

Dr. sc. Nermin Mulaosmanović
Dr. sc. Hazim Selimović
Dr. sc. Zehrina Selimović

STILOVI UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA KOD MLADIH

Sažetak

Danas konflikti imaju znatno složeniju strukturu nego što je to nekada bilo, stoga je upravljanje konfliktima složenije. Konflikti često predstavljaju nezaobilazni vid interakcije i predstavljaju izuzetno dobru priliku za vježbanje, primjenu važnih kompetencija. Oni imaju za cilj unapređenje i poboljšanje odnosa, regulaciju emotivnih stanja, te definiranje lične autonomije kroz određivanje sopstvenih granica. Smatra se da je važno educirati mlade o vještinama upravljanja konfliktima. Osnovni problem rada je bio ispitati koje stilove upravljanja konfliktima mladi koriste uključujući razlike s obzirom na spol, dob i školski uspjeh, dok je cilj rada bio podići nivo svjesnosti o važnosti razvijanja vještina i stilova koji vode uspješnijem upravljanju konfliktima. Populaciju u istraživanju su činili mladi (od 16 do 19 godina). Istraživanjem je obuhvaćeno 823 ispitanika (48,96 % muških; 51,04% ženskih). U istraživanju su korišteni upitnici: ROCI II (Rahim, 1983) i sociodemografski upitnik pripremljen za ovo istraživanje. Rezultati su pokazali da mladi koriste različite stilove upravljanja konfliktima kao što su: dominacija ($M=23.46$; $SD= 5$), usmjerenost na rješavanje problema ($M=25.74$ $SD= 5,33$), izbjegavanje ($M=24.73$; $SD= 5$), kompromis ($M=24.82$; $SD= 5$) i popuštanje ($M=24.01$; $SD=5,16$). Prilikom ispitivanja dobnih razlika u stilovima upravljanja konfliktima statistički značajne razlike nisu nađene u većini stilova upravljanja konfliktima (stil dominacija, izbjegavanje, popuštanje, kompromis), osim u stilu usmjerenom na rješavanje problema ($F(3,820)=2.656$, $p<0,05$). Također, kada je u pitanju spol nije nađena značajna razlika u stilovima upravljanja konfliktima izuzev u stilu upravljanja usmjerenom na rješavanje problema ($t(821)=-3.544$, $p<0,01$), gdje djevojčice postižu bolje rezultate. Kada je u pitanju povezanost stilova upravljanja konfliktima sa školskim uspjehom jedino je pronađena značajna veza stila usmjerenog na rješavanje problema sa školskim uspjehom ($r=.124$, $p=.000$). Rezultati ukazuju da je potrebno mlade poučavati više stilovima koji su usmjereni na rješavanje problema i traženje kompromisa dok dominacija, izbjegavanje i popuštanje u konfliktima mogu još više produbiti konflikte.

Ključne riječi: Stilovi, upravljanje, konflikti, mladi

Uvod

U procesu odgajanja i obrazovanja događaju se razni konflikti. Bez obzira je li riječ o konfliktima u školi ili u porodici učenika, oni imaju uticaj na nastavne aktivnosti i privatni život učenika, ali i njihovih roditelja i nastavnika. Činjenica je i da učenici najčešće ne prijavljuju konflikte i doživljeno nasilje zbog osjećaja sramote i manje vrijednosti, zbog straha od posljedica prijavljivanja i zbog nepovjerenja da ih odrasli neće zaštititi. Konflikt sam po sebi nije ni dobar niti loš, ni pozitivan, ni negativan. On je znak da je određeno stanje zrelo za promjenu (Isić, 2010). Smatra se da nikada nije prerano učiti učenike vještinama upravljanja konfliktima, jer načini upravljanja konfliktima pokazatelj su socijalne kompetentnosti pojedinca. Često je uočljivo da učenici koji pokazuju probleme funkcioniraju primjenjujući samo jednu od strategija, stalno se povlače, ili, pak, koriste nasilne taktike, dok prihvaćeni

i popularni vršnjaci koriste pozitivne oblike ponašanja i efikasnije strategije za rješavanje konflikata i problema.

“Prva sistematska ispitivanja konflikata vršio je Pavlov dvadesetih godina, dok je dinamički pristup istraživanju konflikata započeo tridesetih godina u SAD-u sa radovima Levina i može se reći da su njegova saznanja i danas aktuelna. Istražiti i pokušati objasniti konflikte učenika podrazumijeva ući u područja pedagogije i psihologije” (Zec, 2005, str. 552). Prema navedenom autoru, danas konflikti imaju znatno složeniju strukturu nego što je to nekada bilo pa je i rješenje tih konflikata složenije. Konflikti sa vršnjacima predstavljaju nezaobilazni vid interakcije. Fabes i Eisenbrg (1992), kao i Nucci et al. (1996), zagovaraju stanovište da konflikti predstavljaju izuzetno dobro mjesto za vježbanje i primjenu važnih kompetencija, koje imaju za cilj unapređenje i poboljšanje odnosa, regulaciju emotivnih stanja i definiranje lične autonomije kroz određivanje sopstvenih granica.

Brojne definicije konflikta govore da oni nastaju zbog nekompatibilnih ciljeva, misli, osjećaja, interesa, nespoja između dvije ili više osoba. Konflikti su uzrokovani situacijama u kojima čin jedne osobe sprečava, usporava ili ometa djelovanje drugih osoba (Kompere i dr., 2002). „Pojedini autori, kao Dojč, navode da „konflikt postoji kad god dođe do inkompatibilne akcije“ (Deutsch, 1973, str. 10). Uglavnom se radi o širokom pojmu, a odnosi se na sve situacije u kojima postoje suprotni motivi, događaji, svrhe, impulsi i sl. Prema Šternu (1970) konflikt se može posmatrati kao oblik suprotstavljanja dvije oprečne strane. On se zasniva na nesaglasnosti ciljeva, želja ili vrijednosti suprotnih strana, u njemu jedna od strana kontrolira ciljeve ili objekte koje žele obje strane. Interpersonalni sukobi mogu se svesti na konflikte uvjerenja, a njihov je izvor u tome što različiti ljudi, na različite načine percipiraju istu situaciju i što potpuno vjeruju svojoj percepciji (Petz, 1991). „Konflikt se još definiše i kao sukob, sudar, spor, borba, svađa“ (Plut i Marinković, 2004, str. 3)”. Sukobi su normalna pojava koja se javlja u svim odnosima. Konflikt sam po sebi nije ni „dobar“ ni „loš“, a cilj ne treba biti traženje odnosa bez problema, nego naučiti kako sukobe rješavati na odgovarajući način (Gordon, 1989).

Prema pluralističkom shvatanju konflikt u društvu u cjelini kao i u organizaciji, predstavlja neizbježan i šta više poželjen fenomen. U suprotnom gledištu konflikt znači ometanje ili destrukciju normalnih i zdravih ljudskih odnosa, pa je stoga društveno nepoželjan fenomen.

Iz definicija konflikta osnovni uzroci su: nesaglasni interesi i vrijednosti suprotnih strana. Značaj konflikata mladih, prepoznali su i istraživali praktičari iz oblasti obrazovanja (Johnson & Johnson, 1996), o čemu govore i brojni programi i edukativni sadržaji koji imaju za cilj konstruktivno rješavanje sukoba uz primjenu vršnjaške medijacije. Kruta, nasilna komunikacija vrlo brzo razvija sukob između učenika i nastavnika. Izvori konflikata treba uočiti kao potencijalne izvori konflikata. To su najčešće teškoće u zadovoljavanju osnovnih ljudskih potreba, različiti oblici neravnopravnosti, siromaštvo jednih i bogatstvo drugih itd.

Neopodno je imati evidenciju o konfliktima, pratiti ih, raditi na njihovom saniranju. Uloga nastavnika u konfliktnim situacijama u školi je veoma značajna. U školskim situacijama, jasno se definiraju spoljašnji i unutrašnji konflikti. Spoljašnji konflikti vidljivi su i znatno lakše ih je kontrolirati. Unutrašnji konflikti su teži za uočavanje. U školi se pojavljuju i tzv. *lažni konflikti*, koji su u službi prikrivanja stvarnih konflikata. Važno

je razotkriti uzroke *lažnih konflikata* i suočiti se sa pravim, stvarnim konfliktima. Navode se prepreke kao glavni faktori izbijanja konflikta, koje su proizvod različitih faktora u sredini a koji ne zavise direktno od pojedinca.

