

**Pregledni rad**

УДК 005.5:159.944

DOI 10.7251/SVR2224123Z

## **KONFLIKTI, STRES I KONTROLA EMOCIJA U KOMUNIKACIJSKOM PROCESU**

**Ljubomir Zuber<sup>1</sup>**

**Sažetak:** Kao socijalna bića većinu naših potreba zadovoljavamo u interakciji s drugim ljudima. Mnoge od tih interakcija igraju važnu ulogu u našim životima, pa je značajno održavati te odnose zdravima, pri tome njegujući istovremeno poštovanje i prema sebi i prema drugima. U tome nam u značajnoj mjeri mogu pomoći komunikacijske vještine koje će, s jedne strane, doprinijeti kvalitetnijoj komunikaciji, ali će istovremeno, biti brana za konflikt. U radu se analizira stres i kontrola emocija u komunikacijskom procesu da bi se ti konflikti sveli na minimum.

**Ključne riječi:** *konflikti, stres, emocije, komunikacija, manipulacija*

### **UVOD**

U brojnim studijama o verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji ističe se da komunikacija često nije svjesna i namjerna, jer ljudi nisu uvijek u mogućnosti kontrolisati svoje ponašanje što se direktno odražava na kvalitet komunikacije. Interpersonalna komunikacija, često je obojena nesporazumima i konfliktima, a upravo u takvim situacijama dolazi do nepromišljenih i neadekvatnih reakcija izazvanih stresom i pojačanim emocijama, gotovo, bez racionalnosti. Svima se dešava da nešto urade ili kažu u afektu, odnosno, prije nego što uopšte razmisle o suštini izrečenog sadržaja ili posljedicama. Verbalno prati neverbalno koje još više usložnjava konfliktnu situaciju. Da bi komunikacija bila uspješna, svi učesnici bi trebalo da sadržaj interpretiraju na isti način. Posebno u srpskom jeziku, pojedine riječi ili djela mogu imati potpuno različita značenja za sagovornike pa se njihova reagovanja za izrečeno često dovode u vezu sa subjektivnim, a ne sa objektivnim.

---

<sup>1</sup> Nezavisni univerzitet Banja Luka.

## 1. KONFLIKTI I NJIHOVE FAZE

Konflikt nastaje kada postoji više različitih i suprotnih mišljenja o situaciji, događaju, namjeri, osjećajima, načinu rješavanja nekog problema, neusaglašenosti ciljeva i mogućih načina za njihovo ostvarenje. On je neslaganje kroz koje su osobe doživjele prijetnju svojim potrebama, interesima i brigama (Aleksić, 2009; prema Skupnjak, 2020: 5). Iako može biti intrapersonalan (u situacijama kada se ne možemo odlučiti šta učiniti), češće je odraz interpersonalnih situacija i komunikacija. V. Filipović i M. Kostić- Stanković (Filipović i Kostić-Stanković, 2008: 88-89) ističu pozitivnost konflikata jer stimulišu menadžment da preispita odluke i da razmisli o promjenama u sistemu i navode dva osnovna tipa konflikata: vertikalne (između različitih nivoa unutar hijerarhijske strukture ) i horizontalne (između zaposlenih na istom hijerarhijskom nivou) kao i njihove izvore (interesi, slab sistem plaćanja, prinudna moć, vrijednosti i nekorektno ponašanje). Prema Brajši, (Brajša: 1996) mogu se razlikovati dva pristupa konfliktima: tradicionalni i savremeni. Tradicionalni pristup, konflikt određuje kao nešto nepoželjno, štetno, neprihvatljivo pa ga treba izbjegavati često i potiskivanjem ili zataškavanjem kao mehanizmima odbrane. Prema savremenom stanovištu, konflikt je prirodan, neizbježan i sastavni dio svake promjene. On nije opasnost, već šansa za uočavanje problema, pronalaženje rješenja, sprečavanje stagnacije, jačanje znatiželje, podsticanje promjene te pomaže učvršćivanju identiteta pojedinca i grupe. U tom smislu, razrješenje konflikta se može smatrati i prilikom za lični rast i razvoj. Kada se govori o uzrocima i vrstama konflikta, posebno treba pomenuti komunikacijski konflikt koji je češće rezultat nesporazuma i lošeg razgovora, a ne sadržajnog neslaganja. Često se s nekim ne možemo saglasiti jer ga nismo dobro razumjeli. Tada je više riječ o nesporazumu, nego o konfliktu (Isto). Najčešći izvor nesporazuma u komunikaciji je upravo različito značenje koje sagovornici daju istim riječima, ali i različitim riječima isto značenje. Neki od subjektivnih razloga komunikacijskih smetnji su receptivni, intelektualni ili emocionalni razlozi kad recipijenti pogrešno primaju, razumiju ili doživljavaju poruku. Postoje i objektivne smetnje u komunikaciji kao što su različiti šumovi, buka, sve ono što se naziva komunikacijskim preprekama. Tako M. i S. Rouz (Rouz i Rouz, 2005: 51-61) konflikte dijele na: **sociokulturne** (grupno mišljenje, sukob vrijednosti i uvjerenja, stereotipi i etnocentrisam, jezik i žargon), **psihološke** (filtriranje, percepcija, manjkava memorija, loše slušanje, emotivno upiletanje) i **organizacijske** (preopterećenost informacijama, konkurencijska poruka, iskrivljivanje informacija, razlike

