

# Glasserova teorija izbora u interpersonalnoj komunikaciji

---

**Dabo, Krešimir**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:790385>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR  
VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 4/OSJ/2015

**GLASSEROVA  
TEORIJA IZBORA U  
INTERPERSONALNOJ  
KOMUNIKACIJI**

**Krešimir Dabo**

Varaždin, ožujak 2015.

**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN  
DIPLOMSKI STUDIJ ODNOSA S JAVNOSTIMA**



DIPLOMSKI RAD br. 4/OSJ/2015

**GLASSEROVA  
TEORIJA IZBORA U  
INTERPERSONALNOJ  
KOMUNIKACIJI**

Student:  
Krešimir Dabo, 0203/336D

Mentor:  
prof.dr.sc. Ljubica Bakić-Tomić

Varaždin, ožujak 2015.

*Hvala mojoj mentorici prof.dr.sc. Ljubici Bakić Tomić na ukazanom povjerenju i potpori, Dubravki Stijačić, prof. na pomoći i smjernicama vezanim uz Teoriju izbora u ovome radu, ali i na svom znanju koje mi je nesebično prenijela i prenosi i dr.sc. Gabrijeli Ratkajec Gašević na savjetima vezanim uz istraživanje koji su uvelike pridonijeli kvalitetnim rezultatima.*

*U mom svijetu kvalitete moja obitelj zauzima jako važno mjesto. Hvala roditeljima i bratu. Teško je zamisliti kako bi život izgledao bez njihove potpore.*

## SADRŽAJ

SAŽETAK	2
SUMMARY	3
1. UVOD	4
2. INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA	5
2.1 O komunikaciji	5
2.2 Definiranje interpersonalne komunikacije	8
2.3 Nenasilno rješavanje sukoba	19
2.4 Nenasilna komunikacija	21
3. TEORIJA IZBORA	23
3.1 William Glasser	23
3.2 Postavke Teorije izbora	23
3.3 Realitetna terapija	26
3.4 Kvalitetna škola	28
3.4.1. Kriteriji za Glasserovu kvalitetnu školu	28
3.5 Suradničko vođenje	29
3.5.1. Demingovih 14 točaka rukovođenja	30
4. NACRT PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE	31
4.1. Definiranje predmeta istraživanja i istraživačkog okvira	31
4.2. Definiranje ciljeva istraživanja i istraživačke hipoteze	33
5. PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA S DISKUSIJOM	34
5.1 Organizacija prikaza rezultata	34
5.2 Opis sudionika	35
5.3 Tematska analiza intervjua	35
5.4 Usklađenost potreba	38
5.5 Korištenje skrbnih navika	41
5.6 Korištenje ubojitih navika	43
5.7 Usklađenost svijeta kvaliteta i pregovaranje o razlikama	43
5.8 Ponašanja u konfliktu	46
7. ISKORISTIVOST REZULTATA ISTRAŽIVANJA	47
8. ZAKLJUČAK	48
LITERATURA	50

## SAŽETAK

Cilj ovog istraživanja je prepoznavanje principa Teorije izbora u interpersonalnoj komunikaciji u partnerskom odnosu te opisati što predstavlja doživljaj zadovoljstva interpersonalnom komunikacijom u trenutnom odnosu i kakvi komunikacijski obrasci narušavaju kvalitetan odnos. U prvom dijelu rada daje se pregled nekih od istraživanja na području interpersonalne komunikacije te uvid u postavke Teorije izbora. Zatim slijedi diskusija dobivenih podataka, potencijalnih prepreka u istraživanju, opis načina na koji su riješene i moguća iskoristivost rezultata istraživanja.

Istraživanje je potvrdilo glavnu hipotezu koja tvrdi da korištenje aksioma Teorije izbora doprinosi osjećaju zadovoljstva trenutnim odnosom. Nadalje, rezultati istraživanja predstavljeni u ovom radu mogu biti od koristi za psihoterapijski pravac Realitetne terapije jer rezultati svjedoče o primjenjivosti i učinkovitosti Teorije izbora (na kojoj počiva Realitetna terapija) u procesu samorazvoja i povećanja zadovoljstva unutar odnosa/interpersonalne komunikacije. Naime, dobivenim odgovorima na istraživačka pitanja, dobio se konkretniji uvid u moguću efektivnost primjene aksioma Teorije izbora u interpersonalne procese, a potvrđenom glavnom hipotezom potvrdila se učinkovitost primjene aksioma Teorije izbora u interpersonalnoj komunikaciji. Također, ovaj rad ima za cilj produbiti saznanja o takvoj vrsti komunikacije u bliskim odnosima koja je iznimno kompleksna i time izazovna za proučavanje.

***Ključne riječi:*** William Glasser, teorija izbora, realitetna terapija, interpersonalno komuniciranje, partnerski odnosi.

## SUMMARY

The aim of this study is to identify the principles of Choice Theory in interpersonal communication in the partnership and also to describe what contributes to satisfaction during interpersonal communication in the current relationship and what communication patterns impair quality relationship. The first part of the paper provides an overview of some of the research in the field of interpersonal communication and lays out basic principles of the Choice Theory. This will be followed by a discussion about acquired data, potential obstacles in the research with description of how they were overcome and possible utilization of research results.

The research confirmed the main hypothesis which argues that the use of Choice Theory axioms contributes to the feeling of pleasure with the current relationship. Furthermore, the research results presented in this paper may be useful for Reality Therapy, a psychotherapeutic school based on Choice theory, since results confirm that Choice Theory is applicable and effective in the process of self-development and increasing satisfaction within the relationship / interpersonal communication. The answers present a more concrete insight into potential effectiveness of applying Choice Theory axioms to interpersonal processes, while confirming the main hypothesis also confirmed the effectiveness of applying the Choice Theory axioms to interpersonal communication. This paper also seeks to broaden our knowledge on such communication in close relationships which is extraordinary complex and therefore challenging to study.