U novije se vrijeme u nekim školskim sistemima uvodi obrazovanje za nenasilno rješavanje konflikata, učenje da se u konflikt uđe i iz njega izađe bez primjene sile. Navedene vještine omogućavaju da se učenik osjeća sposobnijim rješavati konflikte konstruktivno i nenasilno. Neiskrena komunikacija nastavnika reflektira neusklađenost, neprihvatljivo ponašanje i sukobe. Zdrava demokratska i kvalitetna školska sredina povoljno utiče na postupanje i rješavanje sukoba u komunikaciji. U školi se susreću razni sukobi na relaciji učenik sa učenicima, učenik sa nastavnicima, nastavnici sa nastavnicima i dr. Što se tiče sukoba kao procesa komuniciranja u školi treba razlikovati predmet, faktore koji ih izazivaju, njihovo djelovanje, motivaciju sukobljenih partnera, te njihovo postupanje i reagiranje (Musić, 2011). Predmet školskih sukoba može biti informacija – poruka, odnosno sadržaj odgojnih i obrazovnih aktivnosti, ali isto tako i emocionalna dimenzija međusobnih odnosa između nastavnika i učenika. Kao važan preduslov za konstruktivno rješavanje sukoba su: vještine slušanja, opažanja i govorenja. Programi učenja konstruktivnog rješavanja sukoba temelje se na sljedećim pretpostavkama: učenje konstruktivnog rješavanja konflikata pomaže djeci da upoznaju njihovu složenost, istraže mogućnost reagiranja u konfliktnoj situaciji, djeca često uviđaju da mogućnosti ima više nego što se u prvi mah činilo (Ajduković i Pečnik, 2007). Postupanje u rješavanju sukoba može biti nenasilno i nasilno. Kroz proces traženja mogućih reakcija na konflikt, djeca također razvijaju i razrješavaju vlastiti sistem vrijednosti, što je vrlo značajno s aspekta nenasilnog rješavanja sukoba. Problemsku situaciju analiziramo s četiri pitanja: u čemu je problem, šta se dogodilo, kako se osjećaš u vezi s tim, šta želiš da se dogodi, šta se uistinu može učiniti (Džaferović, 2010)? Potrebno je znati da: sukobi postoje, sami neće nestati, niti ćemo ih pokušati potisnuti, sukob može dovesti do osobnog rasta, mnogo je mogućih rješenja svakog sukoba, katkad ali ne uvijek, možemo naći rješenje u kojemu svako pobjeđuje. Učenik određuje način na koji će se konflikt dalje razvijati, i to kroz: preuzimanje krivice na sebe, okrivljavanje saučesnika u konfliktu, prepoznavanje potreba i emocija kako sopstvenih, tako i saučesnika u konfliktu, razlikovanje moraliziranja od empatije (Rosenberg, 2006).

Konstruktivno rješavanje konflikata pretpostavlja aktivan odnos prema problemu u kome će svaki sudionik voditi računa kako o svojim potrebama i željama tako i o potrebama i željama druge strane (Carnevale i Pruitt, 1992). Vještina konstruktivnog i nenasilnog rješavanja sukoba temelji se na usvajanju i međusobnom integriranju većeg broja specifičnih socijalnih vještina (Ajduković i Pečnik, 2007). To su: istinsko slušanje, očitovanje umjesto potiskivanje vlastitih osjećaja, jasno izražavanje želja i potreba, razmatranje najrazličitijih mogućnosti, rješavanje određenog sukoba, vještina pregovaranja i druge.

Nije rijetko da se u konfliktnim situacijama reagira agresijom ili povlačenjem, što ne dovodi do rješavanja sukoba. Nerazriješeni konflikt dovodi do dugotrajne frustriranosti koja ide od tjeskobe do gubitka samopouzdanja i drugih problema neprihvatljivog ponašanja. Poznato je da različiti načini suočavanja s konfliktom predstavljaju poseban aspekt socijalnih vještina, odnosno naučenih oblika ponašanja (Ajduković i Pečnik, 2007).

Najčešća je podjela konflikata na: konflikte interesa, vrijednosti i konflikte u čijoj je osnovi sukob interesa i vrijednosti. Aubert (1965) je podijelio sve konflikte na konflikte

interesa i vrijednosti. Iako pluralističke teorije naglašavaju da je svaki konflikt konstruktivan jer doprinosi iznošenju ideja i rješavanje problema. Konstruktivni su oni konflikti koji pospješuju traganje za rješenjem problema.

Prema Mandiću (2001) postoje tri velike vrste konflikata: konflikti u grupi, interpersonalni konflikti, intrapersonalni konflikti. Potrebno je znati da se intrapersonalni konflikti odnose na konflikte unutar ličnosti, između njenih motiva, ciljeva vrijednosti. Interpersonalni konflikti su konflikti između pojedinca, bilo da su u njega uključene samo dvije osobe ili više njih. Grupne konflikte čine konflikti između pojedinaca unutar jedne grupe. Intergrupni konflikti se odnose na konflikte između grupa, najčešći predmet analize su intergrupni konflikti unutar organizacije, naprimjer između menadžmenta i radnika, između proizvodnog i administrativnog dijela.

Smatra se da postoji više podjela konflikata u školi. Neke podjele po odgovarajućim kriterijima su:

- a) prema uzroku: konflikt informacija, konflikt interesa, konflikt u odnosima, konflikt resursa, konflikt vrijedosti, strukturalni konflikt;
- b) prema planu zbivanja: unutarnji / intrapersonalni konflikt: konflikt između podjednako privlačnih opcija, konflikt istovremenog privlačenja i odbijanja, konflikt uloga ; izvanjski konflikt može biti: interpersonalni, socijalni;
- c) prema funkcionalnosti: funkcionalni i nefunkcionalni;
- d) prema dužini trajanja: kratkotrajni, dugotrajni;
- e) prema posljedicama: oni koji ostavljaju posljedice i oni koji ne ostavljaju posljedice;
- f) prema manifestaciji: vidljivi, nevidljivi;
- g) prema akciji: stvaralački i rušilački (Isić, 2010).

Razlikuje se i podjela konflikata prema (Džaferović, 2010) na: unutrašnje konflikte, spoljašnje konflikte, latentne konflikte.

Mješoviti konflikti, predstavljaju kombinaciju gore pomenutih vrsta konflikata: unutrašnjih, spoljašnjih i nesvjesnih konflikata.

Jedna od češće navođenih podjela konflikata je ona koju navodi Lewin, a odnosi se na klasifikaciju tri tipa konfliktnih situacija: konflikti prilaženja – prilaženja, konflikti prilaženja – izbjegavanja, konflikti izbjegavanja – izbjegavanja (Rakić, 1976, str. 223).

Ističe se da konflikti prolaze kroz pet faza: a) preliminarna faza, b) latentna faza, c) faza traženja objašnjenja, d) faza otvorenog suprotstavljanja, e) faza otvorenog konflikta - faza sukoba. Konflikti u sebi nose karakteristike većeg broja navedenih vrsta konflikata. Struktura konflikta iznimno je složena i prilikom rješavanja nužno je napraviti analizu strukture konflikta kako bi se utvrdile sve njegove karakteristike odnosno vrsta konflikta. Neki konflikti mogu biti istovremeno: konflikt vrijednosti, dugotrajan, s dugoročnim posljedicama za školu, izvanjski, vidljiv i rušilački. Kao što je navedeno oni su sastavni dio komunikacije. Svi konflikti su različitog intenziteta, porijekla i njihova otvorenost u ispoljavanju implicira o kojoj vrsti konflikata je riječ: otvorenim ili skrivenim, direktnim ili indirektnim, konstruktivnim ili destruktivnim, primarnim ili sekundarnim, manifestacionim ili latentnim, kontroliranim ili nekontroliranim (spontano stihijskim), generalnim ili djelimičnim (parcijalnim), akutnim ili hroničnim, stalnim ili periodičnim, i sl.

