

**Autori:**

Anita Horváth, Újbuda  
Tasioula Chrysoula, Kallithea

**Stručni suradnici:**

Thibault Rabussier, Åpenhet AS  
Ádám Arouche, Municipality of Újbuda

**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](https://unsplash.com), [freepik.com](https://freepik.com), Envato Elements

*Navedene osobe su pojedinačno odgovorne za sadržaj.*

Ovaj materijal je nastao u partnerstvu nastalom unutar COMPETENCE projekta.



åpenhet



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 1\_ANALIZA, PREGOVORI, RJEŠAVANJE SUKOBA I RJEŠAVANJE PROBLEMA

## 1A\_ANALIZA SUKOBA

*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.

|   |   |
|---|---|
| <b>Svrha ovog materijala za osposobljavanje</b> | <b>Referentni materijal za razumijevanje različitih vrsta sukoba i alata za analizu sukoba</b><br><br>U ovom materijalu predstavljene su različite vrste sukoba, uobičajeni izvori sukoba kao i ciljevi, procesi i alati za analizu sukoba.   |
| <b>Ciljana publika</b>                          | <b>Primarna publika:</b> rukovodeći položaji u raznim općinskim odjelima i institucijama.<br><br><b>Sekundarna publika:</b> interni ili vanjski voditelji osposobljavanja koji vode interaktivna grupna osposobljavanja o analizi sukoba za zaposlenike općina.   |
| <b>Namjena</b>                                  | <b>Primarna namjena:</b> samousmjerenom učenje za rukovoditelje općinskih odjela i institucija.<br><br>Rukovoditelji mogu samostalno čitati i primjenjivati sadržaj materijala u svakodnevnom radu. Može poslužiti i kao ulazni materijal rukovoditeljima raznih općinskih odjela za određivanje potreba za osposobljavanjem i osmišljavanje programa osposobljavanja za njihovo osoblje.<br><br><b>Sekundarna namjena:</b> polazni materijal za voditelje osposobljavanja.<br><br>Interni ili vanjski voditelji osposobljavanja koji osmišljavaju i vode interaktivna grupna osposobljavanja o analizi sukoba za zaposlenike općina. |

## SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| <b>I. SUKOB</b> .....   | 3  |
| I.1. Definicije sukoba.....                                       | 3  |
| I.2. Vrste sukoba.....  | 5  |
| I.3. Vrste sukoba na radnom mjestu .....                          | 7  |
| I.4. Mogući izvori sukoba u radnom okruženju.....                 | 8  |
| I.5. Cijena lošeg upravljanja sukobima .....                      | 9  |
| <b>II. ANALIZA SUKOBA</b> .....                                   | 11 |
| II.1. Analiza sukoba: definicija.....                             | 11 |
| II.2. Svrha i ciljevi analize sukoba .....                        | 11 |
| II.3. Ključna pitanja za analizu sukoba.....                      | 12 |
| II.4. Preporuke za provođenje analize sukoba .....                | 13 |
| Pitanja za kviz o analizi sukoba.....                             | 15 |
| Popis literature.....   | 16 |
| <b>III. DINAMIKA SUKOBA</b> .....                                 | 17 |
| III. 1. Sastavni elementi i pojavljivanje sukoba: ABC trokut..... | 17 |
| III.2. Razumijevanje eskalacije i smanjenja sukoba.....           | 20 |
| III. 3. Devet razina eskalacije sukoba: model stepenica.....      | 21 |
| III.4. Strategije za smanjenje i rješavanje sukoba .....          | 23 |
| Pitanja za kviz o dinamici sukoba .....                           | 24 |
| Popis literature.....   | 25 |
| <b>PRILOG 1: SAMOPROCJENA UVJERENJA O SUKOBU</b> .....            | 26 |
| <b>PRILOG 2: ALATI ZA ANALIZU SUKOBA</b> .....                    | 30 |
| <b>PRILOG 3: SITUACIJSKE VJEŽBE</b> .....                         | 37 |

## I. SUKOB

### I.1. Definicije sukoba

Ne postoji jedinstvena općeprihvaćena definicija sukoba. M. Afzalur, profesor na Sveučilištu Western Kentucky, navodi da je jedno od spornih pitanja to je li sukob situacija ili vrsta ponašanja.

Definicija sukoba koju je predložio Michael Nicholson, profesor unutarnjih odnosa na Sveučilištu u Sussexu, je „*aktivnost* koja se odvija kada svjesna bića (pojedinci ili skupine) žele izvršiti međusobno nedosljedna djela koja se odnose na njihove želje, potrebe ili obveze. Sukob je eskalacija neslaganja, koje je uobičajeni preduvjet sukoba, a karakterizira ga postojanje konfliktnog ponašanja, kod kojeg bića aktivno pokušavaju naštetiti jedno drugomu.”

Gillin i Gillin (1948.) tvrde da je sukob „*društveni proces* u kojem pojedinci ili skupine nastoje postići svoje ciljeve tako što protivnika izravno izazivaju nasiljem ili prijetnjom nasiljem.”

Prema Coseru (1956.) sukob je *borba* između protivnika oko vrijednosti i zahtjeva za nedovoljnim statusom, moći i resursima.

S manje nasilnog gledišta Schelling (1960.) definira sukobe kao *situacije pregovaranja* u kojima sposobnost jednog sudionika da postigne svoje ciljeve ovisi o odabirima ili odlukama koje donosi drugi sudionik.

Citirajući pregled definicija organizacijskih sukoba 1990. Roberta A. Barona, Afzalur zaključuje da sve definicije sukoba uključuju poznate suprotstavljene interese i proces pokušaja zaustavljanja suprotnih stajališta.

Za potrebe ovog rada sukob se definira kao sukobljavanje između pojedinaca koje proizlazi iz razlike u misaonom procesu, stavovima, razumijevanju, interesima, zahtjevima i percepciji. Do sukoba dolazi kada dvije ili više strana smatraju da su njihovi interesi nespojivi, izražavaju neprijateljske stavove ili ostvaruju svoje interese postupcima koji štete drugoj strani.

Istraživanja su pokazala da su sukobi na radnom mjestu neizbježna i sveprisutna pojava organizacijskog života i da se mogu pojaviti na više razina, tj. intrapersonalnoj, interpersonalnoj, intragrupnoj i intergrupnoj. Obično se situacije sukobljavanja unutar javnih i privatnih organizacija događaju između zaposlenika, između zaposlenika i uprave, između različitih odjela, između stranaka i zaposlenika u sektoru uslužnih djelatnosti i zaposlenika koji pružaju usluge javnog sektora na terenu itd. Moramo napomenuti da sukobljavanja između stranaka i zaposlenika mogu biti značajan uzročnik stresa za zaposlenike jer su takva sukobljavanja u suprotnosti s njihovom ulogom pružatelja usluga, a rješavanje tih sukoba zahtijeva velik trud s njihove strane.

Konfliktne situacije i fizički su i psihički naporne pa ih mnogi možda nastoje ignorirati. Međutim, takav pristup često dovodi do još dubljeg, nerješivog sukoba. U takvim slučajevima napetost na radnom mjestu dovodi do smanjenja grupnog učinka, primjerice, kada se u žestokom sporu skupina podijeli na manje skupine onih koji se ponašaju obrambeno i napadački.

Dok neki sukob smatraju lošim i destruktivnim i izbjegavaju ga pod svaku cijenu, drugi ga vide kao priliku za rast i učenje ili ga upotrebljavaju kao alat kojim postižu razumijevanje i prihvaćanje svojeg stajališta. „Dobar” sukob može povećati učinak na radnom mjestu, potaknuti kreativnost, pridonijeti pojavi ideja i odvojiti problem od pojedinca kako bi se ublažila napetost.

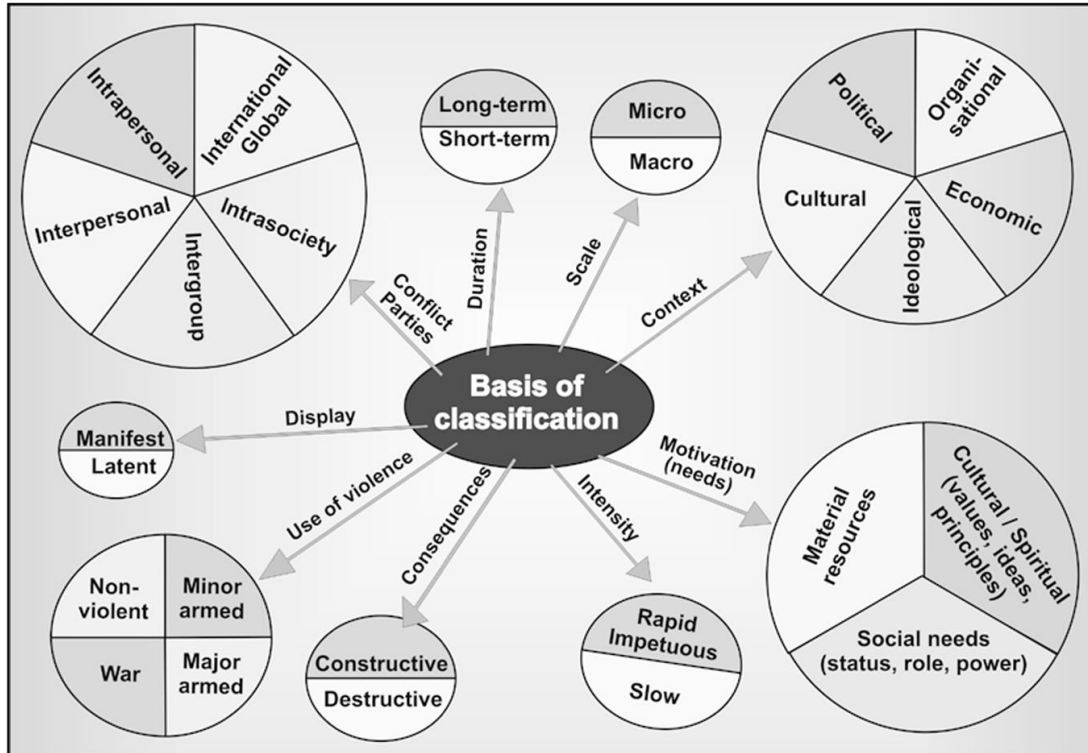
## **I.2. Vrste sukoba**

Kategorizacija sukoba u vrste može nam pomoći da bolje razumijemo prirodu sukoba s kojim se suočavamo. Kategorizacija nam pruža smjernice za pitanja koja bismo trebali razmotriti kada osmišljavamo metode intervencije. Međutim, postoji mnogo različitih načina razvrstavanja sukoba, a često dolazi i do sporova oko razvrstavanja.