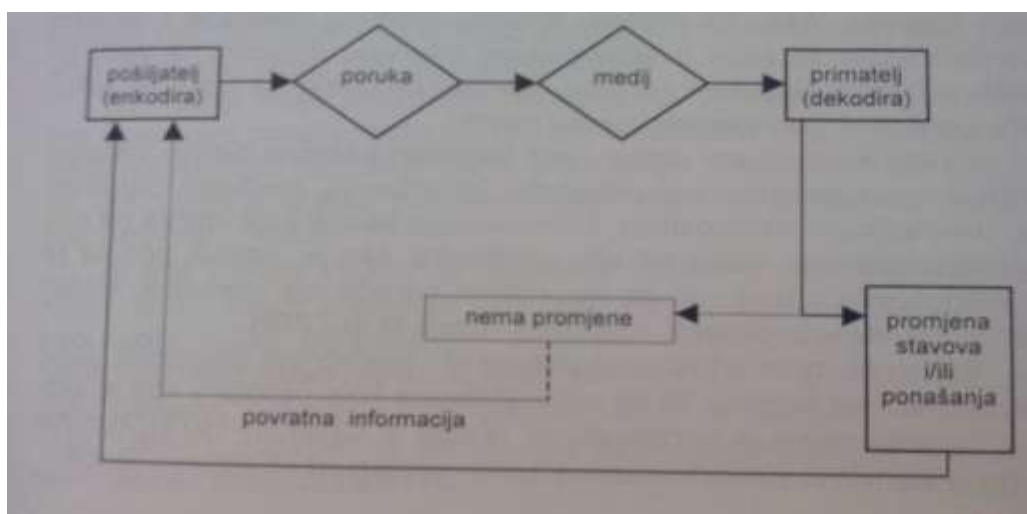
***Ključne riječi:*** *William Glasser, Choice Theory, Reality Therapy, Interpersonal Communication, Relationship.*

## 1. UVOD

Nema segmenta društvenog života, profesije i djelatnosti u kojoj komunikacija nije važna, navodi Renata Fox<sup>1</sup>. Vještina komunikacije pojedinca utječe na sugovornike – obitelj, prijatelje, poznanike, suradnike, poslovne partnere, podređene i nadređene. Komunikacija prema Fox, ima ključnu ulogu u stvarnju povoljnih ili nepovoljnih dojmova o pojedincu ili organizaciji, a komunikaciju (*communicare* lat. učiniti općim) definira kao razmjenu informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije, tj. situacijskom kontekstu.

Proces komunikacije između dvoje bliskih ljudi iznimno je kompleksan, međutim ako promatramo komunikaciju kao proces razmjene poruka, može se prikazati jednostavnom shemom<sup>2</sup>.

Tablica 1. Proces komunikacije



Preuzeto: Fox, Renata, *Poslovna komunikacija*, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, 2001., str. 13

Različiti oblici komunikacije oduvijek su pobuđivali zanimanje znanosti, međutim početke komunikacijskih znanosti možemo prepoznati u prvim raspravama o pojavi i značenju periodičnoga tiska, negdje u 17. stoljeću. Lingvisti, pravnici, povjesničari i etičari raspravljali su o novom fenomenu koji je dobivao sve veću važnost u životu

<sup>1</sup> Fox, R.: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb 2001, str. 13

<sup>2</sup> Ibid. , str. 25.



ljudi. U Europi do šezdesetih godina 20. stoljeća medijima i medijskom komunikacijom bave se uglavnom humanističke znanosti interdisciplinarno. Na njemačkom jezičnom području to se zove publicistička znanost. Početkom šezdesetih godina u Europu dolaze prvi rezultati američkih istraživanja masovne komunikacije metodama društvenih znanosti, iznad svega psihologije, sociologije i politologije. Otada u istraživanju medija i masovne komunikacije prevladava pristup društvenih znanosti, ali ni humanistički nije posve nestao.

Interpersonalna komunikacija se sve donedavna definirala prema značajkama situacije, odnosno broju onih koji sudjeluju, fizičkoj udaljenosti među njima, mogućnosti povratne informacije tzv. *feedbacku* i tome slično. Iz toga se interpersonalna komunikacija može definirati kao komunikacija, interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutnog (za razliku od odgođenog) dobivanja povratnih informacija.<sup>3</sup> Međutim, novijim definicijama pojam interpersonalne komunikacije pokušao se osloboditi situacijskih komponenata. Prema tim definicijama, komuniciranje postaje interpersonalno međusobnim upozvanjem sudionika. Dakle, interpersonalna komunikacija razvija se usporedo sa sve boljim međusobnim upozvanjem partnera. Sukladno tome, ovo istraživanje analizirat će partnerske odnose, točnije njihove interakcije i načine interpersonalnog komuniciranja prema Teoriji izbora Williama Glassera.<sup>4</sup>

*Svi mi rano u životu susretnemo ljude koji ne samo da su otkrili što je dobro za njih, nego su, nažalost, otkrili i što je dobro za nas. Naoružani ovim otkrićem, sljedeći tradiciju koja je tisućama godina dominirala našim mišljenjem, oni osjećaju obvezu pokušati nas prisiliti da činimo ono što oni "znaju" da je ispravno. Naš otpor sili najveći je izvor ljudske patnje. Teorija izbora je izazov ovoj staroj tradiciji temeljnoj na načelu "ja znam što je za tebe dobro", jer ona nastoji odgovoriti na pitanje, na koje smo cijeli život pokušavali odgovoriti: Kako možemo biti slobodni živjeti*

---

<sup>3</sup> Reardon, K. K.: *Interpersonalna komunikacija - gdje se misli susreću*, Alinea, Zagreb 1998, str. 20

<sup>4</sup> Psihijatar, poznat kao autor psihoterapeutske, odnosno savjetovanišne metode - realitetne terapije, te utemeljitelj Teorije izbora. Ujedno je i osnivač Instituta Williama Glassera u Kaliforniji, međunarodne organizacije koja okuplja više od 48.000 ljudi, osposobljenih za primjenu Teorije izbora, realitetne terapije, kvalitetnih škola i rukovođenja po načelima teorije izbora. Autor je 19 knjiga, među kojima su i Teorija izbora - nova psihologija osobne slobode, Realitetna terapija u primjeni, Naći se i ostati zajedno - rješenje bračne zagonetke, Svaki učenik može uspjeti.