u statusu, strukturalni problemi, kontradiktorne poruke). Za izbjegavanje komunikacijskih nesporazuma važno je paziti, ne samo na izrečeno, već i na neizrečeno. Oni koji znaju komunicirati, prije svega, znaju i slušati ne samo izgovorene riječi, već i ćutanje, koje je neizbježan dio svake komunikacije. Šutnja svojim različitim oblicima jasno govori o osjećanjima ljudi, o odnosu prema drugima i sebi. Razumijevanje šutnje je neophodno, ali u svojoj površnosti i nemogućnosti da saslušamo često dolazimo do pogrešnih zaključaka, najčešće onih koji imaju negativnu konotaciju (Knežević, 2003; prema Skupnjak, 2020: 10). Najpoznatiju podjelu konfliktnog procesa na razvojne faze dao je Louis R. Pondy, koja se uz izmjene i dopune zadržala i danas. Identifikovao je pet faza kroz koje prolazi konfliktna epizoda (Pondy, 1967; prema Gonan Božac, Angeleski, 2008: 51):

1. Faza latentnog konflikta. Konflikt je još uvijek prikriven, iako već postoje uslovi koji bi mogli da ga prouzrokuju.

2. Faza percepcije konflikta. U ovoj fazi jedna ili obje strane postaju svjesne latentnog sukoba jer su različita mišljenja izrečena i postalo je jasno da su ciljevi ili vrijednosti različiti.

3. Faza u kojoj se konflikt osjeća. Sama percepcija ne mora da doprinese emocionalnom uključivanju jer pojedinci mogu da uočavaju neslaganje, a da to nije praćeno osjećanjima. Dakle, ova faza nastaje emocionalnim angažovanjem kroz anksioznost, napetost, frustracije ili neprijateljstva zbog čega sukob može da dobije novu dimenziju. Istovremeno, dolazi i do personalizacije sukoba kada se sukob doživljava kao lična stvar i prema drugoj strani se osjeća neprijateljstvo i netrpeljivost. Saznajna i emocionalna faza se odvijaju paralelno i procesi unutar tih faza djeluju jedan na drugi.

4. Faza manifestnog konflikta U ovoj fazi prethodna primjećena osjećanja sukoba prelaze u ponašanje (akciju) jer je utvrđeno neprijateljsko ponašanje između učesnika. Konfliktno ponašanje može se manifestovati na različite načine, od potpune apatije do otvorene agresije. Razlike u formama sukoba, njihovim intenzitetima, dužini trajanja i tipovima ponašanja su toliko velike da ih je skoro nemoguće sve nabrojiti i opisati.

5. Faza posljedica konflikta. Ova faza sukoba je faza u kojoj se vide „rezultati“ i konflikt se razrješava ili bude postinut pa se ponovo vraća u fazu latentnog oblika.