Navodi se pet kategorija uzroka: vrijednosti, podaci, strukture, interesi, odnosi. Ispod ispoljenih stavova kriju se interesi i potrebe. Smatra se da neposredne uzroke konflikata ili

„okidače“ ne trebe mijenjati sa stvarnim uzrocima koji nisu odmah vidljivi. Uzroke za nastanak konflikata možemo pronaći i u nama samima. Najprije su to vlastite pogrešne procjene stvarnosti, iskrivljavanje stvarnosti, potom iskrivljena slika o sebi, pomanjkanje uvida u vlastito ponašanje. Osobne frustracije ne dopuštaju ni rješavati sukobe s drugim ljudima. Daljnji uzroci su nekontrolirane emocije kao što su strah, tjeskoba, napetost, osim emocija to su i predrasude i pomanjkanje humora. Netolerantnost prema tuđem mišljenju, ponašanju i stavovima pridonosi našem konfliktnom reagiranju (Brajša, 1996). Pravi problem najčešće ne predstavlja konflikt kao takav već način na koji mu se pristupa. Učenje konstruktivnog načina rješavanja konflikta omogućava učenicima da istraže moguća reagiranja u konfliktnim situacijama, te da se općenito upoznaju sa složenošću sukoba.

Kada se govori o razlozima – uzrocima pokretanja konflikata, istraživanja pokazuju da je kod „starije djece proporcija konflikata koji se tiču fizičke okoline (posjedovanja ili korišćenja prostora i željenih objekata) sve manja i manja, dok konflikti zbog kontrole socijalne okoline (konflikti zbog akcije, ponašanja, ideja, uvjerenja) bivaju sve češći (Shantz, 1987). “Petrović (2010), je u svom istraživanju, na uzorku adolescenata iz Srbije utvrdio da se razlozi zbog kojih najčešće dolazi do sukoba sa vršnjacima tiču zadirkivanja, neumjesnih šala, provociranja, vrijeđanja, ogovaranja i nepoštovanja razlika u mišljenju“ (Petrović, 2010, str. 225).

Cilj zdravog razvoja ličnosti je da se mladi čovjek osposobi da samostalno i samodjelatno oblikuje svoj život na temelju realnih postojećih okolnosti i da se uključi u društvo, vođen vlastitim ciljem s vlastitom strategijom i uzimajući u obzir vlastite interese i potrebe. Smatra se da se na taj način izgrađuje autonomna i samostalna ličnost.

Prema Bojanović (2009) koncepcija upravljanja konfliktima bitno je različita od koncepcije rješavanja konflikta. U njenoj osnovi je stav da treba održavati konflikt na određenom nivou koji je optimalan za rješavanje problema i ne ići bezuslovno na rješenje, odnosno eliminiranje konflikta. Ova koncepcija je bliža pluralističkom gledištu iako nužno ne podrazumijeva stav da je svaki konflikt poželjan.

Navedeni autor ističe da su Blake i Mauton (1964) prvi predstavili konceptualnu šemu za klasificiranje stilova za upravljanje međuljudskim sukobima u pet vrsta: rješavanje problema, izgladivanje, prisiljavanje, povlačenje i dijeljenje. Njihovu šemu je reinterpretirao i proširio Thomas (1976). On je klasificirao strategije upravljanja uz dvije temeljne dimenzije: asertivnosti i saradljivosti. Rahim (1983) opisuje dvije dimenzije, "brigu za sebe" i "zabrinutost" za druge, kao osnove za odabir 5 stilova upravljanja sukobom: integraciju, prilagođavanje, dominaciju, izbjegavanje i kompromis. Prva dimenzija objašnjava stupanj do kojeg osoba pokušava zadovoljiti svoju vlastitu brigu i druga dimenzija objašnjava stupanj do kojeg osoba želi zadovoljiti druge.

Dalje Rahim (Rahim, 1985) iznosi stav da upravljanje konfliktima sadrži dvije bitne faze: dijagnoza i intervencija. U dijagnozi konflikta moraju se naći uzroci konflikta i mora se definirati intenzitet konflikta. U okviru ove faze treba ocijeniti da li je premalo ili previše konflikta. I tu je jedna od bitnih razlika između rješavanja i upravljanja konfliktom. Upravljanje konfliktom podrazumijeva dijagnosticiranje intenziteta konflikta, zatim da li je stimulativan za rješavanje problema, da li je prešao iz konstruktivnog u destruktivni. Ta logika ne stoji iza koncepcije rješavanja konflikta, ona ide ka njegovom eliminiranju, a ne za preciziranjem

intenziteta konflikta. Jedno od pitanja je koliko je moguće zapravo naučiti precizne procjene intenziteta konflikta iz stepena njegove destruktivnosti?

Kao što je navedeno brojni autori su predložili metode koje mogu poslužiti za upravljanje konfliktima. Među tim metodama postoji često pojmovno preplitanje. Jedan broj autora među metodama za upravljane konfliktima navode i one postupke koji se predlažu i za rješavanje konflikta. Jer u fazi upravljanja konfliktima kada treba raditi na njihovom smanjivanju ili eliminiranju logično je da budu korištene i metode za rješavanja konflikta. Skup metoda upravljanja konfliktima koje su prvobitno predložili Blejk i Mautn (1964), a koje su i drugi istraživači dorađivali su:

Konfrontacija ili faza upravljanja ima za cilj da se problem iznese, kao bi se sagledale njegove odlike. On se najviše koristi za oživljavanje konflikta, za njegovo prevođenje iz tipične faze u fazu jasne komunikacije.

Povlačenje je uzdržavanje od rasprave. Očigledno je to jedan od postupaka kojim se može postići da sekonflikt stiša u situaciji kada je postao previše intenzivan ili kada je postao destruktivan. Pitanje je naravno kako postići povlačenje jedne ili dvije strane.

Prisiljavanje je metod u kome jedna od strana u konfliktu nameće svoju tačku gledišta, svoj interes. Taj metod odgovara postupku rješavanja konflikta koji je označen kao metod prisila i prijetnji.

Ublažavanje je usredsređeno na iznalaženje zajedničkih interesa strana u sukobu. Nalaženje zajedničkih interesa je i metod za rješavanje konflikta. Ali u ovom kontekstu polazi se od pretpostavke da će dovesti do ublažavanja konflikta, a ne nužno i do njegovog potpunog razrješenja.

Kompromis – se može definirati na različite načine. Jedan od njih je da je to metod u kome svaka strana daje malo da bi dobila malo. U koncepciji upravljanja konfliktima, ovaj metod suštinski se ne odnosi na ništa novo u odnosu na to kako je on definiran u koncepciji rješavanja konflikata. Ovaj metod svakako ide na ublažavanje konflikta.

Više autora predlaže svoj skup strategija za upravljanje konfliktima. Jedan od skupova tih strategija je Rahimov (1985) i on se odnosi na interpersonalne, intragrupne i intergrupne konflikte. Dvije osnovne dimenzije na kojima navedeni autor zasniva svoju klasifikaciju su: „briga za sebe” i „briga za druge”. Iz tih dimenzija proizlazi nekoliko strategija:

Integriranje – ovu strategiju odlikuje briga za sebe i za druge. Ona uključuje i niz posebnih postupaka kako bi se realizirala integracija. Otvorenost, razmjena, informacija, ispitivanje razlika, traganje za rješenjem koje zadovoljava obje strane. Ova strategija ili stil se naziva rješavanje problema. Uključuje saradnju između sukobljenih strana, tj. otvorenost, razmjenu informacija i analiziranje razlika da bi se došlo do rješenja koje je prihvatljivo za obje strane. Preduslovi za rješavanje problema su otvorena komunikacija kojom se prevazilaze nesporazumi i analiziranje uzroka konflikta. Ovaj stil se uspješno koristi kod složenih problema, kad jedna strana ne može samostalno da riješi problem i kad je potrebna sinteza ideja da bi se našlo bolje rješenje problema. Vrlo je važan kod osmišljavanja organizacione strategije, dugotrajnog planiranja itd.

Prilagođavanje – podrazumijeva veliku brigu za druge, malu za sebe. Zato što je njen cilj da se smire razlike. Ona mora ići na zadovoljavanje interesa drugih i naglašavanje zajedništva. Ovaj stil predstavlja pokušaj da se razlike između strana prikažu što manjima i da se naglase sličnosti da bi se zadovoljili interesi druge strane. U ovom stilu nalazimo elemente

žrtvovanja sopstvenih interesa; on može poprimiti oblik velikodušnosti ili čak poslušnosti drugoj strani. Može da se koristi kad nam nisu dobro poznata pitanja uključena u konflikt, kada je druga strana u pravu.