*načinom na koji želimo, a i dalje se dobro slagati s ljudima koji su nam u životu značajni?*<sup>5</sup>

Utemeljitelj nenasilne komunikacije, Marshall B. Rosenberg, koji tvrdi kako je takav oblik komunikacije ključan u zbližavanju i povezivanju ljudi, kaže kako je dobra komunikacija utemeljena na jeziku i komunikacijskim vještinama koju jačaju našu sposobnost da ostanemo ljudska bića, čak i pod teškim uvjetima. Ona ne sadrži ništa novo, sve što je integrirano u nenasilnoj komunikaciji poznato je već stoljećima. Ona je tu da nas podsjeti na nešto što već znamo – i da nam pomogne živjeti ta znanja. Točnije, nenasilna komunikacija nas vodi u preoblikovanje načina na koji se izražavamo i čujemo druge, usmjerava nas na iskreno i jasno izražavanje, te istovremeno obraćanje pozornosti na drugoga s poštovanjem i empatijom.<sup>6</sup>

Kako izgleda interpersonalna komunikacija u svojem najintimnijem obliku, u partnerskoj komunikaciji, koriste li partneri svjesno ili nesvjesno načela Teorije izbora i pridonosi li im to osjećaju zadovoljstva odnosom, neka su od pitanja na koje je ovo istraživanje pokušalo dati odgovor.

## **2. INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA**

### **2.1 O KOMUNIKACIJI**

Komunikacijske procese proučavali su i definirali mnogi autori. Suglasni su oko toga da je komunikacija složen proces čiji uspjeh, unatoč najboljim namjerama sudionika, nije uvijek zajamčen. Renata Fox tako primjerici tvrdi kako poslana i primljena poruka nisu nikad identične. Značenja koje dvije osobe pridaju zajedničkim komunikacijskim simbolima nisu jednaka. Usljed toga može doći do nesporazuma u komunikaciji. Također, oblik i sadržaj poruke ovise o vještini kojom pošiljalac komunikacijsku namjeru pretvara u (nesavršene) komunikacijske simbole te o vještini kojom primatelj te simbole interpretira.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Glasser, W.: *Teorija izbora*, Alinea, Zagreb 2000, str. 3

<sup>6</sup> Rosenberg, Marshall B.: *Nenasilna komunikacija – jezik života*, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava – Osijek, Osijek, 2006, str. 24-25

<sup>7</sup> Fox, R.: *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb 2001, str. 15

Prema tome, komunikacijska kompetencija može se odrediti kao jedinstvo jezične, društvene, kulturne i strateške kompetencije. Ona je spoj jezičnih vještina i društvene interakcije i manifestira se kroz brojne vidove komunikacije, koji su međusobno komplementarni i javljaju se u najrazličitijim kombinacijama.

Prema Fox, ravnoteža društvenih odnosa je ključan faktor kvalitetne komunikacije. Ravnoteža između davanja i uzimanja mora biti ostvarena, što znači da osnova ljudskih odnosa je obveza i svatko na neki način "plaća" za ono što "dobije". Propust ili izbjegavanje podmirenja obveze dovodi do akumuliranja obveza na jednoj strani i nestabilnosti, što može uzrokovati prekid odnosa.<sup>8</sup>

Prema Ajduković i Pečnik, slušanje je iznimno važna komponenta u komunikacijskom procesu. Iako se primanje usmenih poruka osobama zdravog sluha najčešće čini posve jednostavnim, postoji barem sedam vrsta slušanja koje ne ispunjava svrhu ove iznimno značajne komunikacijske aktivnosti. To su: *pseudoslušanje*, pri kojemu slušatelj pokazuje reakcije usredotočenosti na govor, ali su mu misli negdje drugdje; *jednoslojno slušanje*, pri kojem slušatelj prima samo dio poruke, npr. verbalni, a posve zanemaruje druge, neverbalne kao što su npr., položaj tijela, pokreti ili boja glasa, što može dovesti do pogrešne interpretacije poruke; *selektivno slušanje*, pri kojem osoba sluša samo ono što je posebno zanima; *selektivno odbacivanje*, pri kojem se slušatelj usredotočuje na teme koje ne želi čuti, pa ih, kad se one pojave, ne sluša; *otimanje riječi*, pri kojem slušatelj samo nastoji ugrabiti priliku za vlastito govorenje; *slušanje u zasjedi*, pri kojem slušatelj sluša govornika kako bi ga napao kad god mu se učini da se sugovornikove izjave mogu dovesti u pitanje.<sup>9</sup>

Iste autorice definiraju pojam *aktivnog slušanja* kao iznimno važnog u komunikacijskom procesu. Aktivno slušanje ili reflektiranje je vrsta parafraziranja, "odražavanja" govornika povratno onoga što je rekao ili rekla. Time se govorniku pruža mogućnost da potvrdi ili ispravi doživljaj rečenog kod slušatelja. U konfliktnoj situaciji aktivno slušanje omogućuje da se jasnije utvrdi što sukobljene strane misle i

---

<sup>8</sup> Ibid, str. 92

<sup>9</sup> Ajduković, M., Pečnik, N.: *Nenasilno rješavanje sukoba*, Alinea, Zagreb, 2007, str. 36-37

osjećaju. Katkad je i to već dovoljno za rješavanje konflikta. Ako i nije, uvelike pridonosi jasnijem utvrđivanju problema.<sup>10</sup>

Saša Petar definira komunikaciju kao prijenos ideja, misli, stavova, informacija od izvora do primatelja. Odvija se na različitim razinama i načinima – gledanjem, pričanjem, slušanjem, čitanjem ali i šutnjom. Uz riječi, čak 70% poruke se prenosi neverbalnim putem. Dok verbalnom komunikacijom prenosimo informacije koje se mogu oblikovati glasom, neverbalnom komunikacijom prenosimo stavove i osjećaje.<sup>11</sup>

Kathleen Reardon navodi šest osnovnih značajki ljudske komunikacije.<sup>12</sup>

- Ljudi komuniciraju iz mnoštva različitih razloga.
- Komuniciranje rezultira namjeravanim, ali i nenamjeravanim učincima.
- Komunikacija je obično obostrana.
- Komuniciranje uključuje najmanje dvije osobe, koja jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri.
- Komunikacija se dogodila i onda kada nije bila uspješna.
- Komuniciranje uključuje uporabu simbola.