Način na koji se suočavamo s konfliktima zavisi od strukture ličnosti, od situaciji u kojoj se nalazimo i kulture kojoj pripadamo i u kojoj se krećemo (kultura zemlje, porodična kultura, poslovna kultura, društveni sloj) (Benien, 2006; prema Skupnjak, 2020: 9). Iz njih proizlaze strategije

za prevladavanje konflikta (Miljković i Rijavec, 2002, prema Skupnjak, 2020: 9):

- **Izbjegavanje**

Izbjegavanje je povlačenje iz problema (mentalno ili fizičko) kada se jedna ili obje strane prave da sukoba nema s nadom da će sam od sebe nestati. Često je to strategija ljudi kojima nedostaje samopouzdanja ili je prisutan strah da će njihova borba za prava biti percipirana kao neprijateljsko ponašanje. Nedostatak ove metode je da sukob kasnije može biti još veći jer izbjegavanjem sukoba frustracije postaju sve veće, a često se grade i stavovi na pogrešnim i neprovjerenim pretpostavkama.

- **Popuštanje**

Popuštanje je prilagođavanje interesima druge osobe. Osoba koja popušta pokorava se i više brine o drugoj osobi nego o sebi, najčešće na ličnu štetu. Kratkoročno to može funkcionisati, ali ako uzrok nije riješen, konflikt može nakon nekog vremena izbiti uz još veću jačinu i frustraciju.

- **Nametanje**

Nametanje je metoda korištenja moći za ostvarenje cilja kad osoba vodi računa samo o svojim željama potpuno zanemarujući drugu osobu s ciljem ostvarivanja pobjede i dokazivanja da je u pravu.

- **Kompromis**

Kompromis je spremnost da se odrekemo nečega u zamjenu za nešto drugo, podjednako vodeći brigu o sebi i drugima te bez jasnog ishoda dobitka ili gubitka. Naizgled, konflikt je riješen, ali treba imati u vidu da kompromis obje strane u sukobu dovodi do osjećanja nezadovoljstva.

- **Saradnja**

Saradnja je direktno i otvoreno suočavanje s konfliktima s traženjem obostrano zadovoljavajućeg rješenja, a pokušava postići da obje strane dobiju maksimum. Najčešće se koristiti kada je i tema rasprave i odnos jednako važan i kada je potrebno kreativno rješenje.

## 2. STRES I EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

Svaki konflikt predstavlja stresnu situaciju. U oblasti psihologije, različiti autori stres objašnjavaju na različite načine, a najpoznatije i najčešće korišteno je objašnjenje Lazarusa koji stres definiše kao stanje koje se javlja u onim situacijama u kojim postoji nesklad između zahtjeva koje okolina postavlja pred pojedinca i mogućnosti tog pojedinca da odreaguje na postavljene zahtjeve (Prema: Kalaba, 2014: 11-12). Lazarus insistira na pojmu ugroženosti kao stanju u kojem pojedinac predviđa suočavanje sa situacijama u kojima može da bude ugrožen i procjenjuje

ih kao moguće buduće uzroke neugodnih i štetnih stanja. Suočavanje sa stresom je proces koji podrazumijeva primjenu vještina, znanja i ličnih procjena u samoj situaciji. Stresori se razlikuju po svom intenzitetu, dužini trajanja, ali prevazilaženje stresa je, dakle, u velikoj mjeri povezano sa ličnim karakteristikama. Uspješno prevazilaženje stresa odnosno smanjivanje štetnih posljedica odvija se putem odgovarajućeg načina komunikacije u stresnim situacijama. Odnosi s drugima su emocionalno obojeni, a emocije se sastoje od niza povezanih reakcija na određenu situaciju i uključuju odnos pojedinca s događajem, mentalno stanje i emocionalno izražavanje. Moćni su pokretači unutrašnjeg stanja, ali u značajnoj mjeri određuju i vanjsko ponašanje. Emocija je obično izazvana svjesnim ili nesvjesnim vrednovanjem nekog događaja bitnog za neki važan cilj; emocija se osjeća kao pozitivna kad se cilj ostvaruje, a kao negativna kad je ostvarivanje cilja zapriječeno (Oatley & Jenkins, 2003: 93). Tako, na primjer, emocionalni pristupi sve više pažnje dobijaju u procesu pregovaranja pa je u fokusu aktuelnih istraživanja način na koji emocije utiču na tok pregovora i srodnih interakcija. Dok su u ranijoj literaturi emocije uglavnom posmatrane kao faktori koji ometaju performanse pregovarača, u novijoj literaturi se ističe da emocije mogu i pomoći i ometati napredak u pregovaranju. One mogu prenijeti korisne informacije o preferencijama suprotne strane, a takođe mogu da signaliziraju neprijatnost ili zlonamjerne postupke. Takođe, emocije suprotne strane mogu da pruže indirektno informacije o relativnim prioritetima koje je ta strana dodijelila određenim pitanjima u pregovorima (Olekalns & Druckman, 2015: 34). Emocije igraju značajnu ulogu, u opažanju, izražavanju osjećanja i razmišljanju. Za pregovarače je važno da procijene emocionalni kontekst interakcije, da prate emocionalne reakcije i da njeguju mudar emocionalni dijalog (Zohar, 2015: 546). Bitan faktor uspješne komunikacije, a u vezi sa emocijama je emocionalna inteligencija kao sposobnosti pojedinca da prepozna svoja i tuđa osjećanja, u smisli njihovog jasnog identifikovanja, razumijevanja te, u skladu s time, sposobnosti kontrolisanja i izražavanja misli. Emocionalnu inteligenciju čine dvije osnovne vrste vještina:

- vještine upravljanja sobom: samosvjesnost, samopouzdanje, samokontrola, posvećenost, sposobnost podsticanja i prihvatanja promjena;
- vještine uspješne saradnje s drugima: razumijevanje drugih, pomaganje drugima, komunikativnost, uspješno rješavanje sukova, sposobnost timskog rada. (Bokan, 2013; prema Krajcar 2016: 4). Danas se pod emocionalnom inteligencijom podrazumijevaju četiri

групе способности које су хијерархијски поредане (Salovey&Mayer, 1990; према Микић, 2018: 1):

- Способност тачног запажања, процјене и изражавања емоција представља најједноставнију емоционалну способност. Помоћу ње појединец уочава емоције које се крију иза неког физичког стања, осјећања и размишљања код себе и код других.
- Способност увиђања и генерисања емоција које олакшавају мишљење – односи се на начин на који емоције могу побољшати интелектуално функционисање. Емоције могу диктирати који ће се мисаони процеси одвијати у CNS-у, усмјеравајући на тај начин пањњу на оне информације које су важне за појединца. На тај начин, усмјеравањем пањње на одређени догађај, емоције помажу у бољем памћењу тог догађаја и тиме ефикаснијој процјени сличне ситуације која се у животу понови. Способност појединца да мијенја своја емоционална расположења помаже му да неки проблем сасгледа из различитих перспектива, што повећава вјероватност налажења рјешења.
- Способност разумијевања и анализирања емоција – употреба знања о емоцијима. На овом нивоу особе се разликују према могућности тачног именовања и разликовања емоција по интензитету (нпр, разлика између лјутње и бјеса), затим према способности да прокину у узрок неке емоције, разумију сложене емоције те да разумију прелазе из једне емоције у другу.
- Способност регулисања емоција у сврху промоције емоционалног и интелектуалног развоја. Ова способност представља најсложенји ниво емоционалне интелигенције која омогућава појединцу да свјесно управља властитим емоцијима и на тај начин доприноси властитом емоционалном и интелектуалном напретку. Обухвата регулацију властитих емоција, али и способност управљања туђим емоцијима с циљем одржавања пријатних и ублажавања непријатних емоција.

Да бисмо боље овладали вјештинама управљања емоцијима, неопходно је имати у виду повезаност когнитивних и емоционалних процеса у лјудском понашању. Увјерења и ставови појединца формирани су на основу учења и личних искустава доживљених током живота. Тако, двоје лјуди с идентичним осјећањима може имати различите бихевиоралне манифестације које су засноване на њиховим искуствима и стуктури личности. Лјуди имају конкретне бихевиоралне реакције на своје емоције. Чак и емоције слабијег интензитета аутоматски мијенјају израз нашег лица и фркевнeciју рада срца. Логично,

