zasnovana na „rezultatu“ a ne na „procesu“. Integracija ovog projekta u nastavne planove i programe neki teoretičari vide kao najbolje rješenje. I Biteland Rolls (2000) i Tyrrell (2002) koji su pomno pratili i analizirali projekt Peer mediation u školama Velike Britanije, ukazuju da međusobna medijacija ne zamjenjuje uobičajene školske sankcije (što stvara problem u praksi) nego ih nadopunjuje. Učenici tako imaju izbor načina kako će rješavati međusobne konflikte.

Iako u Velikoj Britaniji postoji malo čvrstih dokaza o učinkovitosti peer mediation, vidljivo je da mnogi nastavnici vjeruju da su nove, medijacijske vještine u školi pomogle da se poboljšaju odnosi i da se smanji količina vremena koju nastavnici troše na pomoć učenicima da riješe međusobne konflikte. Komunikacijske vještine su također u skladu sa ciljevima nastavnih planova i programa. Projektu peer mediation se prema većini teorečara treba pristupati kao dugoročnom unaprijed podržanom dugoročnom ako ne i trajnom procesu.

Literatura:

1. Ajzen, I.: Theory of planned Behaviour (dostupno na stranici: <http://www.people.umass.edu/aizen/tpb.html> (16.08.2018.g.)
2. Eunson, B.: Negotiations Skills. New York: J.Wiley, 1994.
3. Fischer, R., Ury, W. in Paton, B.: Kako doseći dogovor, Gospodarski vestnik Ljubljana, 1998, Zbirka Manager, prijevod Tina Česen
4. Galtung, J.: Peace by Peaceful means: Peace and Conflict, Development and Civilisation, London: Sage publications LTD, 1996.
5. Galtung, J.: Toward a conflictology, u Handbook of Conflict Analysis and Resolution, Routledge, 2008, USA and Canada
6. Ule, M.: Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov. Ljubljana: Založba FDV, 2009.
7. Wall, J.A.jr.: MEDIATION a current review and the theory development. Journal of Conflict Resolution, Vol.45, No.3, str.270-391, lipanj 2001. Sage Publications Inc
8. Bošnjak, B. (1997). Drugo lice škole. Istraživanje razredno-nastavnog ozračja. Zagreb: Alinea
9. Baker, J.A. (1998) Are We Missing the Forest for the Trees? Considering the Social Context of School Violence. Journal of School Psychology 36 (1): 29-44.
10. Pregrad, J. (2011) Priručnik: Program prevencije vršnjačkog nasilja „ Za sigurno i poticajno okruženje u školama“, Zagreb: Ured INICEF-a za Hrvatsku.
11. E. Bužinkić i S. Kersten: Vodić kroz medijaciju za učenice i učenike, u okviru projekta: „Medijacija u školama“.-Mreža mladih hrvatske i Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, Osijek. 2010.g.

12. Milivojević Z.: Emocije, Psihoterapija i razumijevanje emocija, Mozaik knjiga Zagreb, 2010.
13. Milivojević Z.: Psihologike svakodnevnog života, Psihopolis institut, Novi Sad, 2014. (tekstovi iz Politike) str.245-247.
14. Brajša, P. (1996) Umijeće svađanja, Pula: C.A.S.H.
15. Katz, G.: Mc Clellan, D.(1997): Poticanje razvoja dječje socijalne kompetencije. Zagreb: Educa
16. Milivojević.Z.: Roditeljovanje o optimalnom vaspitanju (tekstovi iz Politike).Psihopolis institut, Novi Sad, str.61-62
17. Juri, W. : Moć pozitivnog ne (Kako da kažete NE i ipak stignete do DA).Psihopolis institut, Novi Sad, 2013
18. Juri, W.: Kako se dogovarati sa sobom i drugima, Psihopolis institut, Novi Sad, 2017.g
19. NEGOTIATION SKILLS , FREE REPORT, Harvard Law School, 2014, Harvard University
20. PEER MEDIATION HANDBOOK, Redbourn Junior School RJS Peer Mediator Handbook
21. Gellin, M., Saarinen, E. Vaisanen, H.: MEDIATION and RESTORATIVE PRACTICES AT SCHOOLS IN FINLAND, IIRP HULL, 2010
22. Društvo mediatorjev Slovenije, MEDIACIJA V TEORIJI IN PRAKSI, Ljubljana, 2011.
23. Baginsky, W.: PEER MEDIATION IN THE UK., ROI- Violence among children and jung people: Intervention programmes in schools, 2004.

„Upravljanje konfliktima u školi“

mr.sc. Danica Lisičar