Sokrat je inzistirao na brižljivu definiranju riječi prije negoli se počnu upotrebljavati u raspravi. Vjerovao je da će to ukloniti moguće nesporazume. Pridržavanje Sokratova zahtjeva pokazalo se, međutim, jednim od većih izazova s kojima su se znanstvenici susretali. Ljudi otkrivaju da je teško, katkad i nemoguće, izvesti definiciju nekog pojma koji će sve prihvatiti.

## **2.2 DEFINIRANJE INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE**

Različiti oblici komunikacije oduvijek su pobuđivali zanimanje znanosti, međutim početke komunikacijskih znanosti možemo prepoznati u prvim raspravama o pojavi i značenju periodičnoga tiska, negdje u 17. stoljeću. Lingvisti, pravnici, povjesničari i etičari raspravljali su o novom fenomenu koji je dobivao sve veću važnost u životu

---

<sup>10</sup> Ibid, str. 39

<sup>11</sup> Petar, S.: *Kako se uspješno prodati*, Mozaik knjiga, Zagreb 2008, str. 26-27

<sup>12</sup> Reardon, K. K.: *Interpersonalna komunikacij - gdje se misli susreću*, Alinea, Zagreb 1998, str. 13-14

ljudi. U Europi do šezdesetih godina 20. stoljeća medijima i medijskom komunikacijom bave se uglavnom humanističke znanosti interdisciplinarno. Na njemačkom jezičnom području to se zove publicistička znanost. Početkom šezdesetih godina u Europu dolaze prvi rezultati američkih istraživanja masovne komunikacije metodama društvenih znanosti, iznad svega psihologije, sociologije i politologije. Otada u istraživanju medija i masovne komunikacije prevladava pristup društvenih znanosti, ali ni humanistički nije posve nestao.

Razvitak interpersonalne komunikacije prošao je mnoge stranputice, kao na primjer područjima retorike, psihologije, sociologije, lingvistike i socijalne psihologije. Metode istraživanja – kvalitativne i kvantitativne – mijenjale su se u skladu s preferencijama teoretičara svakog razdoblja. Korijeni proučavanja interpersonalne komunikacije mogu se pronaći već u klasičnom razdoblju, kada su javni nastupi i retorika bili mnogo zanimljiviji za proučavanje nego interpersonalna komunikacija kao takva jer se smatralo da je retorika primjenjiva i u svakodnevnoj komunikaciji. Srednjovjekovno razdoblje, u kojem je prevladalo zanimanje za religijska pitanja, nije mnogo pridonijelo razvoju komunikacijskih znanosti. Komunikacija se obilježavala kao dobra ili loša, ovisno o ciljevima govornika. U renesansi, razdoblju otkrića i obnovljenog zanimanja za znanost, ljudi kao što su bili Locke, Bacon, Hume i druge uvelike su potisnuli utjecaj teologije. Njihovo zanimanje za znanstvenu metodu utjecalo je na rad retoričara kakav je bio George Campbell i potaknulo spajanje psihologijskih i komunikacijskih istraživanja. Na prijelazu u 20 stoljeće, znanstvenici kao što su bili Charles Cooley, Herbert Mead i Harry Stack Sullivan, dali su istraživanjima interpersonalne komunikacije važno mjesto u proučavanju razvitka ličnosti. Njihova je pretpostavka da se ličnost razvija u interakciji s drugima. To je uvelike olakšalo razvoj interpersonalne teorije. Dvadeseto je stoljeće vrijeme naglog napredka teorije interpersonalne komunikacije. Proučavanje skupine dobilo je dignitet u radovima Lewina, Morena, Balesa i drugih.

Heider, Argyle, Thibaut i Kelley razvili su teorije dijadičke komunikacije. Persuazija je došla u žarište velikog dijela psihologijskih i sociopsihologijskih istraživanja. Retoričari su proučavanje interpersonalne komunikacije i persuazije ostavili društvenim znanstvenicima, što je izazvalo podjele na osnovi metodoloških razilaženja. Kako su se po američkim sveučilištima osnivale katedre za

komunikaciju, istraživanja interpersonalne komunikacije na mnogima od njih dobivala su značenje samostalnih studija.

Interpersonalna komunikacija se sve donedavna definirala prema značajkama situacije, odnosno broju onih koji sudjeluju, fizičkoj udaljenosti među njima, mogućnosti povratne informacije tzv. *feedbacku* i tome slično. Iz toga se interpersonalna komunikacija može definirati kao komunikacija, interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice, uz mogućnost trenutnog (za razliku od odgođenog) dobivanja povratnih informacija.<sup>13</sup> Međutim, novijim definicijama pojam interpersonalne komunikacije pokušao se osloboditi situacijskih komponenata. Prema tim definicijama, komuniciranje postaje interpersonalno međusobnim upozvanjem sudionika. Dakle, interpersonalna komunikacija razvija se usporedo sa sve boljim međusobnim upozvanjem partnera.