emocije jačeg inteziteta imaju još jači uticaj na naše ekspresije i ponašanja i njihovu manifestaciju je jako lako uočiti kod drugih ljudi. Te reakcije nisu svjesne i namjerne, već predstavljaju automatski odgovor koji služi kao mehanizam odbrane u specifičnoj situaciji. (McSchane& Von Glinow, 2014; prema Mihaljević i sar., 2016:71-74). Imajući u vidu ovaj fiziološki automatizam nekih procesa, emocionalna inteligencija u interpersonalnoj komunikaciji dobija dodatno na značaju. Pojava konstrukta emocionalne inteligencije jedan je od pokušaja pronalaženja mentalnih procesa koji su uključeni u obradu emocionalnih informacija što može omogućiti njihovo sistemsko istraživanje (Ciarrochi, 2000; prema Krajcar, 2016 :7). Ključ emocionalne inteligencije je poznavanje osjećanja u trenutku kada se dogode (svijest o sebi). Sposobnost kontrolisanog praćenja svojih osjećanja presudna je za razumijevanje samog sebe. Osobe koje su sigurne u svoje emocije bolje upravljaju svojim životom i sigurnije su u svoje odluke. Prepoznavanje emocija prvi je korak iza kojeg slijedi upravljanje njihovim intenzitetom. Emocionalno inteligentne osobe u stanju su motivisati sami sebe te dugo i naporno raditi da bi dostigle konačni uspjeh. Takve osobe uspješno kontrolišu svoje impulse i sklone su optimizmu (Isto). Osobe s niskom emocionalnom inteligencijom su uopšteno osobe koje lako planu, koje imaju nizak prag tolerancije, te nemaju razvijenu sposobnost empatije i sagledavanja šireg konteksta. One najčešće djeluju u afektu. (Isto:8).

### **3. ASERTIVNOST I TEHNIKE ASERTIVNOG KOMUNICIRANJA**

Asertivnost je oblik ponašanja koji se određuje kao borba za prava i izražavanje mišljenja na direktan način, te odbijanje nerazumnih zahtjeva, bez osjećanja straha i krivice, odnosno, to je otvoreno i pošteno iznošenje mišljenja. Ona nam pomaže u pridobivanju i zadržavanju pažnje kod komunikacije, ali je i efikasno sredstvo u rješavanju sukoba jer za asertivno ponašanje poželjan ishod je saradnja – odluka koja se zasniva na najvećoj mogućoj saglasnosti strana u sukobu (Zarevski I Mamula, 1998; prema Skupnjak, 2020:12). Dakle, asertivno ponašanje znači zalaganje za svoja prava na jasan, direktan i prikladan način. metodama komunikacije koje omogućavaju da se zadrži samopoštovanje, zadovolje svoje potrebe, a da se, istovremeno, ne iskorištava ili ne dominira drugim ljudima. Asertivnim ponašanjem se potvrđuje vlastita vrijednost i dostojanstvo uz istovremeno poštovanje vrijednosti i dostojanstva drugih. Riječ je o naučenom, a ne instinktivno ponašanju koje se bazira na razmišljanju i

na fleksibilnosti u odnosima s drugima i nije reaktivno. Asertivne osobe znaju što žele i mogu to tražiti na takav način da ne povrijede druge. One su sposobne da se kontrolišu. Važno im je riješiti problem, a ne pobijediti. Asertivnost je i sposobnost izbora koje ponašanje odgovara određenoj situaciji (pasivno, agresivno ili asertivno). (Isto: 13). Budući da se radi o obliku ponašanja koje je naučeno, može se uvježbati bez obzira koliko su od pomoći ili ne postojeći obrasci navika. Učenje asertivnog ponašanja nije lako jer se radi o složenoj vještini, ali postoje tehnike koje to omogućavaju. U najužoj vezi s vještinom komuniciranja i asertivnošću je samopoštovanje. Osobe visokog samopoštovanja govore uvjerljivo, bez mnogo oklijevanja, a obično imaju i vrlo bogat rječnik. U njihovom govoru česte su rečenice koje pokazuju kako vode računa o drugim ljudima, njihovim mišljenjima i emocijama. Prihvataju svoju odgovornost i spremni su priznati greške. Neverbalna komunikacija im je u skladu s verbalnom (Weeks, 2000, prema Skupnjak, 2020: 14). Iz ovoga proizlaze i tehnike čije uvježbavanje pomaže u razvoju asertivne komunikacije i cjelokupnog ponašanja kada je riječ o ispravnom reagovanju na tuđu agresiju i ljutnju.

U literaturi se najčešće pominje 10 tehnika asertivnog komuniciranja i ponašanja (Skupnjak, 2020: 14; Krnetić, interni priručnik; str. 40-67; n.d.)