Dominiranje (nadmétanje)—ovu strategiju odlikuje velika briga za sebe i mala briga za druge. U njoj jedna strana ide na pobjedu na osvajanje nečije pozicije i zbog toga uključuje nasilničko ponašanje. Posljedica je, naravno, ignoriranje potreba i očekivanje druge strane. Ovaj stil se još naziva primoravanje i karakterizira ga pobjeda/poraz orijentacija. Dominantne osobe čine sve da ostvare svoje ciljeve, što je često na račun interesa drugih. Ovaj stil je pogodan kad su pitanja iz konflikta važna za nas, ili kad bi nepovoljna odluka suprotne strane mogla biti štetna za nas. Ovom pristupu odgovaraju prijetnje, kažnjavanje i zastrašivanje.

Izbjegavanje – ovu strategiju odlikuje mala briga za sebe i druge. Osnovni postupak je povlačenje, a njegova posljedica je da ne mogu biti zadovoljeni interesi ni jedne strane u sukobu. Ovaj stil predstavlja povlačenje iz konfliktne situacije ili odlaganje problema do „boljeg momenta“. Pošto izbjegavaju konfrontaciju i rješavanje problema, takve osobe ne uspijevaju da zadovolje svoje interese, kao ni tuđe. Ovaj stil se može koristiti kad se radi o trivijalnim pitanjima, ili kad postoje potencijalni disfunkcionalni efekti sukobljavanja sa drugom stranom.

Kompromis – ovu strategiju odlikuje umjerena briga za sebe i druge. Obje strane u konfliktu moraju odustati od djela svojih interesa kako bi se našlo zajedničko rješenje. Važno je odricanje odnečega da bi strane došle do uzajamno prihvatljive odluke. Kompromis može značiti podjelu „na pola“ ili razmjenu ustupaka. Koristi se u slučajevima kad su ciljevi sukobljenih strana uzajamno isključivi ili kad su strane jednako moćne.

Rahim (1985) ocjenjuje da primjena određene strategije i upravljanja konfliktima zavisi od situacije, što znači da nijedna nije univerzalno dobra. Ali integriranje i kompromis se navode kao dobri za ostvarivanje strateških ciljeva, dok su ostale strategije dobre za ostvarivanje taktičkih ciljeva i za rješavanje dnevnih problema. Smatra se da sarađivanje ima produktivan stil kada treba pronaći optimalno rješenje za obje strane, aneproductivan stil kada je riječ o trivijalnom sukobu ili nevažnom odnosu jer predstavlja nepotreban gubitak vremena i energije. Dojč (Deutsch, 1991) ukazuje na prednost saradnje u odnosu na takmičenje. Produktivnost kooperativnih grupa bila je veća i isto tako su u tim grupama stvoreni povoljniji međusobni odnosi.

Konflikt se može riješiti na različite načine (medijacija, pregovaranje i arbitraž). Ako se ne posjeduje vještina komunikacije, naročito asertivne komunikacije kojom se izražavaju svoji stavovi, alinena štetudrugih, ako ne slušamo s empatijom druge osobe, sukob je vidljiv sve više. Ako se odabere korisna tehnika rješavanja konflikta (medijaciju ili pregovaranje), on će biti riješen, nestati, a odnosi s drugima mogu biti jasniji, snažniji, dugoročniji.

Najčešće se ističe da ne postoji jednostavan put rješavanja konflikta. Poznato je da se pojedinci i grupe teško odriču svojih interesa ili svojih već postavljenih pozicija, čak i kada oni ozbiljno ugrožavaju interese drugih (Bojanović, 2009). Od mnoštva metoda i tehnika za rješavanje konflikata najčešći su: upoznavanje suparnika, rasprava, prijetnje i prisile, postizanje relevantne moći, metod nadređenih ciljeva, metod uvođenja sudije, razvijanje interpersonalnih vještina, kompromis. Poznavanje suparnika znači poznavanje njegovih motiva, ciljeva, vrijednosti i interesa.

Posredovanje ili medijacija je specifičan vid rješavanja konflikta pri čemu nepristrasna treća strana intervenira u sukobu kako bi kroz niz koraka, vodila sukobljene pojedince ili grupe

do rješenja koje one same predlažu, biraju i dogovaraju. Medijacija je proces posredovanja u konfliktu (Bognar, 1999). Obično je to treća osoba ili više njih. U mnogim našim mjestima po tradiciji postoje mirovna vijeća, koja imaju upravo takvu ulogu. U školskim uslovima mogu se učenici osposobiti da budu medijatori (posrednici) u konfliktnim situacijama svojim prijateljima u školskom životu. Proces posredovanja omogućuje osobama u sukobu definiranje svojih problema i potreba, utvrđivanje i izražavanje vlastitih osjećaja i strahova, spoznavanje osjećaja i strahova druge strane, zamišljanje idealnog rješenja sa svog stajališta, pronalaženje više ideja za akciju, vrednovanje vjerojatnih posljedica mogućih akcija, odabiranje i slaganje o akcijama, koju će poduzeti, slaganje u pogledu vrednovanja učinaka akcije i ako bude potrebno traženje novog rješenja.

Danas je veoma važno da se u školama uključi i vršnjačka medijacija. Vršnjačka medijacija predstavlja medijaciju u kojoj sami učenici uzimaju ulogu medijatora. Koraci procesa medijacije (prema Ajduković i Pečnik, 2002) su: početak procesa posredovanja; iznošenje problema; definiranje problema i određivanje ciljeva; smišljanje različitih mogućnosti postizanja ciljeva; odabiranje i provođenje najboljeg rješenja. Prema Slunjski (2013) pregovaranje je proces kojem je cilj da dvije strane dođu do obostrano prihvatljivog rješenja. Pregovaranje, dakle, pomaže da se postigne dogovor, gdje bi svi bili zadovoljni. Kao i svaki drugi pristup, ni sarađivanje nije idealno rješenje u svakoj situaciji, te je pristupe poželjno kombinirati međusobno.

Kako navodi French et al. (2005), većina autora koji su se bavili istraživanjem ishoda konflikata (npr. Fabes i Eisenberg, 1992; Shantz, 1987), zaključuju da veoma mali broj konflikata uključuje agresivno ponašanje. Laursen i Collins (1994) ističu da se kompromis kao krajnji ishod dva puta češće bira u hipotetičkim situacijama u odnosu na realne životne situacije, kao i da se sa uzrastom smanjuje mogućnost i potreba prisustvovanja treće odrasle osobe kao ključne za razrješenje konflikta. Preduslov uspješnog rješavanja konflikta u interakciji sa drugim osobama, je poznavanje i prepoznavanje vlastitih unutrašnjih konflikata i raspolaganje primarnim znanjima koja se odnose na tretiranje prepoznatih konflikata. Tradicionalna škola je ovom pitanju prilazila prvenstveno normativno (Suzić, 2005). Tzv. tradicionalna škola je zbog obimnosti nastavnih sadržaja i dosljedne realizacije nastavnih programa i planova, koji su bili prenatrpani činjenicama iz najrazličitijih naučnih oblasti, potpuno zanemarivala edukaciju kako nastavnika, tako i učenika o rješavanju i prevladavanju konflikata i konfliktnih situacija.

Smatra se da samopouzdanost rješavanje konflikta koje zadovoljava obje strane u sukobu zahtijeva da obje strane posjeduju socijalne vještine poput empatije i sposobnosti preuzimanja perspektive drugog, odgovornosti, regulacije emocija, asertivnosti, kooperativnosti. Pored socijalnih vještina i motivacionih faktora na izbor načina rješavanja konflikata utiču i brojni drugi faktori kao što su karakteristike samog predmeta sukoba, moć i status strana u sukobu i lične karakteristike, prethodno iskustvo konflikta i drugi situaciono-sredinski faktori (Canary, 2003). U zavisnosti od ovih faktora prilagođavase ponašanje i u različitim situacijama sukoba koriste različite stilove (dominacija, rješavanje problema/kompromis, popuštanje) (Rahim, 1983a, 1983b).

Konflikti u školi mogu biti riješeni kroz dvije moguće kategorije rješenja konflikata, i to: distributivni pristup ili pobjeda-ili-poraz model, integrativni pristup ili pobjeda-ili-pobjeda model (Suzić, 2005, str. 356). Prema Gordonu (Gordon, 2006) metod rješavanja konflikata se

sastoji iz šest zasebnih koraka koje je on izložio i elaborirao, a to su: definiranje problema, smišljanje mogućih rješenja, procjenjivanje rješenja, odluka o najboljem rješenju, određivanje načina sprovođenja odluke, procjena koliko je uspješno problem riješen. Rosenberg (2006) opisuje komunikacijski put prevazilaženja sukoba/konflikta kroz četiri etape i to: određivanje problema, imenovanje sopstvenih emocija, analiza ličnih potreba, formuliranje zahtjeva. Konflikti su naučeni i od njih se može odučiti, ali se veoma uspješno mogu i izbjeći. Da bi se uspješnije upravljalo konfliktima iz navedenog se može uočiti da je potrebno poučavati učenike nenasilnoj komunikaciji, aktivnom slušanju, empatiji i asertivnosti.