Odnosi imaju iznimno značajnu ulogu u životu svakog pojedinca. Svi ljudi u odnosima dobivaju razne vrste poticaja, od dobivanja simpatije, razumijevanja, informacija, ohrabrenja i mnogih drugih poruka koje utječu na stvaranje slike o sebi samome. Na pitanje "što daje smisao vašem životu?" Klinger je otkrio da su gotovo svi ispitanici naveli odnose s prijateljima, roditeljima, braćom i sestrama, partnerima ili djecom. Većina ih je spomenula važnost "da se bude voljen i tražen".<sup>14</sup>

Kako je već navedeno, interpersonalna teorija komuniciranja polazi od pretpostavke da se komunikacija odvija u interpersonalnom odnosu licem u lice. Međutim ona se može odvijati i u malim grupama, u organizaciji i na kraju putem medija. Postoji više perspektiva iz kojih se promatraju interpersonalni odnosi pa i interpersonalna komunikacija<sup>15</sup>:

### *Perspektiva odnosa*

Među teorijama o međuljudskim odnosima, dominantno mjesto zauzima teorija koju su stvorili P. Watzlawick, J. Beavin i D. Jackson (prema: T.K. Gamble i M. Gamble

---

<sup>13</sup> Reardon, K. K.: *Interpersonalna komunikacija - gdje se misli susreću*, Alinea, Zagreb 1998, str. 20

<sup>14</sup> Klinger, E.: *Meaning and void: Inner experience and the incentives in people's lives*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 1977

<sup>15</sup> Bakić-Tomić, Lj.: *Komunikološko-menadžerski profil rukovoditelja u hrvatskoj policiji*, Filozofski fakultet u Zagrebu, Zagreb 2003, str 75-82

96). Oni su definirali pet aksioma koji pomažu pri razumijevanju procesne prirode komuniciranja:

- ne može se ne komunicirati,
- svaka interakcija ima sadržajnu i odnosnu dimenziju,
- svaka interakcija je definirana naglašavanjem,
- poruke sadrže verbalne simbole (digitalne elemente) i neverbalne ključeve (analogne elemente) što uključuje čitavog čovjeka u proces komuniciranja,
- interakcije su ili simetrične (heterarhijska, ravnopravna komunikacija) ili komplementarne (hijerarhijska, neravnopravna komunikacija).

### *Perspektiva percepcije*

Teoriju interpersonalne percepcije prezentirao je R.D. Laing koji je od komunikacijskih aksioma pošao korak dalje i ušao u dublju analizu komunikacijsko-interakcijskog procesa. R.D. Laing odvaja termine ponašanje i iskustvo. Tvrdi da je ponašanje javna stvar, to je način kako promatramo aktivnosti sebe i drugih. Iskustvo je stvar osobnosti, privatnosti. Iskustvo je osjećaj da pratimo ponašanje ili percepciju drugih vlastitim ponašanjem. Iskustvo može biti trenutačno u komunikacijskom procesu koji se događa (izravna perspektiva ili metaperspektiva), to su sva mišljenja, osjećaji, ideje itd. R.D. Laing navodi iskustva tri koncepta: koncept razumijevanja, kada je razumijevanje ili shvaćanje jedno drugog u komunikaciji rezultat komunikacijskog procesa, zatim biti shvaćen je posljedica stupnja međusobnog povjerenja i vjerovanja, i na kraju osjećaj shvaćanja što je rezultat ili posljedica činjenja ili poduzetih aktivnosti tijekom komuniciranja.

### *Perspektiva potreba*

Daljnja razmišljanja teoretičara interpersonalne komunikacije idu u smjeru definiranja interpersonalnih potreba. Poznata je teorija W. Schutza – FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation). On je postavio tri postulata na osnovi kojih se mogu objasniti interpersonalni odnosi i komunikacija, a to su: potreba za uključivanjem, potreba za kontrolom i potreba za htijenjem. Kod svake postoji situacija u kojoj komuniciranjem potrebu zadovoljimo ili ne. Ako je zadovoljena potreba za uključivanjem, doživimo satisfakciju, prihvaćanje i zadovoljstvo, a ako potreba nije zadovoljena, tada osjetimo kao posljedicu nezadovoljstvo, frustraciju, neprihvaćanje. Ako je pak zadovoljena potreba za

htijenjem, tada imamo ili bliske odnose sa sugovornikom ili imamo odnose na distanci.

#### *Perspektiva osobne prezentacije*

Zadnji koncept je dao E. Goffman. On se preko dvadeset godina bavio ljudskim ponašanjem i interakcijama. Ključni pojam ili koncept kojeg E. Goffman navodi u svojim studijama jest – definiranje situacije. Način kako definiramo situaciju u kojoj smo se zatekli utječe na naš komunikacijski odgovor ili uključivanje i interakciju. Međutim, kako često prvotno situaciju vidimo krivo ili nejasno, komuniciranje nam služi kako bismo mogli redefinirati situaciju u kojoj se nalazimo. Zapravo, komunicirajući mi stalno preispitujemo i redefiniramo situacije u kojima smo se našli, a posljedica tog definiranja ili redefiniranja naše su komunikacijske reakcije. Komuniciranje je posljedica definiranja situacije. Okosnica ili okvir kroz koji promatramo međuljudsku komunikaciju socijalni su odnosi.

#### *Perspektiva kongruencije*

C. Rogers tvorac je psihoterapijske škole koja u prvi plan stavlja pacijenta, drugu osobu u komunikaciji. Ključ kongruencije je svijest o sebi. Identificirati sebe, upoznati sebe ključ je komunikacijskog procesa. C. Rogers kongruentnu ili inkongruentnu komunikaciju povezuje s osjećajima i stavovima s kojima ulazimo u komunikacijski odnos. Ako su osjećaji i stavovi usklađeni, imamo kongruentnu komunikaciju i obrnuto inkongruentnu ako su stavovi i osjećaji neusklađeni.

#### *Perspektiva samootkrivanja*

S. Jourard je autor ove perspektive i ističe da je komunikacija igra s novčićem koji ima dvije strane: pismo, glava. Postoje, prema njemu, samo dvije mogućnosti u komunikaciji - voljnost da otkrivamo druge komunicirajući ili dopuštamo da drugi otkrivaju nas komunicirajući s nama.