Kriteriji koji se primjenjuju za razvrstavanje su različiti. Među ostalim, oni uključuju:

- strane u sukobu,
- kontekst sukoba ili područja društvenog života u kojima se sukob odvija (primjerice, politički, gospodarski, kulturni itd.),
- motivacije ili potrebe zbog kojih je došlo od sukoba,
- posljedice sukoba,
- trajanje sukoba,
- intenzitet sukoba,
- odsutnost ili prisutnost nasilja u sukobu.

Na slici u nastavku možete vidjeti kako se ti različiti aspekti mogu upotrijebiti za dijeljenje sukoba na različite vrste.



## Vrste sukoba: razvrstavanje sukoba

### Legenda:

- Basis of classification = osnova klasifikacije  
 Conflict parties = strane u sukobu  
 Intrapersonal = intrapersonalni  
 International Global = međunarodni globalni  
 Intrasociety = unutar društva  
 Intergroup = intergrupni  
 Interpersonal = interpersonalni  
 Display = prikaz  
 Manifest = očituje se  
 Latent = pritajen je  
 Use of violence = primjena nasilja  
 Non-violent = nenasilan  
 Minor armed = manji oružani  
 Major armed = veći oružani  
 War = rat  
 Consequences = posljedice  
 Constructive = konstruktivan  
 Destructive = destruktivan  
 Intenzitet = intenzitet  
 Rapid Impetuous = brz nagao  
 Slow = spor  
 Motivation (needs) = motivacija (potrebe)  
 Material resources = materijalni resursi  
 Cultural / Spiritual (values, ideas, principles) = kulturna / duhovna (vrijednosti, ideje, načela)  
 Social needs (status, role, power) = društvene potrebe (status, uloga, moć)

Context = kontekst  
Cultural = kulturni  
Political = politički  
Organisational = organizacijski  
Economic = gospodarski  
Ideological = ideološki  
Scale = razmjeri  
Micro = mikro  
Macro = makro  
Duration = trajanje  
Short-term = kratkotrajno  
Long-term = dugotrajno

### I.3. Vrste sukoba na radnom mjestu

Unutar organizacija mogu se razlikovati tri velike skupine sukoba:

- **Sukobi koji nastaju na linijama raspodjele** znače da u nekoj situaciji zadaci, resursi ili uloge nisu jasno raspodijeljeni, što dovodi do napetosti i razlika između interesa aktera. Oskudni resursi uglavnom dovode do takvih situacija kada sudionici moraju odrediti prioritete u određenim područjima prema različitim interesima i vrijednosnim prosudbama. Uobičajeni su primjeri takve situacije upravljanje vremenom i novcem te raspodjela raspoložive radne snage. Ta vrsta sukoba u relevantnoj je literaturi utvrđena i kao „sukob zadataka” ili „suštinski sukob”.
- **Sukobi povezani sa suradnjom** mogu nastati između pojedinaca i skupina pozvanih na suradnju. U takvim slučajevima napetost uzrokuje različit način gledanja, stavljanje naglaska i tumačenje situacija. Sukob može nastati u između članova skupine različitog etničkog podrijetla, no i sukobi interesa između odjela dobar su primjer sukoba povezanih sa suradnjom.
- **Sukob povezan s položajem nastaje** kada osoba uoči mogućnost izbijanja sukoba i prije toga, radi jačanja vlastitog položaja, povećava znanje koje može steći o protivniku kako bi stekla prednost. Sukob često stvara prednost za pobjedničku stranu i može ojačati njezin položaj unutar organizacije, no može čak rezultirati napredovanjem u organizacijskoj hijerarhiji.

I u organizacijskom kontekstu i izvan njega **afektivni sukobi ili sukobi u odnosima** mogu proizaći iz neusklađenosti osjećaja i/ili emocija i očituju se u interpersonalnim sukobima koje karakteriziraju ljutnja, frustracija, strah, nepovjerenje i ogorčenost.

U smislu ishoda sukobi unutar organizacija mogu biti sljedeći:

- I. **Destruktivni sukobi** rezultiraju emocionalno nabijenom situacijom s obrambenim, blokirajućim ponašanjem jer sudionici nastoje potpuno uništiti jedan drugog.



- II. **Konstruktivni sukobi**, s druge strane, potiču kreativnost, pridonose pojavi ideja, odvajaju problem od pojedinca te tako ublažavaju napetost i omogućuju smisleno rješavanje problema. Te su rasprave korisne za sve strane, npr. poboljšavaju kvalitetu procesa rješavanja problema razjašnjavanjem pitanja i povećanjem osobnog sudjelovanja u tom rješenju.

Međutim, moramo napomenuti da postoji niz istraživanja prema kojima bi, da bi se odlučilo je li sukob produktivan ili ne, umjesto polariziranog suočavanja sa sukobom u smislu destruktivnog sukoba u odnosu na koristan, trebalo razmotriti varijable kao što su priroda sukoba, uključene strane itd.

#### I.4. Mogući izvori sukoba u radnom okruženju

Sukob je neizbježan na radnom mjestu, stoga je važno suočiti se sa spornim situacijama čim se pojave. Tako postoji veća mogućnost da se izbjegne njihovo pogoršanje. Osim po vrstama sukobi se mogu grupirati i na temelju njihova uzroka. Sukobi na radnom mjestu mogu imati brojne uzroke, a sljedeći su najčešći:

- **Nedostatak osoblja.** To je osobito problem tijekom valova otpuštanja ili niske stope nezaposlenosti. Upravitelji su frustrirani nedostatkom radne snage, kupci su nezadovoljni pruženom uslugom, a zaposlenici izgaraju radeći posao kolega koji su otišli.
- **Nedostatak osoblja zbog smanjenja potrošnje** ili nezamjenjivanja osoblja koje odlazi u mirovinu jedan je od glavnih izvora sukoba unutar agencija u javnom sektoru, kao i između agencija i njihovih stranaka, jer uzrokuje kašnjenja u pružanju usluga, manje zakazanih termina koji su i kraći itd.
- **Generacijski jaz.** Zaposlenici različitih generacija različito razmišljaju o poslu koji treba obaviti, metodama rada ili radnoj etici.
- **Pogreške u komunikaciji i nerazumijevanje tuđeg mišljenja.** Različiti stilovi komunikacije, nedostatak pozornosti kolega ili puki nesporazum dugoročno mogu biti velik izvor sukoba.
- **Različita radna etika.** U timu mogu biti i osobe koje ne rade ni minutu nakon završetka smjene i osobe koje redovito preuzimaju dodatne poslove. Potonja skupina često zbog te situacije može zamjerati suradnicima, ili šefu.
- **Različite zamisli o radu** poduzeća, odjela ili tima. Kada različiti rukovoditelji u poduzeću imaju različite zamisli o smjeru u kojem bi poduzeće trebalo ići, čak i u

najmanjim jedinicama, to gotovo neizbježno dovodi do negativnog radnog okruženja.

- **Toksično radno okruženje** koje karakteriziraju ogovaranje, „zabadanje noža u leđa” i prikriveno ponižavanje.
- **Nedostatak vještina u izvršavanju određenih dužnosti.** Karakterističan je primjer nedostatak tzv. vještina ophođenja s ljudima kod zaposlenika u uslužnom sektoru, bilo u javnom bilo u privatnom sektoru, zbog neučinkovitog ili nedostatnog osposobljavanja u tom području. Istraživanja su pokazala da se kod nedovoljno osposobljenih zaposlenika koji se svakodnevno suočavaju s pritužbama ili neprijateljskim ponašanjem nezadovoljnih stranaka često primjećuju visoke razine stresa i frustracije povezanih s poslom.
- **Natjecateljske alfa osobnosti.** Ako na radno mjesto dođe nekoliko osoba s „alfa osobnosti”, to znači da nekoliko osoba s liderskim ambicijama mora moći zajedno raditi. Ta situacija dugoročno stvara sukob jer samo mali broj ljudi mogu biti rukovoditelji u organizaciji. **Mogućnost rada na daljinu.** Želja za radom od kuće možda ne odgovara određenim poslovima ili organizacijskoj viziji.

### **I.5. Cijena lošeg upravljanja sukobima**

Velik broj istraživanja pokazao je da cijena loše riješenog sukoba može biti velika za zaposlenike, organizacije i stranke. Osim na produktivnost on može negativno utjecati na kvalitetu proizvoda ili usluge, kao i na zdravlje i dobrobit zaposlenika. Loše zdravlje pridonosi dugim izostancima s posla (odsutnost s rada), promjeni posla, dolasku na posao čak i kada je zaposlenik bolestan. Za pojedine zaposlenike dugotrajan sukob kojim se loše upravlja dovodi do prekida u odnosima, otuđenja i vjerojatno štetnog ponašanja kao što je uskraćivanje vrijednih informacija ili iskrivljavanje informacija.

#### **Pitanja za kviz o sukobu**

Točni odgovori označeni su **podebljanim slovima**.

1. *Sukob je...*

A. ljutita rasprava između dvoje ljudi.

**B. neusklađenost interesa dviju ili više strana.**

C. tehnički izraz za spor.

D. poželjan na radnom mjestu.

2. *Koja se od sljedećih kategorizacija NE odnosi na sukob?*

- A. otvoren ili skriven
- B. intrapersonalni ili interpersonalni
- C. destruktivan ili konstruktivan
- D. introvertiran ili ekstrovertiran**

3. *Što je od sljedećeg TOČNO za sukobe na radnom mjestu?*

- A. Sukobe na radnom mjestu uvijek rješava šef.
- B. Sukobe na radnom mjestu često uzrokuju organizacijski ustroj ili određene odluke.**
- C. Sukobi na radnom mjestu obično nastaju jer zaposlenici nisu dovoljno inteligentni da konstruktivno raspravljaju o problemima.
- D. Sukobi na radnom mjestu nemaju financijski utjecaj na organizaciju.