- Ja-poruke - poruke u kojima govorimo o stanju u kome se nalazimo. Ističu emocije govornika i recipijent ih doživljava kao poziv na zajedničko rješavanje problema jer izazivaju želju za saradnjom).
- Pokvarena ploča - najčešće se koristi u komunikaciji s ljudima koji ne reaguju na druga dva dijela trodijelne rečenice. Sastoji u tome da se, kao „pokvarena ploča“, uporno i „dosadno“ ponavljaju zahtjevi bez emocija i dodatnih objašnjenja.
- Odbijanje tuđeg zahtjeva - ljudima je neugodno kada trebaju odbiti nečiji zahtjev jer se boje da ne povrijede nečija osjećanja. Međutim, NE se može reći bez agresije i neljubaznosti, odlučno i jasno s kratkim objašnjenjem.
- Sortiranje stavova – koristi se kada sagovornik zamjenjuje činjenice s ciljem da nas uvjeri da se ponašamo prema njegovim željama. Ne treba da dozvolimo da nas sagovornik zbuni već ukazati na nelogičnost i ponoviti zahtjev.
- Selektivno ignorisanje – koristi se kada sagovornik neadekvatno insistira na nekim stvarima ili destruktivno komentariše. Tada se ignoriše takva komunikacija ili se pokrene druga tema.



- Neutralisanje ljutnje i bijesa – kada sagovornici tokom komunikacije izražavaju neadekvatnu ljutnju ili bijes najbolje je odbiti komunikaciju dok se sagovornik ne smiri.
- vraćanje lopte - tehnika se zove još i tehnika negativnog ispitivanja, a koristi se u situacijama kada se radi o manipulativnoj kritici. Tada se postavljaju pitanja koja će sagovornika natjerati da shvati kako njegova tvrdnja ne stoji te da smo svjesni manipulacije.
- Otvaranje- važno je, naročito s bliskim osobama, imenovati svoja stanja i pohvale, a ne samo stavove. Pri tom je dobro gledati osobu u oči, obraćati joj se imenom i nasmiješiti se.
- Negativna asercija- vještina prihvatanja kritike koja proizlazi iz činjenica. Kako primiti kritiku? Ne treba se odmah braniti i opravdavati, već treba pažljivo saslušati i utvrditi na što se tačno odnosi. Ako smo pogriješili, treba da prihvatimo kritiku i po mogućnosti ispraviti grešku.
- Kompromis i konstruktivno rješenje- poželjno je da svaka problematična situacija završi obostrano zadovoljavajućim rješenjem i dogovorom nastavka komunikacije.

#### 4. KOMUNIKACIJA I MANIPULACIJA

Obrađujući temu konflikata u komunikacijskom procesu, neophodno je istaći i da često dolazimo u sukob s drugim ljudima jer se osjećamo izmaniplusano i istovremeno nespremno da adekvatno odgovorimo na njihovu manipulaciju. U interpersonalnim odnosima često bivamo izmanipulisani, a da toga nismo svjesni što i jeste „prava“ manipulacija, da bez pritiska i napora dobijamo pristanak za određeno ponašanje. Manipulacije ne moraju uvijek biti negativna. Uspješnost manipulacije zavisi od sposobnosti manipulatora i o vrsti odnosa između manipulatora i osobe kojom se pokušava manipulirati. Često je vrlo tanka granica između svjesnog korištenja komunikacijskih tehnika u svrhu poboljšanja odnosa i komunikacije, te u svrhu uticanja na drugu osobu da bi učinila nešto što mi želimo, a što možda nije ono što ona istinski želi, ili, što je još češći slučaj, ako nije u potpunosti upoznata s našim namjerama. Prilikom iznošenja misli manipulatori ne iznose ono šta zaista misle, već samo dio poruke ili odgovora čiji je krajnji cilj zbuniti sagovornika. Ovo predstavlja klasični vid pasivne agresije kojom manipulatoru stvaraju sliku o sebi da su autoritet u odnosu na sagovornika. Pokušavaju promijeniti mišljenje druge osobe postavljajući nejasna i nepotrebna

pitanja, па ukoliko sagovornik pogriješi, manipulator dobija šansu da ga ponizi i omalovaži. Time veći dio odgovornosti manipulator prebacuje baš na sagovornika. Neverbalna komunikacija nam daje mnogo više elemenata za procjenu postojanja manipulacije. Razlog je u činjenici da ljudi uglavnom nisu svjesni svog neverbalnog ponašanja, па ga samim tim i ne mogu uvijek kontrolisati. Osmijeh, takođe, može biti i sredstvo manipulacije. Francuski neurolog, Duchenne de Boulognea (prema Barić, 2019: 21), u svom istraživačkom radu, izazivao je ekspresije lica i te se fotografije njegovih eksperimenata i danas mogu pronaći na internetskim stranicama. Naime, on je predstavio nekoliko vrsta osmijeha, а neki od njih su karakteristični i за manipulatore:

- Osmijeh zatvorenim ustima – odaje da osoba (manipulator) zna nešto što drugi ne znaju i nema to namjeru podijeliti s ostalima zbog lične koristi. Vrlo je čest kod manipulatora jer više sakriva nego otkriva, а izaziva zainteresovanost druge strane за otkrivanje uzroka takvog osmijeha.
- Iskreni osmijeh (Duchenneov osmijeh) – veliki, široki osmijeh kojeg prate obrisi oko očiju. Otkriva da je zaista iskren te širi pozitivnu energiju i zarazan je. Manipulatori ga čak ne mogu niti odglumiti jer kod iskrenog osmijeha mišići očiju i уста saraduju i čine cjelinu koja за rezultat ima ekspresiju lica koja otkriva je li iskrena ili ne.
- Iskrivljeni osmijeh – kod ovog osmijeha jedna strana usana ide prema gore, а druga prema dolje. Ovakav osmijeh upućuje на nesigurnost, zbunjenost ili zamišljenost. Ovakav osmijeh je čest kod manipulatora pri čemu oni kod sagovornika žele izazvati osjećaj krivice i podređenosti kako bi samo kroz neverbalni izraz shvatili да njihov postupak или izgovoreno čak nije vrijedno komentara već je i samo izraz lica dovoljan kako bi se iskazalo nezadovoljstvo.
- Podsmijeh – ovaj osmijeh djeluje podrugljivo i pomalo prisiljeno, neprirodno. Usnice su lagano zaobljene u uglovima kao да će uslijediti veliki osmijeh, али до takvog osmijeha zapravo не дође. Kod manipulatora je vrlo čest jer slijedi nakon tuđe greške или tuđih riječi за koje smatra да су netačne или banalne.

## UMJESTO ZAKLJUČKA

Kompromis kao najviši civilizacijski domet može se posmatrati u dvije forme: da se zajedno odmah pobrinemo za potrebe jedne strane, a da se za potrebe druge strane pobrinemo nešto kasnije ili da se obje strane odreknu jednim dijelom svojih potreba. Konstruktivna rješenja, u stvari, podrazumijevaju kreativne prijedloge. Suština tih prijedloga je u pronalaženju novih načina da se izadje iz konflikta a da obje strane budu potpuno zadovoljne. Kao i kompromis, i konstruktivna rješenja se iznose kao prijedlozi koje druga strana treba da prihvati. Osnovna razlika između kompromisa i konstruktivnog rješenja je u tome što su kod kompromisa obje strane djelimično zadovoljne ishodom (bilo da nisu istovremeno zadovoljene, bilo da su zadovoljene samo djelom), dok konstruktivno rješenje istovremeno i potpuno zadovoljava obje strane. Osobama sa apsolutističkim zahtjevima za savršenstvom treba naglasiti da su uspješna razrješavanja konflikata u realnosti mnogo rjedja putem konstruktivnih rješenja nego putem kompromisa. Razlog leži u prostoj činjenici da su želje strana u konfliktu - konfliktne (Krnetić, interni priručnik: 14, n.d.). Ponekad, asertivnost neće biti dovoljna da izazove promjenu u nečijem ponašanju. Međutim, cilj asertivnosti i nije da izazove promjene u drugima, nego u nama. Cilj ovakvog vida komunikacije je da naučimo da se nosimo sa zahtjevima drugih, ali i onih koje imamo prema sebi. Ukoliko naučimo da se zaista adekvatno nosimo sa zahtjevima bilo koje vrste, da u komunikaciji zahtijevamo pravo na ravnopravan i uvažavajući odnos, svakako ćemo manje biti podložni bilo kojoj vrsti manipulacije u komunikacijskom procesu. Svi mi sa sobom nosimo svoja životna iskustva, genetski potencijal, različite naučene obrasce ponašanja. Međutim, sve ovo zajedno odrasloj jedinki ne smije biti izgovor za neadekvatne oblike komunikacije, za pasivnost ili agresivost. Načini konstruktivnog rješavanja sukoba i tehnike asertivnog ponašanja mogu se naučiti i uvježbati. Vježbama koje nam pomažu u rješavanju sukoba i boljoj komunikaciji razvijamo naše socijalne interakcije i radimo na našem ličnom rastu i razvoju. Na kraju, ipak, treba naglasiti izuzetnu kompleksnost komunikaskog procesa koji se konfliktima dodatno usložnjava i posmatrati problem u cjelini. Prema tezi Emila Vlajkija (Vlajki, 2007: 75-76) jednog od vodećih komunikologa bivše SFRJ, tehnike za poboljšanje komuniciranja su iluzije, a navodi autora koji spominju konfliktne situacije koje se mogu uspješno rješavati ispravnijim načinima komuniciranja, netačni. Kao primjere za to, Vlajki navodi da osoba koja mrzi drugu osobu nikada se neće moći uvjeriti o