#### *Perspektiva transakcijske analize*

Teoriju ego stanja dao je E. Bern, ali je ova ideja vrlo stara i potječe još od Aristotela koji je definirao tri komunikacijska plana ili razine s kojih ljudi komuniciraju međusobno, a to su u teoriji komunikologije dobro znani: ethos, pathos i logos.



Ethos se odnosi na etička načela i norme koja oblikuju čovjeka i njegovo ponašanje pa i komunikacijsko ponašanje. Prema E. Bernu, ethos odgovara pojmu roditelj i odnosi se na ponašanje čovjeka, a rezultat je stečenog iskustva i oponašanja naučenog. To su moralne norme, pravila ponašanja, zabrane, predrasude, stereotipi, stavovi itd. Pathos odgovara čovjekovu afektivnom ponašanju. Prema E. Bernu to je ego stanje djeteta u kojem se nalaze čuvstva i osjećaji prihvaćanja i neprihvatanja te kreativnost i originalnost. Aristotelovom planu logosa odgovara ego stanje odraslog, a tu se nalazi logičko mišljenje i zaključivanje, analiziranje, realnost. Za E. Berna je komunikacija transakcija i interakcija. Posebnu pozornost je E. Bern posvetio teoriji igara, jer kod transakcija koje nisu komplementarne dolazi do različitih igara moći, jer zbog vlastite nesigurnosti, osjećaja nemoći, ljudi ulaze u komunikacijske igre da bi komunikacijski zadovoljili svoje potrebe, najčešće na društveno neprihvatljiv način što dovodi do manipulacija, sukoba pa i fizičkih napada i obračuna.

#### *Perspektiva interpersonalne percepcije*

Ovu teoriju razradio je Heider i poznata je kao atribucijska teorija. Najvažniji njezin aspekt je interpersonalna komunikacija. U teoriju atribucije on je ugradio klasičnu socijalnu teoriju balansa. Balans je naglasak u komunikaciji na moći odnosno htjeti, (aktivnost, pasivnost) ili na vrijedno odnosno bezvrijedno (pozitivno, negativno). Na njegov rad se nadovezuje Kelly s tzv. Kellyjeva teorija atribucije. Ona govori o kovarijantnim principima: suština, vrijeme i osoba u komunikaciji i čemu dademo naglasak, taj smjer poprima komunikacija. Najznačajnije je naglašavanje okolnosti, slučaja ili situacije.

#### *Perspektiva interpersonalne atrakcije*

A. Mehrabian je tvorac ove teorije. On polazi od pretpostavke da je u komunikaciji važno kako ljudi vide jedni druge i da je to viđenje i doživljavanje drugih zapravo posljedica interpersonalnih stavova. Ova teorija ima tri dimenzije: za komunikaciju je važno što je prezentirano i što nije prezentirano tijekom komunikacije, što rezultira višestrukim traženjem uzroka i višestruko dostatnim uzrocima. A. Mehrabian atrakciju analizira u okviru komunikacijskog ponašanja stavljajući je u mnogo širi kontekst međuljudske interakcije. On komunikacijskom ponašanju daje trodimenzionalni oblik. Te tri dimenzije su: naklonost (izravnost), dominacija (moć) i pristupačnost (prijemčivost). Prema A. Mehrabianu verbalna i neverbalna

komunikacija mogu se protumačiti ovim modelom, a atrakcija ima pri tome metaforičko značenje. Ljudi uvijek ulaze u komunikacijski proces s drugima iz pozicije statusa ili dominacije. Ovaj aspekt korelira s neverbalnom komunikacijom: stojeći stav, opušteni stav, velika gestikulacija... Pristupačnost ili prijemčivost kao komunikacijska dimenzija u korelaciji je s emocionalnom sferom osobe. Najčešće se manifestira brzinom i jakošću glasa u verbalnoj komunikaciji.

#### *Perspektiva kognitivnog pristupa*

Ključni pojam kojeg T. Newcomb uvodi jest orijentacija. Orijehtaciju definira kao odnos između dvije osobe uključujući i okolinu. Orijehtacija uključuje tri elementa: usmjerenost na nešto (smjer), pažnju usmjerenu prema nečemu na selektirani (određeni) način. Kvalitete orijentacije su znak, značenje (pozitivno ili negativno) i intenzitet ( slabiji ili jači). Postoje tri vrste orijentacijske interakcije. Prva je atrakcija koju T. Newcomb koristi da bi odredio orijentaciju među ljudima kao pozitivnu ili negativnu. Stavovi su orijentacija između osobe i neosobnih objekata i koncepata. Opažanje drugih isto tako jest vrsta orijentacije prema drugima. T. Newcomb uvodi i pojam metapercepcije, koja je opća za sve ljude dok je percepcija stvar pojedinca. Kognitivni pristup nam predstavlja dva sistema orijentacije ljudi: jedan je individualni, osobni sistem, a drugi je kolektivni, društveni sistem. Individualni sistem je pogled iznutra, a kolektivni je pogled izvana. Zato je društvena orijentacija zapravo koorijentacija. Da bi ljudi u zajednici funkcionirali, oni moraju uz pomoć verbalne i neverbalne komunikacije koorijentirati. Velika je uloga pri tome informacija. Tako je sistem u stanju dinamičke tenzije usljed koje će nove informacije biti shvaćene kao netočne ili će izazvati promjene.

#### *Perspektiva pristupa učenju pojačavanjem*

D. Byrne primjenjuje temeljne zakone učenja na atrakciju. On istražuje načine kako se atrakcija može povećavati i razvijati. Mi težimo atrakciji prema osobi ako naše iskustvo uključuje više nagrada nego kazni. Suprotno se događa u slučaju nesviđanja. Odnos pojedinca prema okolini i događanjima u njoj takav je da osoba svaki stimul iz okoline vrednuje kao dobar ili loš za nju sa stajališta zadovoljstva ili nezadovoljstva. Svi stimuli koji utječu na zadovoljstvo jedne osobe pamte se i osoba u novim situacijama reagira asocijativno, tako da pozitivni stimuli iz iskustva nove

pozitivne stimule još više pojačavaju. Isto se događa i s negativnima. To je pristup učenja u socijalnom okruženju pojačavanjem.