## **II. ANALIZA SUKOB**

### **II.1. Analiza sukoba: definicija**

Sukobi se rijetko pojavljuju u jasnom obliku, obično opažamo dio sukoba, prisutnost sukoba ili samo njihove pojedinačne elemente. Možemo ih lakše razumjeti ako na sukob gledamo kao na proces, a ne samo kao na pojavu. To olakšava njihovo tumačenje i omogućuje nam da odlučimo o potrebi za intervencijom i načinu intervencije.

Analiza sukoba uvodna je faza rješavanja sukoba, a u njoj se ispituje strukturu sukoba. Analizom se nastoji razumjeti profil sukoba (povijest sukoba), uključene aktere i njihova gledišta, strukturne i neposredne uzroke te dinamiku međudjelovanja tih elemenata kako bi se prepoznale prilike za upravljanjem sporovima i rješavanje sporova bez pribjegavanja nasilnim radnjama.

U sljedećim odjeljcima usredotočit ćemo se na analizu sukoba za interpersonalne sukobe, u koje je uključeno više aktera. Uključene strane mogu biti pojedinci ili skupine, a situacija sukoba može biti bilateralna (jedna strana protiv druge) ili multilateralna (nekoliko je strana u sukobu s više drugih strana). Intrapersonalni sukobi, u kojima se pojedinci suočavaju sa sukobima u sebi, u svojim emocijama, uvjerenjima, stavovima i vrijednostima, ne razmatraju se jer nisu obuhvaćeni područjem interesa projekta Competence.

### **II.2. Svrha i ciljevi analize sukoba**

Analiza sukoba doprinosi razumijevanju sukoba jer

- pojašnjava i određuje prioritete pitanja koja treba riješiti,
- utvrđuje temeljne uzroke i utjecajne čimbenike sukoba,
- procjenjuje učinke sukoba,
- utvrđuje motivaciju dionika razumijevanjem njihovih interesa, potreba i pogleda na sukob,
- mapira prirodu odnosa između dionika, uključujući njihovu spremnost i sposobnost međusobnog pregovaranja,
- pomaže u uspostavljanju odnosa između zainteresiranih strana,
- utvrđuje raspon postojećih informacija povezanih sa sukobom i informacija povezanih sa sukobom koje nedostaju,
- procjenjuje sposobnost upravljanja sukobima postojećih institucija ili praksi,
- razvija vještine rješavanja problema institucija i njihove analitičke vještine kod rješavanja sadašnjih i budućih sukoba,

- pridonosi razumijevanju sukoba i šireg društvenog, političkog i gospodarskog konteksta,
- pridonosi spoznaji i utvrđivanju „neočitih“ emocija i osjećaja koji doprinose situaciji sukoba. Primjerice, u brojnim slučajevima ljutnja može prikriti dubok osjećaj bezvrijednosti ili nezadovoljstva koji se stvara na radnom mjestu.

### **II.3. Ključna pitanja za analizu sukoba**

#### **Pitanja usmjerena na predmet sukoba**

Potencijalna konfliktna situacija mora se utvrditi kako bi se bolje razumjeli temeljni uzroci, pokretači i pojavni oblici. Razumijevanje temeljnih uzroka ključno je za razumijevanje sukoba i odgovor na sukob. Ne smije se zaboraviti da je sukob često složeniji nego što se čini. Teško ćemo moći riješiti problem ako sukob pokušavamo tretirati kao jedan, izoliran događaj, a on je istovremeno isprepleten sa širim problemima.

Ključna pitanja na koja treba odgovoriti su sljedeća:

*Na što se sukob odnosi? Kako sudionici opisuju sukob? Koliko su njihove verzije slične, a kako se razlikuju? Koji su osnovni i neposredni uzroci sukoba? Koji bi mogli biti neizravni čimbenici koji uzrokuju sukob? Uzrokuju li sukob dublji institucionalni čimbenici, politički čimbenici, čimbenici povezani sa sredstvima za život ili drugi strukturni čimbenici?*

#### **Pitanja povezana s identifikacijom sudionika u sukobu**

Uspostavljanje stvarnog konsenzusa prvenstveno ovisi o tome sudjeluju li u raspravi o sukobu sve strane uključene u sukob.

Međutim, identifikacija aktera iznimno je važna i s još jednog gledišta: potrebno je otkriti tko može utjecati na proces dogovora, a tko može na neki način ugroziti trajnost dogovora. Akteri mogu utjecati na trajnost dogovora ako: a) imaju moć za to i/ili b) imaju interes u tome i/ili c) imaju pravo na to. Svi ostali akteri, bez obzira na to jesu li ranije sudjelovali u sukobu ili ne, potpuno su nezainteresirani za rješavanje sukoba.

Međutim, ako prethodno „uključeni“ akteri imaju pravo, ili moć, ili interes (možda dvoje od toga ili sve troje) utjecati na dogovore, onda su oni važni akteri u procesu rješenja. Pri postizanju dogovora i donošenju odluka velika je pogreška izostaviti bilo kojeg od uključenih aktera, jer oni mogu spriječiti stvaranje trajnih rješenja. S druge strane, uključivanje nepotrebnih aktera može produbiti ili proširiti sukob.

Ključna pitanja na koja treba odgovoriti su sljedeća:

*Tko su glavni akteri u sukobu? Kako su međusobno povezani? Koji akteri (mogu biti institucije, skupine ili pojedinci) podržavaju dogovor, a koji mu se protive? Koji su ciljevi, položaji, sposobnosti i odnosi sudionika?*

### **Pitanja o poticajima za rješavanje sukoba**

Teško je riješiti sukob ako strane ne osjećaju ili ne opažaju potrebu za rješavanjem spora. Brojni gospodarski, politički, kulturni ili drugi poticaji mogu utjecati na spremnost strana da upravljaju sukobom te je bitno istražiti te poticaje.

Ključna pitanja na koja treba odgovoriti su sljedeća:

*Koji trendovi mogu dovesti do rješenja sukoba? Na kojim bi se poticajima mogli temeljiti ti trendovi? Koji poticaji pridonose dugotrajnosti sukoba?*

### **Pitanja o dinamici sukoba**

Razumijevanje promjenjive prirode i dinamike sukoba ključno je jer omogućuje utvrđivanje različitih ishoda sukoba. Detaljna analiza uzroka, čimbenika pokretača i sudionika dovodi do utvrđivanja dinamike.

Ključna pitanja na koja treba odgovoriti su sljedeća:

*U kojoj je fazi sukob? Ublažuje li se napetost u ovom trenutku ili povećava? Kako se sukob mijenjao tijekom vremena? Jesu li značajne promjene konteksta, uzroka/pokretača/okidača, aktera ili interakcija između njih pozitivne ili negativne? Koji čimbenici mogu produžiti sukob?*

### **Pitanja o strategijama upravljanja sukobima**

Vrlo je važno razmisliti o tome koje su se strategije do sada upotrebljavale za rješavanje sukoba.

Ključna pitanja na koja treba odgovoriti su sljedeća:

*Koje su strategije upravljanja sukobima već isprobane? Kakvi su bili rezultati tih nastojanja? Koje su prednosti ili nedostaci primjene tih strategija? Koje mogućnosti za rješavanje spora postoje? Iskorištavaju li akteri te mogućnosti? Na temelju gore navedenih informacija, koji su najbolji/najgori i najvjerojatniji scenariji za budućnost sukoba? O čemu ovisi svaki scenarij?*

## **II.4. Preporuke za provođenje analize sukoba**

Analizu sukoba može provoditi interni tim, ali je mogu provoditi i vanjski savjetnici. U skladu s preporukama analizu sukoba trebao bi provoditi interni zaposlenik (ili zaposlenici)

Naručitelja, koji na taj način može maksimalno povećati učinak analize, a također i jamčiti valjanost nalaza i preporuka za Naručitelja, kao i osigurati da se rezultat razumije i savlada.

Međutim, postoji nekoliko kompromisa i izazova koje treba uzeti u obzir pri provođenju analize. Primjerice, ako je vrijeme ograničeno, može se razmotriti i angažiranje posebnih savjetnika koji imaju dovoljno iskustva u korištenju analitičkim alatima i metodama ili bolje poznaju kontekst. To olakšava rad i brže dovodi do rezultata.

Rasprava o sukobima može biti vrlo osjetljiva, stoga teme, mjesta i vrijeme treba pažljivo odabrati. Primjerice, pronalaženje neutralnih mjesta može poticati napredak rasprave, a moglo bi i biti korisno rasprave voditi u vrijeme izdvojeno iz dnevnog reda.

Izazovi analize sukoba uključuju to kojim se akterima analiza bavi te čijim se glasu i interesima daje prednost tijekom procesa analize. Nadalje, sudionici se mogu nenamjerno emocionalno uključiti u pojedinačne sukobe i tako postati manje objektivni, stoga je važno u svakom slučaju precizno ispitati nalaze.

Jedan je od korisnih alata za analizu konfliktne situacije „Radni list za analizu sukoba”. Sastoji se od sljedećih osam stavki koje treba obraditi sažeto i kratko:

1. Ukratko opišite sukob.
2. Opišite vrstu sukoba (interpersonalni, intergrupni, intragrupni itd.).
3. Koji su izvori sukoba (npr. resursi, osjećaji, potrebe, vrijednosti)?
4. Navedite uključene strane.
5. Opišite odnose i dinamiku moći među različitim stranama.
6. Postoji li povijest povezana sa sukobom? Ponavlja li se sukob? Ocijenite njegovu ozbiljnost (1 do 10).
7. Koji je trenutni način na koji uključene strane rješavaju problem?
8. Što strane mogu učiniti kako bi okončale sukob ili barem umanjile njegove disfunkcionalne učinke?

Dodatni alati za analizu sukoba uključuju među ostalim sljedeće:

- **Kotač sukoba:** kotač sukoba osmislili su C. Moore i B. Meyer, a sastoji se od pet elemenata: strukture (npr. dinamika sudionika, nejednak pristup / kontrola resursa), emocija, povijesti, komunikacije i vrijednosti. Za pojedinosti vidjeti prilog 1.
- **Mapiranje sukoba:** karta sukoba vizualni je alat koji pridonosi identifikaciji aktera uključenih u sukob, grafičkom prikazu odnosa između tih aktera, analizi uloga koje imaju u sukobu i njihove relativne moći u odnosu na problem koji se analizira.
- **Mapiranje potreba i strahova:** taj alat za analizu sukoba usmjeren je na ono što sudionici u sukobu trebaju i čega se boje. Potrebe, interesi i strahovi aktera ključni su u tijeku sukoba i njegovu mogućem rješenju.