Metodološki dio rada

Problem

Osnovni problem rada je bio ispitati koje stilove upravljanja konfliktima mladi koriste, uključujući razlike s obzirom na spol, dob i školski uspjeh.

Cilj, zadaci i hipoteze

Cilj rada je bio podići nivo svjesnosti o važnosti razvijanja vještina i stilova koji vode uspješnijem upravljanju konfliktima kod mladih.

Zadaci

1. Utvrditi koji su to dominantni stilovi upravljanja konfliktima kod mladih;
2. Ispitati spolne razlike u upravljanju konfliktima kod mladih;
3. Istražiti da li postoje dobne razlike u stilovima upravljanja konfliktima kod mladih;
4. Ispitati da li postoji značajna razliku u stilovima upravljanja konfliktima u odnosu na školski uspjeh.

Hipoteze

1. Očekuje se da kod mladih dominiraju stilovi takmičenja, izbjegavanja, popuštanja;
2. Pretpostavlja se da postoji statistički značajna razlika u stilovima upravljanja konfliktima u odnosu na spol;
3. Postoji značajna dobna razlika u stilovima upravljanja konfliktima;
4. Očekuje se značajna razlika u stilovima upravljanja konfliktima s obzirom na školski uspjeh.

Uzorak

Istraživanje je urađeno na prigodnom uzorku, gdje su populaciju istraživanja činili mladi koji pohađaju srednju školu na području Tuzlanskog kantona. Istraživanjem je obuhvaćeno N=823 ispitanika (403 muških i 420 ženskih, što u procentima predstavlja odnos 48,96 % : 51,04%). Starosna dob učenika se kretala od 16 do 19 godina.

U ovom istraživanju su korišteni sljedeće upitnici:

1. Upitnik o sociodemografskim podacima ispitanika;
2. Upitnik stilova upravljanja konfliktima ROCI II (Rahim, 1983a);

Pouzdanost upitnika upravljanja konfliktima u ovom istraživanju iznosi ($\alpha = 0,944$). Kao mjera školskog postignuća bio je korišten opći uspjeh učenika (prosječna ocjena).

Postupak

Istraživanje je provedeno u srednjim školama Tuzlanskog kantona (BiH) od februara do aprila 2018. godine na populaciji srednjoškolaca za vrijeme redovne nastave. Obuhvaćeni su bili učenici prvih, drugih, trećih i četvrtih razreda. Prosječno trajanje popunjavanja upitnika bilo je 45 minuta, odnosno jedan školski čas. Učenici su popunjavali upitnike na času odjeljske zajednice. Na početku je obrazloženo koja će biti svrha istraživanja, date su upute i naznačeno da je istraživanje anonimno. Prilikom ispitivanja nije bilo ispitanika koji su odbili sudjelovati u istraživanju

Rezultati

Stilovi upravljanja konfliktima čine jednu od važnih komponenti socijalnih kompetencija, naročito kada je riječ o pokazanim socijalnim vještinama. Kako bi se sagledalo koji su stilovi upravljanja konfliktima dominantni kod učenika, bilo je potrebno prikazati deskriptivne statističke parametre. Na osnovu podataka iz Tabele 1 vidljivo je da učenici koriste sve stilove upravljanja konfliktima. Kada je u pitanju stil dominacija u upravljanju konfliktima aritmetička sredina iznosi ($M=23,46$; $SD= 5,18$), za usmjerenost na rješavanje problema ($M=25,74$ $SD= 5,33$), stil popuštanja u konfliktima ($M=24,01$; $SD=5,16$), stil izbjegavanja ($M=24,73$; $SD= 5$), kompromis u upravljanju konfliktima ($M=24,82$; $SD= 5, 28$). Navedene aritmetičke sredine stilova upravljanja konfliktima gledano po prosjeku ukazuju na veće iznadprosječne skorove na subskalama, čiji se rezultati mogu kretati od 7 do 35. S obzirom da i podaci o asimetričnosti (Sk) ukazuju na negativnu asimetriju, još jedan pokazatelj, dakle, govori u prilog tome da se većina rezultata za stilove upravljanja konfliktima nalazi desno od aritmetičke sredine, odnosno u zoni viših skorova, što ukazuje izraženost u korištenju navedenih stilova. Navedeni podaci ne potvrđuju našu pretpostavku.

Tabela 1: Deskriptivni pokazatelji za stilove upravljanja konfliktima

Naziv skale	Aritm. Sredina <i>M</i>	St.greš. aritm.sred <i>SEM</i>	Stand.dev <i>SD</i>	Asimetrija <i>Skewness</i> <i>Sk</i>	Spljoštenost <i>Kurtosis</i> <i>Ku</i>	Kolmogorov <i>Smirnov</i> <i>test</i> (<i>KS</i>)	Značajnost <i>KS testa</i> <i>p</i>
Konflikti / Dominacija	23,46	0,18077	5,18592	-0,09	-0,064	0,048	< 0,01
Konflikti / Rješavanje problema	25,74	0,18584	5,33132	-0,386	0,113	0,058	< 0,01
Konflikti / Popuštanje	24,01	0,18017	5,16884	-0,186	0,107	0,062	< 0,01
Konflikti / Izbjegavanje	24,73	0,18171	5,21278	-0,303	0,085	0,057	< 0,01
Konflikti / Kompromis	24,82	0,18409	5,28106	-0,444	0,325	0,068	< 0,01

Drugi zadatak se odnosio na ispitivanja stilova upravljanja konfliktima u odnosu na spol. Kod ovog zadatka, kada su u pitanju spolne razlike, jedino postoji značajna razlika u stilu usmjerenom na rješavanje problema ($t=-3,544$, $p<0,01$), djevojčice postižu veće rezultate (Tabela 2).

Tabela 2: Spolne razlike u stilovima upravljanja konfliktima

<i>Stilovi upravljanja konfliktima</i>	<i>Spol ispitanika</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SEM</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Konflikti – dominacija	Muski	403	23,41	5,38768	0,26838	-0,027	0,787
	Ženski	420	23,51	4,99065	0,24352		
Konflikti – rješavanje problema	Muški	403	25,07	5,44962	0,27146	-3,544	0,000
	Ženski	420	26,38	5,14074	0,25084		
Konflikti – popuštanje	Muški	403	24,12	5,23611	0,26083	0,571	0,568
	Ženski	420	23,91	5,10768	0,24923		
Konflikti – izbjegavanje	Muški	403	24,39	5,2689	0,26246	1,814	0,07
	Ženski	420	25,05	5,14399	0,0251		
Konflikti – kompromis	Muški	403	24,85	5,3949	0,26874	0,188	0,851
	Ženski	420	24,78	5,1757	0,25255		
Školska klima	Muški	402	58,33	9,1363	0,45568	-0,242	0,809
	Ženski	419	58,50	10,56129	0,51595		

Prilikom ispitivanja stilova upravljanja konfliktima u odnosu na dob, nisu nađene statistički značajne razlike u većini stilova upravljanja konfliktima (stil dominacija, izbjegavanje, popuštanje, kompromis) osim u stilu usmjerenog na rješavanje problema ($F=2,656$, $p<0,05$). Rezultati su prikazani u Tabeli 3.