### *Perspektiva socijalnog sukoba*

Teorijski pristup komuniciranju i sukobu može se sažeti u tri pristupa: teorija igara, teorija transakcijske promjene i teorija persuazije u sukobu. To su tri teorije koje pokušavaju komunikaciju u socijalnom sukobu konceptualizirati. *Perspektivu teorije igara* razvili su iza Drugog svjetskog rata J. Von Neumann i O. Morgenstein u okviru studije ekonomskog ponašanja. Ova je teorija kasnije pomogla da se lakše razumije proces donošenja odluka ili izbora ili dostizanja cilja na kompetitivan ili kooperativan način. Teorija igara razvija paradigmu vjerojatnosti. Unutar teorije igara značajno mjesto pripada modelu odlučivanja koji se zove «dilema zatvorenika». Ona nam daje model u okviru kojega su različite situacije koje utječu na odluke pojedinaca u igri sa stajališta kooperativnosti i kompetitivnosti. Uz pomoć ovih procesa rješavaju se sukobi uključujući i proces komuniciranja. Ako se komunicira, postoji tendencija kooperacije, a ako se ne komunicira, tada se javlja tendencija kompetitivnosti, jer dok smo u komunikacijskom procesu s drugom osobom, možemo naslućivati kako ta osoba gleda na sukob i tražiti sredstva i načine da konstruktivno riješimo. U protivnom nastupa nesigurnost koja je izražena kompetitivnošću, strahom od poraza, *versus* željom za pobjedom. Teorija igara ističe kako u sukobu tek postajemo svjesni svoje komunikacije s drugom osobom i svjesno istražujemo načine kako komunicirati. Komunikacija u sukobu ima kognitivnu i afektivnu funkciju i služi za iznalaženje prihvatljivih rješenja situacije u sukobu.

### *Perspektiva transakcijskih promjena*

Ova perspektiva polazi od holističkog iskustva osobe i u tom okruženju pokušava objasniti situacije i procese u kojima se čovjek nalazi. Za D. Mortensena sukob nije objektivna situacija. U ovoj teoriji postoje tri značajne pretpostavke koje određuju komunikaciju u sukobu: prvo, da sudionici u sukobu određuju komunikaciju kao sukobljenu, drugo, sukob izvlači na površinu prirodu komunikacije između dvije osobe i treće, u situaciji sukoba sugovornici su relativno slobodni da biraju uloge koje žele. D. Mortensen vjeruje kako ponašanje pojedinca u sukobljenoj komunikaciji može opisati u tri dimenzije: to je dimenzija afekta, dimenzija intenziteta i dimenzija orijentacije. Vezano uz *perspektivu persuazije*, važno je

spomenuti H. Simons koji je pristalica Mortensenove spoznaje. On produbljuje teoriju sukobljene komunikacije tvrdeći da je u sukobljenoj komunikaciji najvažniji utjecaj. Zatim govori o dvije vrste utjecaja. Motivi su obećane nagrade što potiču ljude da se ponašaju sukladno svojim željama. Prisila je snaga koju pojedinac koristi prema oponentu u pojedinim aktivnostima. Ova teorija je poznata u metafori mrkve i štapa. Teorija persuazivnog utjecaja češće se koristi za pojašnjavanje odnosa u sukobu nego što su informacije i argumentiranje.

#### *Perspektiva P. Watzlawicka (komunikacijski aksiomi)*

Zanimljiva je perspektiva P. Watzlawicka (1967.), koji polazi od međuljudskog odnosa i u njega smješta interpersonalnu komunikaciju ("licem u lice"). Karakteristike komuniciranja među ljudima P. Watzlawick je objasnio uz pomoć pet temeljnih aksioma:

- Nije moguće ne komunicirati

Svako ponašanje u interpersonalnoj situaciji ima karakter poruke. Poruke nisu samo riječi već i svi paralingvistički fenomeni, govor tijela. Odbijanje komunikacije također je komunikacija, a pojedini pokušaji nekomuniciranja zapravo su oblici poremećenog ponašanja.

- Komunikacija ima svoj sadržajni i odnosni aspekt

U praksi sugovornici u komunikaciji sadržaj i odnos doživljavaju na vrlo različite načine pa se i različito ponašaju prema njima. Postoji više mogućnosti: ekstremni pozitivni slučaj jest kada se sugovornici u potpunosti slažu: i u pogledu sadržaja koji porukama razmjenjuju i oko odnosa koji svatko od njih u komunikaciji zauzima (mjesto i uloga pojedinca u komunikacijskom procesu); ekstremni negativni slučaj jest kada se sudionici u komunikacijskom procesu ne slažu ni oko sadržaja poruka koje razmjenjuju ni u pogledu odnosa kako ga je definirala druga strana u komunikaciji (tko je tko u komunikaciji). Sadržaj i odnos u komunikacijskom procesu u stalnoj su povezanosti, jedan na drugoga utječu, jedan drugoga učvršćuju ili oslabljuju. Nesporazumi na sadržajnom planu iskrsavaju spontano i trenutačno pa ih je lakše uočiti, a samim time i riješiti, dok su nesporazumi na odnosnom planu često prikriveni, nejasni i daleko kompleksniji, kako za uočavanje i definiranje tako i za rješavanje jer zadiru u samu čovjekovu ličnost, njegovu kulturu, njegov vrijednosni sustav i stavove, što predstavlja stabilniju, čvršću, ali i rigidniju dimenziju pojedinca pa i međuljudskog odnosa.

- Odnos je uvjetovan interpretacijom ponašanja

Često od drugih očekujemo određeno ponašanje, pa svojim ponašanjem uvjetujemo očekivano ponašanje. Svojim ponašanjem prisiljavamo druge da se na određeni način ponašaju prema nama, a onda ih optužujemo za takvo ponašanje. Često naše ponašanje prema drugome nije reakcija na njegovo ponašanje, nego, obrnuto, njegovo je ponašanje reakcija na naše ponašanje. Različite interpretacije i shvaćanja odnosa najčešći su uzroci interpersonalnog sukoba.