Pitanja za kviz o analizi sukoba

Točni odgovori označeni su **podebljanim slovima**.

1. *Svrha analize sukoba je...*

- A. pripremiti statističke podatke o sukobima.
- B. dokazati da se određeni sukob ne može riješiti.
- C. razumjeti prirodu sukoba i omogućiti rješavanje sukoba.**
- D. spriječiti eskalaciju sukoba.

2. *Koji od sljedećih aspekata obično NIJE uključen u analizu sukoba?*

- A. utjecaji sukoba
- B. strane uključene u sukob
- C. uzrok (uzroci) sukoba
- D. trošak rješavanja sukoba**

3. *Kada završite analizu sukoba, ...*

- A. morate se usredotočiti na prošlost i razumjeti povijesne događaje; to je najvažniji dio analize sukoba.
- B. trebali biste razumjeti prošlost, ali se usredotočiti na sadašnjost i potencijalno buduće rješenje.**
- C. što dulje analizirate sukob, to bolje rješenje možete pronaći – to je univerzalno pravilo.
- D. uvijek možete ostati objektivni: nema mjesta osobnom tumačenju situacije.

4. *Nakon završetka analize sukoba, ...*

- A. možete se opustiti i uživati u dobro obavljenom poslu.
- B. trebali biste razgovarati sa svojim nadređenim i zatražiti sredstva za rješavanje sukoba.
- C. možete početi osmišljavati potencijalna rješenja sukoba.**
- D. trebali biste svoju analizu predati posredniku koji će riješiti sukob.

5. *Alat za analizu sukoba...*

- A. pomoći će vam da shvatite složenost sukoba.**
- B. pružit će vam najbolje rješenje za sukob koji analizirate.
- C. može se upotrebljavati samo prije početka rješavanja sukoba.
- D. pruža vam samo statičnu sliku sukoba.



## Popis literature

1. Herbert, S. (2017). Conflict analysis: Topic guide. Birmingham, UK: GSDRC, University of Birmingham  
<https://gsdrc.org/wp-content/uploads/2017/05/ConflictAnalysis.pdf>
2. Kumar, M. (2023). Conflict and Level of Analysis  
[Conflict and Levels of Analysis \(tutorialspoint.com\)](https://www.tutorialspoint.com/conflict-and-levels-of-analysis/)
3. Dörfler D. (2019). Munkahelyi konfliktusok pszichológiai nézőpontból  
[Munkahelyi konfliktusok pszichológiai nézőpontból | ELTE Jurátus](#)
4. Munkahelyi mediáció  
[1. A konfliktus - Munkahelyi Mediáció \(google.com\)](#)
5. Engel A., Korf B. (2005). Negotiation and meditation techniques for natural resource management  
[Negotiation and mediation techniques for natural resource management \(fao.org\)](#)
6. Gurchiek K. (2022). How to identify and address conflict in the workplace  
[https://www.linkedin.com/pulse/how-identify-address-conflict-workplace-kathy-gurchiek?trk=articles\\_directory](https://www.linkedin.com/pulse/how-identify-address-conflict-workplace-kathy-gurchiek?trk=articles_directory)
7. Konfliktusok a mindennapokban. Konfliktuskezelés- és megoldás technikái. (2004.)  
[https://vik.wiki/images/a/ac/Konfliktus\\_tananyag.PDF](https://vik.wiki/images/a/ac/Konfliktus_tananyag.PDF)
8. [Topics & Issues - CARE Toolkit \(careemergencytoolkit.org\)](#)
9. Riaz, K., (2011) Types, sources, costs and consequences of workplace conflict. Asian J. of Management Research, Vol. 2, broj 1.
10. De Drew, C.K.W., (2008) The virtue and vice of workplace conflict. J of Organisational Behavior, 29.
11. The cost of unresolved conflict (2021) [Globalmindfulsolutions.com/the-cost-of-unresolved-conflict.](https://www.globalmindfulsolutions.com/the-cost-of-unresolved-conflict/)
12. Dana, D., (2001) Conflict resolution. NW: McGraw-Hill.
13. Bonella, B. A. T., (2015) Conflict Skills for Social Work. <https://www.cswe.org>
14. M. Afzalur Rahim (2010). Managing Conflict in Organizations. Transaction Publishers.
15. Nicholson, Michael (1992). Rationality and the analysis of international conflict. Cambridge University Press.
16. Coser A. L., The Functions of Social Conflict (1956) Free Press, New York.
17. Schelling, C. T., The Strategy of Conflict (1960). Harvard University Press.
18. Management Study Guide:  
<https://www.managementstudyguide.com/understanding-conflict.htm>

19. Council of Europe: Understanding Conflict, retrieved from <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261899/3-Understandingconflict.pdf/0f63c846-6942-4e8f-83c0-3626f2f73dfa>

### III. DINAMIKA SUKOBA

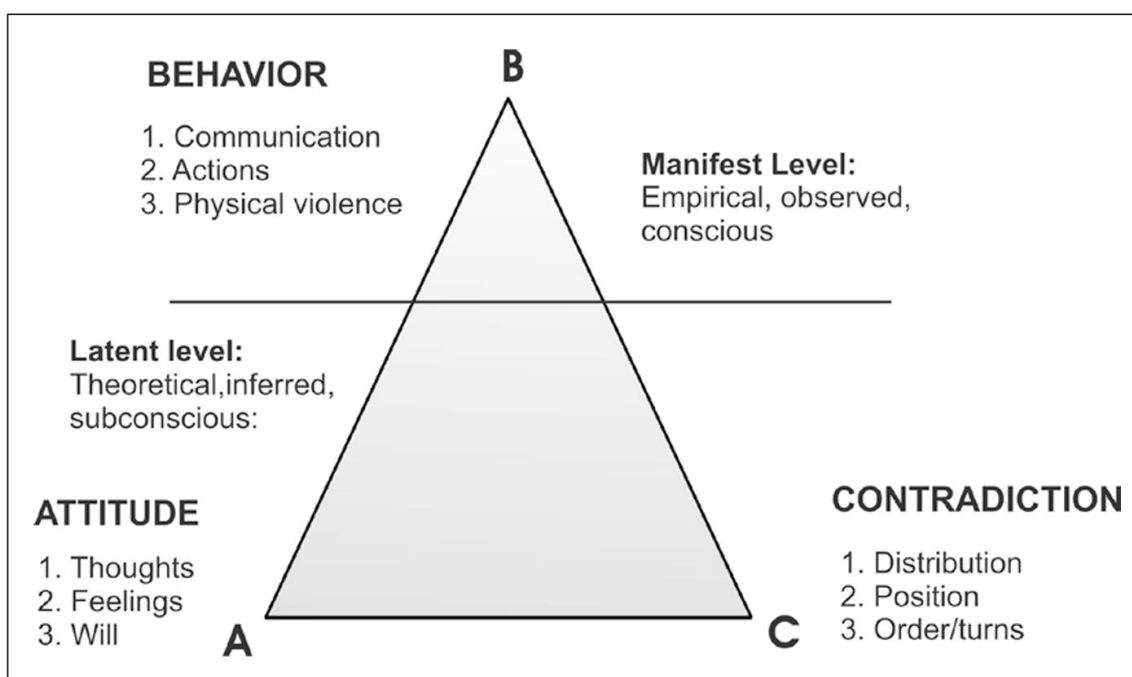
Svi su sukobi dinamični, a ne stabilni: pojavljuju se, razvijaju, eskaliraju, dosežu vrhunac, smanjuju se, rješavaju se ili nestaju. Razumijevanje dinamike sukoba pomaže nam odrediti intervencije koje mogu biti učinkovite ili potrebne u različitim konfliktnim situacijama.

#### III. 1. Sastavni elementi i pojavljivanje sukoba: ABC trokut

Razumijevanje sastavnih elemenata sukoba jednako je važno kao i razumijevanje toga tko su njegovi akteri ili što ga je uzrokovalo. Koristan je alat za razumijevanje različitih sastavnih elemenata određenog sukoba ABC trokut Johana Galtunga.

Upotrebom tog modela možemo razlikovati različite sastojke uključene u sukob, što nam omogućuje razumijevanje najznačajnijih aspekata sukoba. To nam pak pruža smjernice o tome odakle početi raditi na sukobu. Smatra se da je psihologija na kojoj se temelji razvoj sukoba slična i na mikrorazini i na makrorazini pa je trokut primjenjiv na svim razinama, za pojedince, skupine ili zajednice, pa čak i države.

Prema tom modelu sukobi se sastoje od triju osnovnih sastavnih elemenata: (1) stavova, (2) ponašanja i (3) proturječnosti. Oni se mogu utvrditi u svakom pojedinom sukobu, no u različitoj mjeri. Sastavi elementi postavljeni su u tri kuta trokuta kako bi se prikazao njihov međusobni odnos (vidjeti sliku u nastavku).



## Trokut sukoba

### *Legenda:*

ATTITUDE = STAV

Thoughts = misli

Feelings = osjećaji

Will = volja

Latent level = pritajena razina

Theoretical, inferred, subconscious = teorijski, izvedeno, podsvjesno

BEHAVIOUR = PONAŠANJE

Communication = komunikacija

Actions = radnje

Physical violence = tjelesno nasilje

Manifest Level = razina očitovanja

Empirical, observed, conscious = empirijski, opažen, svjestan

KONTRADIKCIJA = PROTURJEČJE

Distribucija = raspodjela

Position = položaj

Order/turn = red/izmjenjivanje

### Izvor:

Council of Europe: Understanding Conflict, preuzeto 26. svibnja 2023. s <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261899/3-Understandingconflict.pdf/0f63c846-6942-4e8f-83c0-3626f2f73dfa>

Uobičajena je metafora za sukob ona o santi leda: značajan je dio sante leda nevidljiv jer se nalazi pod vodom. Međutim, taj dio određuje veličinu i ponašanje sante leda, odnosno gdje se i kako kreće u vodi. Baš kao dio sante leda iznad površine vode mogu se vidjeti vidljivi aspekti sukoba: pritužbe, optužbe i uvredljivi komentari te pregovori. Međutim, postoje drugi aspekti ispod površine: skrivene nakane, snishodljiv govor tijela i interesi za moć i resurse.