Tabela 3. Razlike u stilovima upravljanja konfliktima s obzirom na dob

<i>Naziv skale</i>	<i>Dob</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SEM</i>	<i>f</i>	<i>p</i>
Konflikti – dominacija	16	207	23,35	5,13875	0,35717	0,124	0,946
	17	214	23,64	5,06638	0,34633		
	18	206	23,41	4,74696	0,33074		
	19	196	23,42	5,80458	0,41461		
	Total	823	23,46	5,18592	0,18077		
Konflikti – rješavanje problema	16	207	25,52	5,32048	0,3698	2,656	0,047
	17	214	25,65	5,27836	0,36082		
	18	206	26,60	5,1239	0,0357		
	19	196	25,17	5,5427	0,39591		
	Total	823	25,74	5,33132	0,18584		
Konflikti – popuštanje	16	207	24,47	5,14877	0,35786		0,29
	17	214	23,68	5,16666	0,35319		
	18	206	24,24	4,79454	0,33405		
	19	196	23,67	5,54782	0,39627		
	Total	823	24,01	5,16884	0,18017		

						1,251	
Konflikti – izbjegavanje	16	207	25,04	5,21275	0,36231		
	17	214	24,60	5,21092	0,35621		
	18	206	25,00	4,95787	0,34543		
	19	196	24,24	5,46819	0,39058		
	Total	823		5,21278	0,18171		
			24,73			1,046	0,371
Konflikti – kompromis	16	207	24,99	5,34981	0,37184		
	17	214		5,28206	0,36107		
			24,69				
	18	206	25,34	4,87767	0,33984		
	19	196	24,22	5,58071	0,39862		
	Total	823		5,28106	0,18409		
			24,82			1,633	0,18

Nije pronađena značajna veza između većine stilova upravljanja konfliktima i školskog uspjeha osim kod stila usmjerenog na rješavanje problema ($r=.124$, $p=.000$), što ukazuje da učenici sa boljim uspjehom koriste više stil usmjeren na rješavanje problema.

Tabela 4: Povezanost stilova upravljanja konfliktima i školskog uspjeha

Correlations		Uspjeh u školi	Dominacija	Rješavanje problema	Natjecanje	Povlačenje	Kompromis
Uspjeh u školi	Pearson	1	.042	.124**	.040	.000	.033
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.231	.000	.247	.994	.341
N		823	823	823	823	823	823

Također, na osnovu Tabele 5 može se vidjeti da nisu pronađene značajne razlike u stilovima upravljanja konfliktima s obzirom na školski uspjeh o čemu svjedoče rezultati dobijeni analizom varijance (Tabela 5). F-omjer pokazuje da jedino značajna razlika postoji kod stila usmjerenog na rješavanje problema u odnosu na školski uspjeh, ito odlični i vrlodobri koriste više ovaj stil upravljanja konfliktima ($F=4,011$, $p=0,008$).

Tabela 5: Prikaz deskriptora upravljanja konfliktima u odnosu na školski uspjeh (analiza varijanse)

Naziv skale	Uspjeh	N	M	SD	SE	F	p
Konflikti – dominacija	Nedovoljan i dovoljan	107	22,8804	5,22906	0,50551		
	Dobar	218	23,2278	5,52359	0,3741		
	Vrlodobar	342	23,8118	5,05717	0,27346		
	Odličan	156	23,433	4,93602	0,3952		
	Total	823	23,4642	5,18592	0,18077		
						1,118	0,341

Konflikti – rješavanje problema	Nedovoljan i dovoljan	107	24,3403	5,25850	0,50836		
	Dobar	218	25,5161	5,55397	0,37616		
	Vrlodobar	342	25,9751	5,25891	0,28437		
	Odlican	156	26,5361	5,06084	0,40519		
	Total	823	25,7473	5,33132	0,18584	4,011	0,008
Konflikti – popuštanje	Nedovoljan i dovoljan	107	23,6693	5,14144	0,49704		
	Dobar	218	24,0624	5,46495	0,37013		
	Vrlodobar	342	24,3802	4,97207	0,26886		
	Odličan	156	23,4084	5,16322	0,41339		
	Total	823	24,0194	5,16884	0,18017	1,453	0,226
Konflikti – izbjegavanje	Nedovoljan i dovoljan	107	24,0794	5,35090	0,51729		
	Dobar	218	24,7261	5,66169	0,38346		
	Vrlodobar	342	24,9763	5,05632	0,27341		
	Odlican	156	24,6522	4,79265	0,38372		
	Total	823	24,732	5,21278	0,18171	0,0821	0,482
Konflikti – kompromis	Nedovoljan i dovoljan	107	24,6703	5,52568	0,53419		
	Dobar	218	24,4505	5,76224	0,39027		
	Vrlodobar	342	25,0527	5,02367	0,27165		
	Odlican	156	24,9446	4,96739	0,39771		
	Total	823	24,823	5,28106	0,18409	0,0634	0,593

Diskusija

Pokazatelji socijalnih kompetencija su svakako *stilovi upravljanja konfliktima*. Rijetko ko može biti okarakteriziran da koristi isključivo jedan stil upravljanja konfliktima, no ipak, svaki pojedinac koristi neke stilove više od drugih i shodno tome ima veću tendenciju prema određenim stilovima, bilo zbog osobina ličnosti, iskustva ili nečeg trećeg (Thomas i Kilman, 2011). Prema Podrugu (2013) od pet mogućih stilova upravljanja konfliktima, među hrvatskim studentima najrasprostranjeniji je kompromis. Dobiveni podaci pokazali su da je ovaj stil najčešće korišten pristup u rješavanju konfliktnih situacija među ispitanicima, pri čemu se njih 38,78% izjasnilo za ovaj stil kao dominantan. Kao i među hrvatskim studentima, najrasprostranjeniji stil upravljanja konfliktima među američkim studentima je kompromis (30,95%). U konfliktnim situacijama, individualni stil pojedinca obično je kombinacija tih pet različitih stilova upravljanja konfliktima. Ipak, zbog prošlih iskustava ili situacijskih faktora, neki ljudi se mogu više oslanjati na jedan stil upravljanja konfliktima nego na drugi. Istraživanja pokazuju da mlađe generacije imaju tendenciju više koristiti takmičenje kao stil rješavanja konflikata (Vokić i Sontor, 2009), dok starije generacije češće koriste kompromis, prema istim autorima.

Kontradiktornost rezultata istraživanja se najčešće povezuje s metodološkim ograničenjima i razlikama ili kulturološkim razlikama. Prema Krizmanić (2016) rezultati istraživanja pokazuju da 67 % ispitanika smatraju da je saradnja i rješavanje problema najbolja strategija rješavanja konflikata, a nijedan ispitanik nije birao nadmetanje i autoritativno naređivanje kao najbolju strategiju rješavanja konflikata. Teoretska spoznaja da je saradnja najdjelotvorniji način upravljanja konfliktom je potkrijepljena stavovima ispitanika.

Kompromis je drugi najučestaliji odgovor, 24% ispitanika ga smatra najboljom strategijom rješavanja konflikata. Pomirljivost ili prilagođavanje 7% ispitanika smatra najboljom strategijom rješavanja konflikata, a 2% ispitanika smatra izbjegavanje najboljom strategijom rješavanja konflikata. U skladu sa našim istraživanjem je istraživanje na srednjoškolskom uzorku (Jelić, 2007) koje je pokazalo da srednjoškolci u međusobnim konfliktima primjenjuju sve stilove, i to podjednako često dominaciji zajedničko rješavanje problema, dok je popuštanje njihov najrjeđi izbor. Sve navedeno ukazuje da rezultati nisu jednoznačni i da moguće razloge našim rezultatima možemo tražiti u ne prepoznavanju značaja za edukacijom o uspješnim stilovima upravljanja konfliktima.

Kada je riječ o stilovima upravljanja konfliktima u odnosu na spol u ovom istraživanju, jedino postoji razlika u stilu usmjerenom na rješavanje problema, djevojčice postižu bolje rezultate. Neka istraživanja potvrđuju da su žene kooperativnije u upravljanju konfliktom od muškaraca (Rahim, 1983), dok druge tvrde kako su žene više dominantne (Rubin i Brown, 1975). Naše istraživanje je saglasno s prvim dijelom, gdje su djevojke u rješavanju konflikata usmjerene na problem koji više podrazumijeva saradnju u rješavanju.

U istraživanju (Vučenović, 2012) pokazalo se kako žene redovito postižu bolje rezultate na upitnicima emocionalnih kompetencija. Moguće tumačenje može da ide u smjeru da je za uspješno upravljanje konfliktima važno upravljanje emocijama ali se može uključiti i socijalizacijsko tumačenje prema kojem su različiti načini odgoja muške i ženske djece moguće odgovorni za razlike. Navedene rezultate možemo opravdati rezultatima koji navode i socijalne vještine, pa tako Buljubašić Kuzmanović i Botić (2012) ukazuju da djevojčice u prosjeku postižu bolji školski uspjeh i pozitivnije od dječaka procjenjuju razvijenost svojih socijalnih vještina. Sve navedeno može pomoći u objašnjenju dobijenih rezultata.