pozitivnosti objekta mržnje, da neko ko je kriv za nešto nikada neće prihvatiti argumente onih koji tu krivicu dokazuju kao i da predstavnici stranke koja se bori za vlast nikada neće prihvatiti valjanost argumenata protivničke stranke.

# CONFLICTS, STRESS AND EMOTION CONTROL IN THE COMMUNICATION PROCESS

**Ljubomir Zuber**

**Abstract:** As social beings, most of our needs are met by interacting with other people. Many of these interactions play an important role in our lives, so it is important to keep those relationships healthy while nurturing respect for both ourselves and others. Communication skills can help us in this to a significant extent, which on the one hand will contribute to better communication, but at the same time will be a barrier to conflict. The paper analyzes stress and emotion control in the communication process to minimize these conflicts.

**Keywords:** *conflicts, stress, emotions, communication, manipulation*

## LITERATURA

1. Barić, M. (2019). *Manipulacije i zlouporabe verbalne i neverbalne komunikacije (Završni rad)*. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:110:315361>.
2. Brajša, P. (1996). *Umijeće razgovora*. Pula: C.A.S.H.
3. Gonan Božac, M. i Angeleski, I. (2008). Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 21 (4), 45-61.
4. Kalaba, I (2014). Teorija afektivne vezanosti kao poveznica između stresnih iskustava i ranih maladaptivnih šema. *Zbornik Otvoreni dani psihologije* (11-34). Banja Luka: Društvo psihologa Republike Srpske, Filozofski fakultet u Banjaluci.
5. Krajcar, I. (2016). *Zastupljenost i uloga emocionalne inteligencije u svakodnevnom radu medicinskih sestara (Završni rad)*. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:496306>
6. Krnetić, I (2018). *Kad kažem NE, osjećam krivicu*. Priručnik za internu upotrebu uz psihoterapijski rad. [https://www.academia.edu/35144587/Igor\\_Krneti%C4%87\\_Kad\\_ka%C5%BEem\\_NE\\_osje%C4%87am\\_krivicu\\_pdf](https://www.academia.edu/35144587/Igor_Krneti%C4%87_Kad_ka%C5%BEem_NE_osje%C4%87am_krivicu_pdf), pristupljeno 28.01.2022.
7. Mikić, M. (2018). Emocionalna inteligencija medicinskih sestara i uspješnost u komunikaciji. (Završni rad)
8. <https://repozitorij.mefos.hr/islandora/object/mefos:769/datastream/PDF/view>,
9. pristupljeno 12.03.2022).
10. Oatley, K., Jenkins, J. M. (2003). *Razumijevanje emocija*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
11. Olekalns, M., Druckman, D. (2015). With feeling: How emotions shape negotiation. In: *Emotion in group decision and negotiation: Advances in group decision and negotiation* (Martinovsky, B. Ed.). Springer Netherlands.
12. Rouse, J. M., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia.
13. Skupnjak, D. (2020). Rješavanje konflikata i vještine asertivnosti. *Varaždinski učitelj*, 3 (3), 98-116.
14. Vlajki, E. (2007). *Uvod u komuniciranje postmodernizma*. Banjaluka: FPDN.
15. Zohar, I. (2015). "The art of negotiation" leadership skills required for negotiation in time of crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 209, pp. 540-548.