Metafora sante leda pokazuje kako se samo mali dio sukoba može vidjeti. Prikriveni i mnogo veći dio sukoba djeluje kao skrivena sila u razvoju situacije te utječe na pokušaje rada na sukobu. Osobna uloga pojedinca u sukobu određuje koliko toga on može vidjeti. Što ste više uključeni, to je teže samo se odmaknuti i objektivno sagledati sukob. Provođenje strukturirane analize sukoba može vam pomoći da objektivno ocijenite sukob sa stajališta neuključene osobe i da se emocionalno odvojite.

## 1. Stavovi

Prema ABC trokutu naši stavovi i naše pretpostavke o sukobu leže ispod površine, a u modelu su označeni slovom A. Taj kut trokuta sastoji se od toga kako vidimo sebe i druge koji su uključeni u sukob te od naših misli, osjećaja i želja. Osjećaji se odnose na osjećaje koje strane u sukobu osjećaju jedna prema drugoj, kao i na načine na koje strane u sukobu razmatraju vlastite osjećaje i s njima se suočavaju. Ljtnja je vrlo značajan osjećaj u

sukobima, no ona je često reakcija na jedan drugi osjećaj, i to strah. Stavovi također obuhvaćaju naše pretpostavke i subjektivne predodžbe o temeljnim problemima u sukobu, o tome što se dogodilo, tko je što učinio i tako dalje. Obično se između sukobljenih strana percepcije bitno razlikuju, ne samo u pogledu toga što se dogodilo već i u pogledu svjetonazora i vrijednosti. Verzija i percepcije onoga što se dogodilo mijenjaju se kako vrijeme prolazi i kako se strane sve više udaljavaju jedna od druge tijekom sukoba koji eskalira.

## 2. Ponašanje

Najvidljiviji aspekt sukoba je ponašanje, koje je u modelu označeno slovom B. To su radnje koje poduzimaju strane u sukobu. Ljudske reakcije na događaje prilično su složene pa se ono što se naziva ponašanjem zapravo sastoji od mnogo elemenata. Različiti ljudi različito reagiraju na različite događaje. Unatoč tome, radnje koje zajednički čine ponašanje kako se ono tumači u ovom modelu obično se mogu podijeliti u tri kategorije:

1. što je rečeno;
2. što je učinjeno; i
3. fizičko nasilje.

Važno je napomenuti da se ponekad ono što se *ne kaže* ili *ne učini* (nedjelovanje) može smatrati dijelom ponašanja. Izbjegavanje djelovanja može imati jednako važan učinak na razvoj sukoba kao i djelovanje: poduzimanje određene radnje u određenoj situaciji najvjerojatnije bi dovelo do različitih posljedica za strane u sukobu. Osim toga, fizičko nasilje smatra se različitim od drugih radnji jer uporaba nasilja drastično mijenja prirodu sukoba. Njegove su posljedice vrlo ozbiljne i mogu značajno promijeniti razvoj sukoba i njegove ishode.

## 3. Proturječnost

Proturječnost u sukobu srž je i uzrok problema, a u modelu je označena slovom C. To je konkretno pitanje (pitanja) oko kojeg je došlo do neslaganja.

Prema modelu sukobi se obično odnose na tri osnovne vrste pitanja: raspodjelu, položaj i red.

**Raspodjela:** proturječnost nastaje jer postoji natjecanje za resurse koji se moraju podijeliti među različitim skupinama. Ti resursi mogu biti novac, vrijeme, prostor, hrana, pažnja ili politička naklonost, a postavlja se pitanje koliko bi od toga različite strane trebale dobiti. Međutim, nijedna strana u sukobu ne dovodi u pitanje pravila o raspodjeli i svoju ulogu u stvaranju tih pravila.

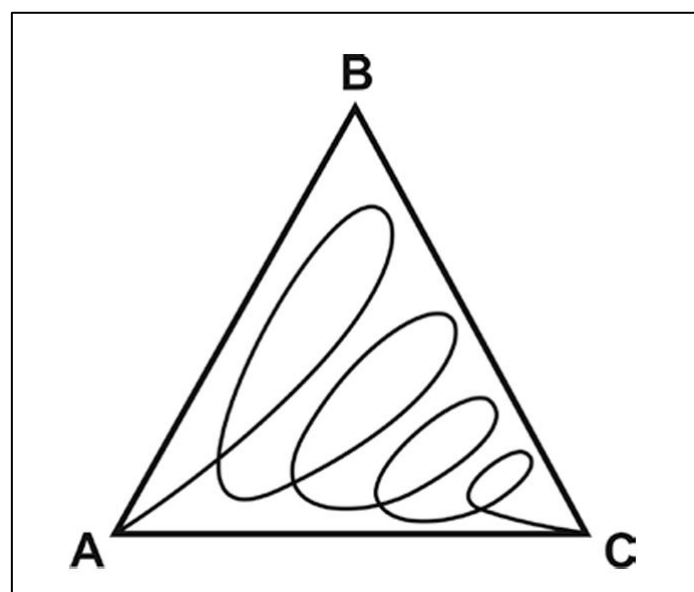
**Položaj:** proturječnost se pojavljuje kao rezultat natjecanja oko položaja. Položaj se shvaća kao resurs koji se ne može dijeliti. To je zato što samo jedna osoba može biti na danom

položaju. Jedan je pristup rješavanju sukoba oko položaja, osobito u slučajevima kada se strane u sukobu natječu oko toga tko bi trebao legitimno upravljati državom, bio pokušaj uvjeravanja strana u sukobu da dijele dotični položaj. To je bila učinkovita strategija u kojoj su strane bile spremne izmjenjivati se na položaju, npr. rotirajuća predsjedavanja. Drugi je pristup rješavanju tog sukoba pronalaženje alternativnih prestižnih položaja koje bi zauzele suprotstavljene strane (npr. predsjednik i nekoliko potpredsjednika). Primjenom tih pristupa suprotstavljene strane uče kako položaj smatrati resursom koji se može dijeliti i kako primijeniti pristup koji se više temelji na suradnji.

**Red:** u ovom slučaju proturječnost se pojavljuje u pogledu pravila koja bi se trebala slijediti u organizaciji, pri čemu barem jedna strana tvrdi da trenutna pravila nisu primjerena ili poštena i želi promijeniti prevladavajući sustav. Primjeri uključuju neslaganja oko toga kako restrukturirati organizaciju ili suprotstavljavanje adolescenata pravilima koja su postavili njihovi roditelji. Sukobi u pogledu reda mogu biti intenzivniji od druga dva navedena oblika proturječnosti jer se u pitanje dovode temeljne vrijednosti uključenih osoba, a oko temeljnih vrijednosti vrlo je teško pregovarati.

### III.2. Razumijevanje eskalacije i smanjenja sukoba

Postoji nekoliko načina na koje može doći do sukoba, a s pomoću ABC trokuta možemo i vidjeti kako. Sukobi mogu početi tako da strane shvate da imaju neusklađene potrebe – to je proturječnost (C). Obje žele istu stvar u isto vrijeme, a budući da je problem nemoguće riješiti, obje strane postaju frustrirane. Frustracija dovodi do agresije i prijezira – to su stavovi (A), koji mogu dovesti do svađe ili nasilnih radnji – to je ponašanje (B). Kada se to dogodi, sukob se razvija kao spirala (vidjeti sliku u nastavku), a novi sukob pojavljuje se zbog agresivnog ili nasilnog ponašanja koje se dogodilo. Na taj se način sastavni elementi sukoba uzajamno ojačavaju.



Spirala evolucije sukoba

Izvor:

Council of Europe: Understanding Conflict, preuzeto 26. svibnja 2023. s <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261899/3-Understandingconflict.pdf/Of63c846-6942-4e8f-83c0-3626f2f73dfa>

Čak i ako je glavno pitanje riješeno, to ne znači nužno da je sukob riješen jer se sukob dinamički mijenja i sada bi se proturječnost mogla odnositi na nešto sasvim drugačije od onoga na što se odnosila na početku. Novi sukobi dodani su izvornom sukobu.

Sukob bi mogao započeti i u kutu ponašanja (B) u trokutu kada jedna strana drugoj strani učini nešto s negativnim namjerama ili kada jedna strana učini nešto što druga strana ne shvaća ili ne razumije u potpunosti. Isto vrijedi i za kut stavova (A). Negativan stav može se prenijeti putem ideologije ili tradicije. Da bi opravdao taj negativan stav, akter će tražiti proturječnost (C), prijetnju izvana, koja će potvrditi njegove pretpostavke. Takav će stav dovesti do negativnog ponašanja koje će pak dodatno doprinijeti sukobu. Energiju za eskalaciju daju snažni negativni osjećaji, koji se samo povećavaju kako se eskalacija nastavlja.

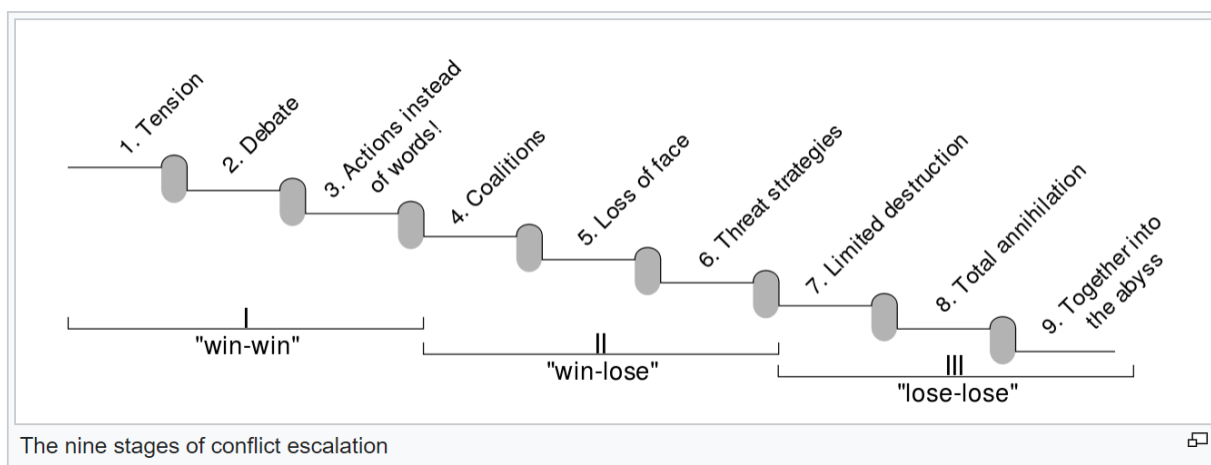
Međutim, budući da sukob može započeti u bilo kojem kutu, može se i zaustaviti u bilo kojem kutu. Pokušaji intervencije tada bi se trebali usmjeriti na temeljno pitanje ili proturječnost (C) koji uzrokuju pojavu i eskalaciju sukoba.