Kada je u pitanju ispitivanje stilova upravljanja konfliktima u odnosu na dob, značajne razlike nisu pronađene u svim stilovima, osim u stilu usmjerenom na rješavanje konflikata. Očekivalo se da bi stariji učenici trebali imati razvijenija socijalna umijeća, bolje socijalno-kognitivno funkcionisati a samim tim i uspješnije upravljati konfliktima. Sa porastom dobi dolazi do sazrijevanja, adaptacije i usvajanja znanja. Selman (1980) navodi da socijalna kognicija raste sa godinama. Pojedinci koji imaju razvijena socijalna umijeća imaju pozitivniji ishod prilagodbe i prihvaćenosti (Brdar i Samojver-Ažić, 1992). Manjak socijalnih umijeća čini ih neuspješnima kako u rješavanju kognitivnih zadataka tako i u rješavanju socijalnih konflikata (Klarin, 2002). Istraživanja ukazuju na povezanost upravljanja konfliktima sa socio-kognitivnim funkcioniranjem (Petrović, 2010). Objašnjenje bi moglo ići u pravcu da je moguće da u srednjoškolskom obrazovanju se nedovoljno potiče uspješno upravljanje konfliktima. Škola bi trebala da "priprema za život i poslije škole". Stariji učenici bi trebali biti na višoj razini kognitivnog razvoja, što im olakšava stavljanje u ulogu drugog. Oni bi trebali da bolje procjenjuju ispravnosti vlastitih postupaka a to dakako podrazumijeva i uspješnost u odnosima s drugim ljudima. Rezultati ovog rada pokazuju da to ne mora biti uvijek tako.

Jedno do mogućih objašnjenje ovih nalaza je i da su stariji učenici opterećeniji planom i programom, što rezultira teškoćama i frustracijama, koje se negativno odražavaju na njihovo socijalno funkcioniranje, odnosno iskazivanje vještina. Ispitujući emocionalnu pismenost učenika završnog razreda gimnazije i učenika završnog razreda osnovne škole u Srbiji, Marić Jurišin (2010; prema Marić Jurišin i Kostović, 2016) ustanovila je da je jedina komponenta u kojoj su srednjoškolci superiorniji, to da pokazuju veći stepen diferencijacije emocija u odnosu

na učenike osnovnoškolske dobi, ali da imaju znatno niži stepen empatije u odnosu na učenike osnovne škole. Takve rezultate autorica pripisuje nedovoljnoj posvećenosti poticanju socio-emocionalnog razvoja. Način na koji shvatamo i upravljamo emocionalnim sadržajem nije isti u svakoj životnoj dobi. Također se ističe da zrelije osobe jasnije prepoznaju svoje emocije, opisuju ih mnogo složenije i detaljnije, te su u boljem kontaktu sa svojim osjećajima, što je možda rezultat analize različitih i brojnih životnih iskustava (Labouvie-Vief i Diehl, 2000). U ovom istraživanju rezultati ne podržavaju navedena stajališta kada su u pitanju konflikti koji su povezani sa osjećanjima.

Nema razlika u stilovima upravljanja konfliktima u odnosu na školski uspjeh. Odlični učenici više pristupaju ovom stilu, što može ukazivati na njihove veće socijalne i emocionalne vještine. Istraživanja pokazuju da treniranje socijalnih vještina će pokazati dobrobiti vremenom (Matson, 2009). Moguće objašnjenje da učenici s boljim školskim uspjehom zalaganjem i učenjem stiču socijalne vještine značajne za stilove upravljanja konfliktima, naročito kada je u pitanju stil usmjeren na rješavanje problema koji značajno korelira sa većim školskim uspjehom.

Može se pretpostaviti da će učenici sa slabijim uspjehom u školi posegnuti za različitim vidovima agresivnosti, uključujući i nasilje u pokušaju rješavanja sukoba (Uzelac, 1995). Ovakvo se ponašanje kod takvih učenika javlja i kao svojevrsni kompenzacijski mehanizam za njihov školski neuspjeh, za razliku od uspješnih, kojima takva kompenzacija najčešće nije potrebna. Dautović (2007) polazi od hipoteze prema kojoj su uspješnijim učenicima bliski stavovi o poželjnom kompromisnom i saradničkom modelu, dok su manje uspješnim i neuspješnim učenicima bliski stavovi o poželjnom modelu čekanja i pobjeđivanja, što je u skladu sa našim istraživanjem gdje je jedina razlika uočena kada je u pitanju upravljanje konfliktima usmjereno na problem u korist odličnih učenika. Istraživanje koje je proveo Uzelac (2003) pokazalo je da uspješniji učenici razmjerno češće odgovaraju kako je pobjeđivanje loše, a neuspješni da je takvo ponašanje u sukobima uvijek dobro. Dokazano je „da učenici sa boljim školskim uspjehom manje stupaju u konfliktne situacije u odnosu na učenike sa slabijim uspjehom, manje im je izražena konfrontacija kao orijentacija pri rješavanju konflikata“ (Zec, 2005, str. 565). Vidljivo je da je jedan dio istraživanja saglasan sa našim istraživanjem, međutim postoje i oprečna istraživanja, što bi dalje trebalo ispitivati.

Zaključak

Rezultati su pokazali da učenici koriste podjednako sve stilove upravljanja konfliktima od stila dominacije, rješavanja problema, kompromisa do popuštanja i izbjegavanja. Kod stilova upravljanja konfliktima u odnosu na spol, jedino postoji razlika u stilu rješavanja problema, djevojčice postižu veće rezultate. Statistički značajne razlike u odnosu na dob nisu utvrđene u većini stilova upravljanja konfliktima (stil dominacija, izbjegavanje, popuštanje, kompromis), osim u stilu rješavanja usmjerenog na problem. Najbolje rezultate na subskalama ostvaruju mladi sa 17 i 18 godina, dok najmanje vrijednosti na skalama su postigli mladi sa 16 i 19 godina. Statistički značajne razlike nisu nađene u većini stilova upravljanja konfliktima s obzirom na školski uspjeh, osim u stilu usmjerenom na rješavanje problema, gdje učenici sa boljim uspjehom postižu bolje rezultate.

Literatura

1. Ajduković, M. i Pečnik, N. (2007). *Nenasilno rješavanje sukoba*. Zagreb: Alinea istraživanja, 16, 157–174,
2. Baron, R.A. (1990). Environmentally induced positive affect: Its impact on self-efficacy, task performance, negotiation and conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 368 – 384,
3. Berryman, C-Fink & Claire, C. Brunner (1987). The effects of sex of source and target on interpersonal conflict management styles. *Southern Speech Communication Journal*, Volume 53, 34-38, Preuzeto 20 aprila 2018, sa <https://doi.org/10,01080/10417948709372711>
4. Bezinović, P. (1988). *Percepcija osobne kompetentnosti kao dimenzija samopoimanja*. Doktorska disertacija. Zagreb: Filozofski fakultet sveučilišta u Zagrebu.
5. Blake and Moutton (1965). *The Managerial Gird*, Gauf Publishing Houston.
6. Bognar, L. (1999). *Metodika odgoja*. Osijek: Pedagoški fakultet
7. Bognar, L., i Matijević, M. (2005). *Didaktika*. Zagreb: Školska knjiga.
8. Bojanović, R. (2009). *Psihologija međuljudskih odnosa*. Beograd: Centar za primjenjenu psihologiju.
9. Brajša, P. (1996). *Umijeće razgovora*. Pula, C.A.S.H.
10. Brajša, P. (1993). *Pedagoška komunikologija: razgovor, problem i konflikti u školi*. Zagreb: Školske novine
11. Buljubašić-Kuzmanović, V., i Botić, T. (2012): Odnos školskog uspjeha i socijalnih vještina kod učenika osnovne škole. *Život i škola*, 27 (1), 38 – 54.
12. Dautović, S. (2007). *Relacije između školskog uspjeha i stavova o sukobima*. *Odgojne znanosti*. 9(1), 107–117.
13. Deutsch, M. (1991). Educating beyond hate, *peace Education Miniprinta*, No. 23, Lund University.
14. Džaferović, M. (2010). *Kultura prevazilaženja konflikta*. Novi Sad: Pokrajinski sekretarijat za obrazovanje.
15. Đurić, S., & Popović-Ćitić, B. (2011). Procena školske klime u funkciji unapređenja kvalitet rada obrazovno-vaspitnih institucija [School climate assessment toward improving the quality of educational institutions]. *Socijalna misao*, 18(4), 114 – 129.
16. Gordon, S. L. (1989). The socialization of children's emotions: Emotional culture, competence, and exposure. In C. Saarni & P. Harris (Eds.), *Children's understanding of emotion* (pp. 319–349). Cambridge: Cambridge University Press.
17. Gordon, T. (2006). *Kako biti uspešan nastavnik*, Beograd: Kreativni centar.
18. Holcer, J. (2009). *Uspešan roditelj – uspešno dete*. Beograd: ENCO Book.
19. Holmberg, M.S. (1977). *The development of social interchange patterns from 12 to 42 months: Cross-sectional and short – term longitudinal analyses*. Unpublished doctoral dissertation. University of North Carolina at Chapel Hill.
20. Isić, U. (2010). *Vršnjačka medijacija*. Priručnik za roditelje i nastavnike: OSCE
21. Kompare, A., Stražišar, M., Vec, T., Dogša, I., Jaušovec, N. i Curk, J. (2002). *Psihologija*:

22. Kilmann, R. H., & Thomas, K W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37, 971 – 980. *spoznanja in dileme* [Psychology: findings and dilemmas]. Ljubljana: DZS.14,
23. Klarin, M. (2002). Osjećaj usamljenosti i socijalno ponašanje djece školske dobi u kontekst socijalne interakcije. *Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada*, 9 (2), 249–257,
24. Labouvie-Vief, G., & Diehl, M. (2000). Cognitive complexity and cognitive-affective integration: Related and separate domains of adult development? *Psychology and Aging*, 15, 490 – 504,
25. Lacković-Grgin, K. (2006). *Psihologija adolescencije*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
26. Lacković-Grgin, K. (1994). *Samopoimanje mladih*. Jastrebarsko: Naklada slap
27. Laursen, B. (1995). Conflict and social interaction in adolescent relationships. *Journal of research on adolescence*, 5, 55–70.
28. Mandić, P. i Gajanović, N (1991). *Psihologija u službi učenja i nastave*, Lukavac: Grafokomerc Tunjić
29. Marić Jurišin, S. i Kostović, S. (2016). “Vaspitljivost emocija”: Prema “emocionalno pismenoj školi”, *Godišnjak Filozofskog fakulteta u Novom Sadu*, Knjiga XLI–2: 185–200.
30. Musić, H. (2016). *Neprihvatljivi oblici ponašanja*. Tuzla: OFF-SET
31. Noakes, M. A. & Rinaldi, C, M. (2006). Age and gender differences in peer conflict. *Journal of Youth and Adolescence*, 35, 881– 891,
32. Olweus, D. (1998). Nasilje među djecom u školi: *Što znamo i što možemo učiniti*. Zagreb: Školska knjiga.
33. Olweus, D. (1978). *Aggression in the schools: bullies and whipping boys*. Washington, D.C.: Hemisphere.
34. Petz, B. (2005). *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Naklada Slap
35. Петровић, Д. (2009). Специфичности вршњачких конфликта у адолесценцији, *Психологија*, 42 (2), 221– 238,
36. Петровић, Ј. (2010). Карактеристике вршњачких конфликта у адолесценцији *Примењена психологија*, III, 223–237.
37. Petrović, S.D., i M. Vučetić (2012). Vrsta konflikata, tip odnosa i preferirane strategije. *Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja*, Beograd:Institut za pedagoška istraživanja broj, 1, 163–178
38. Plut, D. i Marinković, Lj. (2004). *Konflikti i šta s njima*. Beograd: Kreativni centar.
39. Podrug, N. i Gauta, N (2013). Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između Hrvatske i SAD-a, *Ekonomski pregled*, 64(2) 123 – 142,
40. Rahim, M. A. (1983a). *Rahim organizational conflict inventories-I-II*, Palo Alto, California:Consulting Psychologists Press.
41. Rahim, M. A. (1983b). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict, *Academy of Management Journal*, 26, 368 – 376,
42. Rakić, B. (1976). *Procesi i dinamizmi vaspitnog djelovanja*. Sarajevo: IG-KRO „Svjetlost“ OOUR zavod za udžbenike.
43. Rosenberg, M. (1965). Society and the adolescent self-image. Princeton, NJ: Princeton University Press California:Consulting Psychologists Press.

44. Rosenberg, M. (1985). *Self concept and psychological well-being in adolescence*. U: *The development of self*. (ur;) Leahy, L.R. Orlando: Academic Press.
45. Rosenberg, B. M. (2006). *Nenasilna komunikacija, jezik života*. Osijek, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava. York: Cambridge University Press.
46. Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
47. Selman, R. L., & Schultz, L. H. (1989). Children's strategies for interpersonal negotiation with peers: *An interpretive/empirical approach to the study of social development*. In T. J. Berndt & G. W. Ladd (Ed.), *Peer relationships in child development* (pp. 371–406). New York: Wiley.
48. Shockley-Zalabak, P. S. , & Morley, D. D. (1984). Sex differences in conflict style preferences.
49. Slunjski, E. (2013). Kultura mišljenja i pozicioniranje autoriteta u ranom odgoju i obrazovanju. *Pedagogija i kultura / Hrvatić, Neven ; Klapan, Anita* (ur.). Zagreb: Hrvatsko pedagoško društvo, 364–371, *Communication Research Reports*, 1, 28 – 32,
50. Stanković-Dorđević, M (2007). Stavovi i iskustva vaspitača o radu sa djecom sa posebnim potrebama. *Pedagogija*, 65 (3), 451–461
51. Станковић-Ђорђевић, М. (2009). Вештина узајамног деловања од срца: ненасилна комуникација, *Педагошка стварност*, 316 – 331,
52. Suzić, N. (2005). *Pedagogija za XXI vijek*. Banja luka: TT: Centar.
53. Suzić, N. (2005). *Motivacija za akademsko postignuće*. Banja Luka: Filozofski fakultet.
54. Thomas, K. L., Kilman, R. H. (2011). *Conflict Mode Instrument*. Preuzeto 19, marta 2019, sa http://www.instruction.greenriver.edu/fprimiani/group_work_topics/pdfs/thomas-kilman-conflict.pdf
55. Uzelac, S. i Buđanovac A. (2003): Kanoničke relacije između samoprocjene mladih i njihovih stavova prema obrascima rješavanja socijalnih sukoba. *Kriminologija i socijalna integracija*, 11(1), 25–32,
56. Wall, J. A. and Blum, M. W. (1991). Negation, *Journal of Management*, 17, 272–303,
57. Vučenović, D. (2012). *Emocionalna inteligencija i obrada emocionalnih sadržaja u različitoj dobi* (Neobjavljeni doktorski rad). Filozofski fakultet: Zagreb.
58. Zec, B. (2005). Konflikti učenika, *Pedagoška stvarnost*, LI (7–8) 552-567.

YOUNG ADULTS CONFLICT MANAGEMENT STYLES

Abstract

Conflicts today have a significantly complex structure than before, so conflict management is more complex. Conflicts are often an unavoidable form of interaction and represent an extremely good opportunity to practice, and implement important competencies. They aim to improve and enhance relationships, regulate emotional states, and define personal autonomy through determining of one's own boundaries. It is considered important to educate young adults about conflict management skills. The basic problem of the paper was to examine which conflict management styles young adults use, including differences in gender, age and relation with school success, while the aim of the paper was

to raise awareness of the importance of developing skills and styles that lead to more successful conflict management. The study consisted of young adults (16 to 19 years old). The study included 823 respondents (48.96% male; 51.04% female). ROCI II (Rahim, 1983) and a sociodemographic questionnaire prepared for this research were used. The results showed that young people use different conflict management styles like: domination ($M = 23.46$; $SD = 5$), problem-solving orientation ($M = 25.74$ $SD = 5.33$), avoidance ($M = 24.73$; $SD = 5$), compromise ($M = 24.82$; $SD = 5$) and appeasement ($M = 24.01$; $SD = 5.16$). When examining age differences in conflict management styles, no statistically significant differences were found in most conflict management styles (style of domination, avoidance, concession, compromise), except in the problem-solving style ($F(3,820) = 2,656$, $p < 0.05$). Also, when it comes to gender, no significant difference was found in conflict management styles except in problem-oriented management style ($t(821) = -3.544$, $p < 0.01$), where girls achieve better results. A significant connection of the style aimed at solving problems with school success was found only when it comes to the conflict management styles connection with school success ($r = .124$, $p = .000$). The results indicate that young people need to be taught more styles that are aimed towards problem solving and seeking compromise while dominance, avoidance, and conflicts concessions can further deepen conflicts.

Keywords: *Styles, management, conflicts, youth*