ABC trokut pruža nam neke naznake o vrsti intervencija koje bi mogle pridonijeti rješavanju sukoba. On ukazuje na činjenicu da je rješavanje proturječnosti važno, ali nije dovoljno za rješenje. Možda će biti potrebno i pozabaviti se osjećajima i ponašanjem strana jer oni mogu ojačati ili uzrokovati eskalaciju sukoba. U najgorem slučaju mogu biti uzrok novih sukoba. Sve se to često događa nesvjesno te je zato korisno upotrebljavati takav model za određivanje svih elemenata i analizu procesa.

### **III. 3. Devet razina eskalacije sukoba: model stepenica**

Još jedan način razumijevanja dinamike sukoba, a osobito načina na koji sukobi eskaliraju i kako se mogu smanjiti, predlaže se u modelu „stepenica” Friedricha Glasla. Prema tom modelu svaki sukob koji se ne preokrene spušta se niz stepenice ubrzanom i samopojačavajućom dinamikom.

Glaslov model eskalacije sukoba ima devet faza: te su faze grupirane u tri razine, od kojih svaka sadrži po tri faze.



Izvor: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Glasl%27s\\_Model\\_of\\_Conflict\\_Escalation.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Glasl%27s_Model_of_Conflict_Escalation.svg) Ova je slika licencirana u skladu licencom Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International.

*Legenda:*

The nine stages of conflict escalation = devet faza eskalacije sukoba

„win-win” = svi su na dobitku

1. Tension = 1. napetost

2. Debate = 2. rasprava

3. Actions instead of words! = 3. djela umjesto riječi!

„win-lose” = jedna strana gubi, a druga dobiva

4. Coalitions = 4. udruživanje

5. Loss of face = gubitak ugleda

6. Threat strategies = strategije prijetnji

„lose-lose” = obje strane gube

7. Limited destruction = ograničeno uništenje

8. Total annihilation = 8. potpuno uništenje

9. Together into the abyss = zajedno u ponor

Glasl predstavlja „eskalaciju u svojem modelu s devet faza ne kao uspon na sve više i više faze eskalacije, već kao spuštanje na sve dublje i dublje, primitivnije i neljudskije oblike spora... [što] neizbježno vodi u područja koja izazivaju velike „neljudske energije” koje u konačnici nisu podložne ljudskoj kontroli ili obuzdavanju.”

Na prvoj razini obje strane još uvijek mogu biti na dobitku (engl. *win-win*). Na drugoj razini jedna strana gubi, a druga dobiva (engl. *win-lose*), a na trećoj razini obje strane gube (engl. *lose-lose*).

### 1. razina (*win-win*)

Faza 1 – Napetost

Sukobi počinju napetostima, npr. povremenim sukobom mišljenja. To je uobičajena pojava i ne doživljava se kao početak sukoba. Međutim, ako dođe do sukoba, stajališta postaju važnija. Sukob bi mogao imati dublje uzroke.

Faza 2 – Rasprava

Od sada strane u sukobu razmatraju strategije kako drugu stranu uvjeriti u svoje argumente. Razlike u mišljenjima dovode do spora. Strane pokušavaju vršiti pritisak jedna na drugu i razmišljaju crno-bijelo.

Faza 3 – Djela umjesto riječi

Strane u sukobu pojačavaju pritisak jedna na drugu kako bi potvrdile vlastito mišljenje. Rasprave se prekidaju. Nema više verbalne komunikacije, a sukob se sve više zaoštava. Nestaje razumijevanje za „njih”.

## **2. razina (*win-lose*)**

Faza 4 – Udruživanje

Sukob se pogoršava traženjem pristaša za vlastiti cilj. Smatrajući da je u pravu, osoba može osuđivati protivnika. Pitanje više nije važno: treba pobijediti u sukobu tako da protivnik izgubi.

Faza 5 – Gubitak ugleda

Protivnika treba ocrniti aluzijama i sl. Gubitak povjerenja je potpun. Gubitak ugleda u tom smislu znači gubitak moralne vjerodostojnosti.

Faza 6 – Strategije prijetnji

Strane u sukobu pokušavaju steći potpunu kontrolu upućivanjem prijetnji kojima pokazuju vlastitu moć. Prijeti se, primjerice, zahtjevom (npr. „dajte mi 10 milijuna eura”) koji se iznuđuje sankcijom („inače ću dići u zrak glavnu zgradu”) i naglašava mogućnošću sankcije (pokazivanje eksploziva). Vjerodostojnost prijetnje ovisi o razmjerima.

## **3. razina (*lose-lose*)**

Faza 7 – Ograničeno uništenje

Osoba nastoji teško oštetiti protivnika svim trikovima koji su joj na raspolaganju. Protivnika se više ne smatra čovjekom. Od sada se ograničeni osobni gubitak smatra dobitkom ako je šteta za protivnika veća.

Faza 8 – Potpuno uništenje

Protivnika treba uništiti svim sredstvima.

Faza 9 – Zajedno u ponor

Od ove točke osoba prihvaća osobno uništenje kako bi porazila protivnika.

### **III.4. Strategije za smanjenje i rješavanje sukoba**



Modelom se opisuje kako se ponašaju dvije strane u sukobu. Rješenja koja vode do smanjenja sukoba nisu odmah vidljiva u ovom modelu, osobito kada se objema stranama u sukobu čini nemogućim preokrenuti situaciju (npr. agresivan čin na teritoriju neke države, odvajanje zajedničkog djeteta od drugog roditelja, masovna otpuštanja radi povećanja vrijednosti za dioničare) ili kada jedna strana kao strateški trik odabere eskalaciju sukoba.

Kako bi se postiglo smanjenje sukoba, Glasl dodjeljuje sljedeće strateške modele različitim fazama eskalacije:

Faza 1 – 3: medijacija

Faza 3 – 5: vođenje kroz proces

Faza 4 – 6: vođenje kroz socioterapijski postupak

Faza 5 – 7: zagovaranje, posredovanje

Faza 6 – 8: arbitraža, sudski postupak

Faza 7 – 9: prisilna intervencija

Sposobnost prepoznavanja i uklanjanja sila koje potiču sukobe na kulturno neutralan i neosuđujući način kako bi se smanjila eskalacija sukoba vrlo je korisna osobito za upravitelje, savjetnike i socijalne radnike.

Dodatni načini rješavanja sukoba i tehnike upravljanja sukobima opisani su u dokumentu Tema 1B Rješavanje sukoba i komunikacijske tehnike.

### **Pitanja za kviz o dinamici sukoba**

Točni odgovori označeni su **podebljanim slovima**.

*1. Koja od sljedećih tvrdnji NIJE točna? Važno je razumjeti dinamiku sukoba jer...*

A. sukobi nisu statični: oni nastaju, eskaliraju i/ili se smanjuju tijekom vremena.

**B. dinamika dokazuje da se svaki sukob može riješiti.**

C. pomaže u razumijevanju prirode sukoba i omogućava moguće rješavanje sukoba.

D. može vam pomoći da spriječite eskalaciju sukoba.

*2. Eskalacija sukoba znači...*

A. da se utjecaji sukoba smanjuju.

B. da se strane uključene u sukob mijenjaju.

C. da se troškovi sukoba smanjuju.

**D. da se strane uključene u sukob sve više neprijateljski ponašaju jedna prema drugoj.**

*3. Smanjenje sukoba...*

A. prirodan je proces i do njega s vremenom dolazi u svakom sukobu.

**B. vješt upravitelj sukobom može olakšati i ubrzati.**

C. znači da je sukob sve manje važan.

D. je mit: sukob se ne može smanjiti sam od sebe, može se riješiti samo vanjskom intervencijom.

### **Popis literature**

Council of Europe: Understanding Conflict, preuzeto 26. svibnja 2023. s <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261899/3-Understandingconflict.pdf/0f63c846-6942-4e8f-83c0-3626f2f73dfa>

Galtung, Johan: Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization, Sage, London, 1997

Galtung, Johan (1969). "Violence, Peace and Peace Research". Journal of Peace Research. 6 (3): 167–191. doi:10.1177/002234336900600301

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Haupt, Bern 9. A. 2009

Glasl, F. (1982). The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties. In: Bomers, G.B.J., Peterson, R.B. (eds) Conflict Management and Industrial Relations. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-1132-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-94-017-1132-6_6)

# TEMA 1A ANALIZA SUKOBA

## PRILOG 1: SAMOPROCJENA UVJERENJA O SUKOBU

*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.

|   |   |
|---|---|
| <b>Svrha ovog materijala za osposobljavanje</b> | <b>Samoprocjena o uvjerenjima i iskustvima o sukobima</b><br>Ovaj materijal uključuje samoprocjenu za prepoznavanje osobnih uvjerenja i iskustava o sukobima. Alat se može upotrebljavati pojedinačno ili tijekom interaktivnog grupnog osposobljavanja o analizi sukoba, rješavanju sukoba ili pregovorima.                            |
| <b>Ciljana publika</b>                          | <b>Primarna publika:</b> svi zaposlenici općina koji žele bolje razumjeti svoj stav prema sukobima.<br><b>Sekundarna publika:</b> voditelji osposobljavanja i sudionici interaktivnog grupnog osposobljavanja o analizi sukoba, rješavanju sukoba ili pregovorima.  |
| <b>Namjena</b>                                  | <b>Uručak / popratni materijal za osposobljavanje</b><br>Samoprocjena se može upotrebljavati:<br>1. pojedinačno za razmišljanje o osobnim uvjerenjima i iskustvima o sukobima; ili<br>2. za raspravu u grupnom okruženju (rad u parovima, malim ili velikim grupama) tijekom interaktivnog grupnog osposobljavanja kao ispisani uručak. |

## Samoprocjena: Moja uvjerenja i iskustva o sukobima

Sukob je dio našeg života. Svi smo mi bili dio raznih konfliktnih situacija, koje su ili uspješno riješene ili su ostale neriješene. Naša prethodna iskustva, kao i naše temeljne vrijednosti i uvjerenja, potiču naše ponašanje u raznim konfliktnim situacijama.

Samoprocjena u nastavku pripremljena je kako biste mogli utvrditi neka svoja ključna uvjerenja o sukobima općenito i prisjetiti se iskustava koja ste stekli u raznim konfliktnim situacijama.

### Napomena:

*Procjena služi isključivo u svrhu rasprave. Ona nije potvrđen, znanstveni instrument.*

Za svaku tvrdnju označite smatrate li je točnom ili netočnom. Zatim razgovarajte o svojim odgovorima s partnerom ili grupom.

| Tvrdnja   | Točno | Netočno |
|---|-------|---------|
| 1. Što je odnos intimniji, to je veća vjerojatnost sukoba.              |       |         |
| 2. Ljudi se uglavnom svađaju oko važnih pitanja u svojim odnosima.      |       |         |
| 3. Ljudi bi trebali izbjegavati međusobne sukobe.                       |       |         |
| 4. Sukob često može ojačati odnos.                                      |       |         |
| 5. Bolje prešutjeti da vas nešto muči nego povrijediti nečije osjećaje. |       |         |
| 6. Ako probleme ostavite neriješene, oni će s vremenom nestati.         |       |         |
| 7. Da biste okončali sukob, bolje je popustiti.                         |       |         |
| 8. Kada postoji problem u nekom odnosu, obje su mu osobe pridonijele.   |       |         |
| 9. Spominjanje prošlosti često stvara više sukoba.                      |       |         |
| 10. Kad su ljudi u sukobu, obično se bore pošteno.                      |       |         |

Neka popularna uvjerenja o sukobima:

- „Svaki je sukob loš”: sukob znači nedostatak sklada, zajedničkog dogovora i suradnje te je stoga loš za mnoge ljude koji nastoje živjeti u skladu s tim vrijednostima. Drugi tvrde da sukob može pomoći uključenim stranama da otkriju svoje stvarne potrebe, osjećaje ili željena rješenja te tako stvara platformu za zajedničko osmišljavanje obostrano korisnog ili optimalnog rješenja („konstruktivni sukob”).
- „Svi se sukobi mogu riješiti, samo morate i dalje pokušavati”: neki ljudi tvrde da uvijek postoji način za rješavanje sukoba i da morate i dalje pokušavati. Drugi tvrde da se ne mogu svi sukobi riješiti na licu mjesta: možda postoje temeljne razlike između vaših

vrijednosti i vrijednosti druge osobe koje ne možete riješiti i sve raspravljanje ovoga svijeta neće promijeniti ni vaše mišljenje ni mišljenje te osobe.

- „Rješavanje sukoba znači da svi pobjeđuju”: u dugotrajnoj vezi ponekad morate odustati od svojeg stajališta, a druga osoba mora pobijediti. Ponekad jednostavno trebate učiniti ono što je u najboljem interesu drugih ljudi. Ponekad vi pobjeđujete u sukobu, ali drugi gube. Ponekad postoji takvo rješenje da su svi na dobitku (*win-win*) i potreban vam je vješt posrednik ili pregovarač koji će vam pomoći da to rješenje pronađete. Za mnoge ljude sukob je *uspješno* riješen samo ako svi pobijede.
- „Ljudi se rađaju s prirodnom sposobnošću rješavanja sukoba”: svi se rađamo s prirodnom sklonošću da želimo da sve ide kako bismo mi htjeli. Svatko mora naučiti kako nešto od toga ostaviti po strani i riješiti sukobe. Ovisno o vašem tipu osobnosti to vam može biti lakše ili teže. Ljudi se ne rađaju prirodno sa sposobnošću rješavanja sukoba, svi u nekoj mjeri moramo raditi na tome.

# TEMA 1A ANALIZA SUKOBA

## PRILOG 2: ALATI ZA ANALIZU SUKOBA

*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 eEmployees of municipalities for better provision of public services*) – Jačanje sposobnosti zaposlenika općina radi boljeg pružanja javnih usluga.

|   |  |
|---|--|
| <b>Svrha ovog materijala za osposobljavanje</b> | <b>Praktični alati za analizu sukoba</b><br>Ovaj materijal uključuje opis različitih alata za analizu sukoba. Alati se mogu upotrebljavati pojedinačno ili tijekom interaktivnog grupnog osposobljavanja o analizi sukoba.   |
| <b>Ciljana publika</b>                          | <b>Primarna publika:</b> svi zaposlenici općina koji žele bolje razumjeti konkretnu konfliktnu situaciju.<br><b>Sekundarna publika:</b> voditelji osposobljavanja i sudionici interaktivnog grupnog osposobljavanja o analizi sukoba.  |
| <b>Namjena</b>                                  | <b>Uručak / popratni materijal za osposobljavanje</b><br>Alati se mogu upotrebljavati:<br>1. pojedinačno za analizu konkretne situacije i pomoć u rješavanju sukoba.<br>2. u grupnom okruženju (rad u parovima ili malim grupama) tijekom interaktivnog grupnog osposobljavanja kao ispisani uručak. |



## 1. Alat za analizu sukoba: Stablo sukoba

Ovo je vizualna metoda kod koje se sukob uspoređuje sa stablom. Deblo stabla predstavlja glavni problem, korijenje predstavlja njegove glavne ili duboke uzroke, a lišće njegove posljedice.

Ovo je jednostavna metoda analize sukoba koja se može upotrebljavati za otkrivanje temeljnih uzroka sukoba. Kod stabla sukoba pretpostavlja se da se dio sukoba ne vidi. Uzroci sukoba smatraju se njegovim korijenima: oni su pod zemljom i stoga nisu vidljivi uključenim osobama. Posljedice sukoba njegove su grane i lišće: oni su vidljivi svima.

### Lišće – učinci:

Kakav utjecaj sukob ima na

- vas?
- vaš tim, vaše kolege?
- vaš odjel?
- cijelu vašu organizaciju?

### Deblo – glavni problem:

Na što se ovo pitanje ili sukob odnosi? Što to znači za vas?

### Korijenje – uzroci:

Koji su temeljni uzroci sukoba?



### Kako upotrebljavati stablo sukoba:

1. Počnite od debila stabla: definirajte sam problem ili sukob. Opišite situaciju što objektivnije možete.
2. Pomičite se prema gore na stablu i utvrdite glavne grane: to su glavna područja na koja problem utječe. Duž svake grane opišite listove: koji su konkretni utjecaji, vidljivi učinci problema u različitim područjima?
3. Sada se spustite niz deblo i utvrdite korijene, glavne uzroke problema. Opet, može ih biti nekoliko, a ne samo jedan, pa možete povući nekoliko glavnih korijena i zatim ih podijeliti na manje korijene kako biste opisali konkretne uzroke ili sastavne elemente.

Evo nekoliko pitanja koja će vam pomoći u utvrđivanju uzroka:

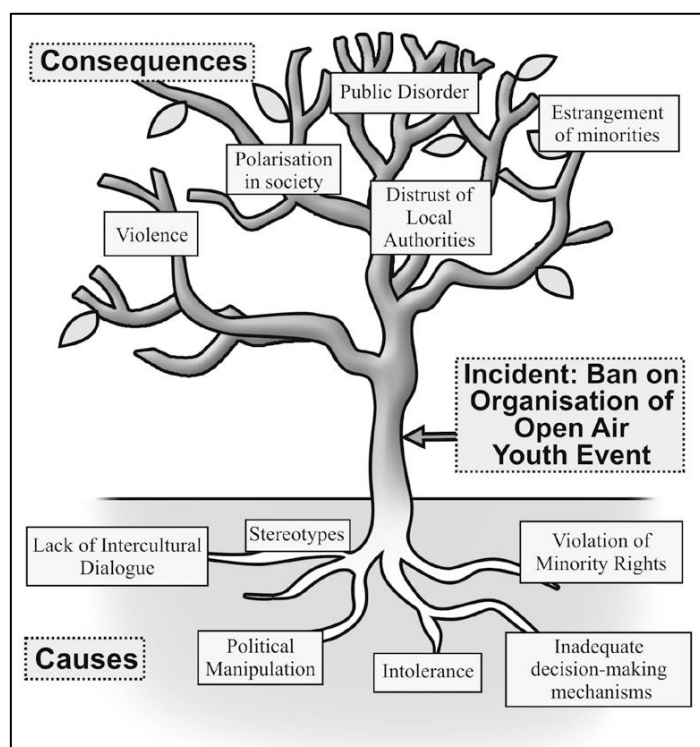
- Koji su strukturni uzroci sukoba?
- Koja se druga pitanja mogu smatrati uzrocima sukoba?

- Koji bi okidači mogli pridonijeti izbijanju / daljnjoj eskalaciji sukoba?
- Koji novi čimbenici pridonose produljenju sukoba?
- Koji čimbenici mogu pridonijeti smanjenju ili rješavanju sukoba?

Utvrđivanjem i učinaka i uzroka sukoba možete steći cjelokupno razumijevanje situacije i započeti razvijati strategije za rješavanje sukoba.

### Primjer:

Na stablu sukoba u nastavku prikazan je hipotetski primjer gradskog vijeća koje je određenim subkulturnim skupinama mladih zabranilo organizaciju događaja na otvorenom.



*Legenda:*

**Causes = uzroci**

Stereotypes = stereotipi

Lack of Intercultural Dialogue = nedostatak međukulturnog dijaloga

Political Manipulation = politička manipulacija

Intolerance = netolerancija

Inadequate decision-making mechanisms = neodgovarajući mehanizmi donošenja odluka

Violation of Minority Rights = povreda prava manjina

**Incident: Ban on Organisation of Open Air Youth Event = incident: zabrana organizacije događaja za mlade na otvorenom**

**Consequences = posljedice**

Violence = nasilje

Polarisation in society = polarizacija u društvu

Public Disorder = javni neredi

Estrangement of minorities = otuđenje manjina

Distrust of Local Authorities = nepovjerenje u lokalne vlasti

U ovom primjeru stabla sukoba postoji sukob između lokalnih vlasti, koje predstavljaju konzervativnu političku većinu, i određenih subkulturnih skupina mladih. Gradsko vijeće, pod pritiskom konzervativne političke većine, nije dopustilo predstavnicima subkulturnih skupina mladih (u manjini) da organiziraju događaj na otvorenom u jednoj od najpopularnijih gradskih pješačkih zona. Gradsko vijeće tvrdi da će doći do nereda. Posljedice zabrane događaja na otvorenom oštri su prosvjedi supkulturnih skupina mladih, javni neredi, nasilje, nepovjerenje prema lokalnim vlastima, sukobi s drugim skupinama mladih i policijom. Međutim, temeljni uzroci tog sukoba mogli bi, među ostalim, biti neodgovarajući mehanizmi donošenja odluka u gradskom vijeću, koji isključuju manjinske supkulturne skupine mladih, nedostatak međukulturnog dijaloga i politička manipulacija.

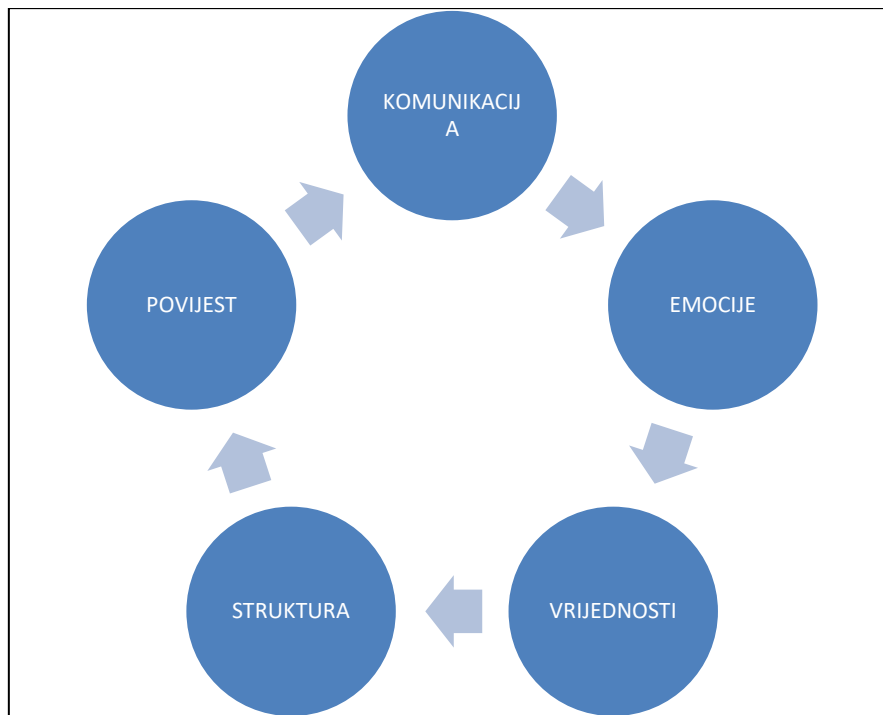
To pokazuje da su uzroci sukoba razni događaji i problemi koji se događaju prije nego što sukob izbije na površinu i koji ga uzrokuju.

Izvor:

Council of Europe: Understanding Conflict, preuzeto 26. svibnja 2023. s <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261899/3-Understandingconflict.pdf/0f63c846-6942-4e8f-83c0-3626f2f73dfa>

## **2. Alat za analizu sukoba: Kotač sukoba**

Profesori Christopher Moore i Bernard Mayer osmislili su kotač sukoba, grafički prikaz čimbenika koji dovode do potencijalnog sukoba. Pojam kotača sukoba važan je za svakoga tko sudjeluje u rješavanju sporova jer se s pomoću kotača sukoba može pripremiti za složenu i napetu interakciju s drugom osobom.



Pet elemenata kotača sukoba – vlastita ilustracija

Kotač sukoba uključuje povijest, komunikaciju, emocije, vrijednosti i strukturu. Oni ne postoje zasebno, već stalno uzajamno djeluju jedni na druge i na svoju okolinu i tako mijenjaju veličinu, „oblik”, važnost i utjecaj. Stoga nije važno odakle ćete početi analizirati tih pet elemenata dokle god obradite svaki od njih.

- **Povijest:** Odnos i prošla iskustva između dvoje ljudi uključenih u sukob mogu dovesti do toga da ljudi stvaraju pretpostavke o drugoj osobi ili da razviju negativne predrasude prije nego što uopće stupe u kontakt s tom osobom.
- **Komunikacija:** Razmotrite odabir upotrijebljenih riječi, način na koji su izgovorene i mnoge neverbalne komunikacijske elemente i znakove. Pozitivne izjave uz neusklađen govor tijela često navode ljude da povjeruju da je neverbalna komunikacija iskrenija. Primjerice, ako drugoj osobi kažete da vam je stalo do njezina mišljenja dok ste izvaljeni u stolici s rukama prekrivenim na prsima i ne gledate je u oči, toj ćete osobi neverbalno pokazati nezainteresiranost.
- **Emocije:** Nemojte zanemarivati svoje emocije ili emocije drugih, ali kada su izvan kontrole, emocije lako mogu dovesti do svađe i sukoba.
- **Vrijednosti:** Različiti ljudi imaju različite želje, potrebe i ciljeve (rad do kasno kako bi se ostvarila zarada za prekovremeni rad u usporedbi sa željom da se na vrijeme ide kući). Pretpostavke o drugima, čak i ako smatrate da je riječ o pozitivnoj ponudi ili suradničkom pristupu, mogu dovesti do negativnog odgovora ako se vaše vrijednosti, ideologija ili uvjerenja razlikuju.

- **Struktura:** Razmotrite kako dinamika sudionika u sukobu stvara sukob ili mu pridonosi. Osim toga, drugi elementi strukture mogu uključivati vrijeme (nedovoljno), nejednak pristup ili kontrolu resursa, moć i ovlasti itd.

Ako se pripremite i promotrite svaki element u kotaču sukoba, to vam omogućuje da se pravilno pripremite i istovremeno predvidite stavove drugih osoba o situaciji i, što je još važnije, razloge zbog kojih se osjećaju na određen način.

Literatura:

Bernard Mayer (2000): *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide*. Jossey-Bass Inc.

# TEMA 1A ANALIZA SUKOBA

## PRILOG 3: SITUACIJSKE VJEŽBE

*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.

|   |   |
|---|---|
| <b>Svrha ovog materijala za osposobljavanje</b> | <b>Situacijske vježbe za interaktivno grupno osposobljavanje</b><br>Ovaj materijal uključuje opis različitih konfliktnih situacija za vježbanje analize sukoba tijekom interaktivnog grupnog osposobljavanja.   |
| <b>Ciljana publika</b>                          | voditelji osposobljavanja i sudionici interaktivnog grupnog osposobljavanja o analizi sukoba.   |
| <b>Namjena</b>                                  | <b>Uručak / popratni materijal za osposobljavanje</b><br>Materijal za osposobljavanje može se upotrebljavati za praktične vježbe analize sukoba u parovima i grupama od triju osoba tijekom interaktivnog grupnog osposobljavanja.<br><b>Primarna namjena: uručak</b><br>Situacije kao i alati za analizu sukoba ispisuju se i dijele sudionicima osposobljavanja s uputama za analizu konkretne situacije.<br><b>Sekundarna namjena:</b> uručak ili projekcija za grupnu raspravu.<br>Situacije mogu poslužiti kao materijal za raspravu za manje ili veće grupe, bilo kao ispisani uručak bilo kao zajednički prikaz na projektoru. |

## KONFLIKTNE SITUACIJE NA RADNOM MJESTU

Voditelj osposobljavanja od sudionika osposobljavanja traži da upotrijebe jedan ili više alata za analizu sukoba u sljedećim situacijama kako bi stekli dublje razumijevanje mogućih uzroka, razmjera i učinaka sukoba, kao i načina za prevladavanje sukoba.

**Situacija br. 1:** Cathy i David suradnici su nekoliko godina. Kad upravitelj odjela ode u mirovinu, Cathy je promaknuta na njegovo mjesto. David smatra da nepravедno nije promaknut. Ponaša se neprijateljski prema Cathy i širi glasinu da Cathy nije promaknuta svojom zaslugom, već zato što je samohrana majka. Cathy to čuje i ozračje u odjelu postaje vrlo napeto.

**Situacija br. 2:** Mary je jako ljuta na kolegicu Ninu jer smatra da tijekom sastanaka s upravom Nina pokušava maksimalno uvećati svoj doprinos projektu na kojem zajednički rade i tako umanjiti Maryn rad. Marynu ljutnju dodatno potpiruje informacija koju je dobila od treće kolegice, a to je da se Nina žali da je njezin dio u projektu vrlo težak i iscrpljujući. Mary je do sada izbjegavala s Ninom razgovarati o problemu i zbog toga su njezina frustracija i bijes dosegli točku vrenja.

**Situacija br. 3:** Andreas vrijedno radi na svom radnom mjestu, ali gaji snažnu ogorčenost prema preostalo dvoje kolega jer smatra da ne odrađuju svoj dio. To uzrokuje napetost i sukob među njima. Stvari eskaliraju kada Andreas počne ogovarati svoje kolege pred drugim članovima osoblja.

**Situacija br. 4:** Martin je upravitelj odjela u neprofitnoj organizaciji. Prema nekima od podređenih zaposlenika vrlo je blagonaklon, do te mjere da se prema njima ponaša „kompanjonski” i povjerava im lakše poslove. Ostali zaposlenici vrlo su ljuti i napeti zbog takve očite diskriminacije prema njima.

**Situacija br. 5:** Peter, zaposlenik u agenciji za socijalnu skrb, sebe smatra vrlo sposobnim u svojem poslu i osobom bez predrasuda. Međutim, bilo je pritužbi stranaka i suradnika da diskriminira na temelju rase i spola i da je njegovo ponašanje često omalovažavajuće. Njegovi kolege smatraju da njegovo ponašanje dovodi njihovu agenciju na loš glas i jako su ljuti jer nije u stanju uvidjeti kakvi su zapravo njegovi postupci. Napetosti su počeli primjećivati i kolege u drugim uredima i stranke.