- Komunikacija se odvija na verbalnom i neverbalnom planu

Naša komunikacija s drugima stalno teče na dvije razine. Ta dva dijela komunikacijskog procesa nemoguće je dijeliti i odvajati. Verbalna komunikacija dolazi iz centara u mozgu koji se nalaze na lijevoj strani (svjesno, racionalno, analitičko, logičko) dok neverbalna komunikacij dolazi iz centara u mozgu na desnoj strani (sintetičko, intuitivno, emocionalno). Često prvo prepoznamo i reagiramo na neverbalnu komunikaciju partnera i nismo svjesni svoje neverbalne reakcije. Neverbalnom komunikacijom izražavamo naš odnos prema drugome, svoje stavove i emocije. A verbalna je komunikacija gotovo uglavnom orijentirana na sadržaj komunikacijskog procesa. Dok neverbalne komunikacije često nismo svjesni, ona je često iskrenija od verbalne. Kada se dogodi neusklađenost između verbalne i neverbalne poruke sugovornika, kažemo da je komunikacija inkongruentna (neusklađena) jer nam jedno poručuje na verbalnom, a nešto sasvim drugo na neverbalnom planu. Tada je vrijednija i iskrenija poruka koju smo dobili neverbalnim kanalom (govorom tijela).

- Komunikacija može biti simetrična ili komplementarna

U simetričnim odnosima teži se za sličnošću, a izbjegava se različitost, dok se komplementarni odnosi dopunjavaju različitostima. Pritom može postojati superiorna ili primarna i inferiorna ili sekundarna pozicija. Primjeri su komplementarnog odnosa: majka – dijete; liječnik – pacijent; nastavnik – učenik; policajac - nasilnik. Simetričnost i komplementarnost moraju biti fleksibilne kategorije; u nekim situacijama potrebno je simetrično, a u drugim komplementarno ponašanje. To variranje odnosa odgovara sposobnostima i karakteristikama pojedinca u određenoj situaciji kojoj se trebamo moći i znati prilagoditi.

U razumijevanju sukoba u interpersonalnoj komunikaciji je važno prepoznavanje emocija, odnosno emocionalnih reakcija, kako to precizira Milivojević<sup>16</sup>, objašnjavajući kako je za nas emocija uvijek reakcija bića na neko zbivanje. Kako biće može reagirati na događaje u svijetu na različite načine, pojam emocija za nas uvijek ima značenje kvalitativno individualne reakcije bića na životnu situaciju. Zbog toga je, navodi Milivojević, mnogo bolje i preciznije, umjesto pojma emocija, koristiti pojam emocionalna reakcija. Posebnost emocionalne reakcije po kojoj se ona razlikuje od drugih načina na koje subjekt reagira na događaje u svijetu jest u tome što ona u sebi ima individualnu doživljajnu kvalitetu. Subjekt koji reagira emocijom na određeno zbivanje, ne samo da uspostavlja određen odnos prema tom zbivanju, nego istovremeno, uspostavlja odnos prema svojoj reakciji na to zbivanje. U emocionalnoj reakciji precepcija određenog događaja stapa se s percepcijom osobne reakcije na taj događaj. Zbog toga se taj događaj ne samo opaža, nego i osjeća. Upravo se zbog te kvalitete osjećaja emocionalne reakcije razlikuju od drugih reakcija bića.

Interpersonalna komunikacija prema K. Reardon ima sedam ključnih značajki<sup>17</sup>:

- interpersonalna komunikacija uključuje verbalno, ali i neverbalno ponašanje,
- interpersonalna komunikacija uključuje spontano, uvježbano i planirano ponašanje ili neku njihovu kombinaciju,
- interpersonalna komunikacija nije statična nego razvojna,
- interpersonalna komunikacija uključuje izravnu povratnu vezu, interakciju i suvislost ili koherentnost,
- interpersonalna komunikacija se odvija u skladu s nekim unutarnjim i vanjskim pravilima,
- interpersonalna komunikacija je aktivnost,
- interpersonalna komunikacija može uključivati uvjeravanje ili persuaziju.

Interpersonalna komunikacija uglavnom uključuje verbalna i neverbalna ponašanja. Ljudsko komuniciranje nije samo funkcija riječi., ona obuhvaća sadržajnu i relacijsku komponentu. Komponenta sadržaja sastoji se od onog što je rečeno ili učinjeno. Interpersonalno komuniciranje obično sudionicima pruža velike

---

<sup>16</sup> Milivojević, Z.: *Emocije – Psihoterapija i razumijevanje emocija*, Zagreb, Mozaik knjiga, 2010, str 17

<sup>17</sup> Reardon, K. K.: *Interpersonalna komunikacija - gdje se misli susreću*, Zagreb, Alinea, 1998, str 20

mogućnosti za opažanje neverbalna ponašanja koje je važno jer može nadopuniti, suprotstaviti, potencirati, regulirati ili poništiti verbalni sadržaj poruke. Verbalni dio poruke to isto može činiti neverbalnoj poruci. Slično kao i pri verbalnom ponašanju, neverbalno može signalizirati međusobno privlačenje i odbijanje. Ono može prenijeti toplinu, oduševljenje, prijateljstvo i druge osjećaje. Tako su i neverbalno i verbalno ponašanje bitni za interpersonalnu komunikaciju.

Odnosi među ljudima su bit života jer se upravo njima zadovoljava glavnina čojekovih potreba. Održavanje odnosa uključuje mnoge komunikacijske izazove, poput prilagođavanja supružnika dolasku djece, premještanje vezanosti s roditelja na prijatelje i intimne partnere u pubertetu, suparništvo među braćom i sestrama, te uspostavljanje novih odnosa kod starijih osoba, kad partneri i prijatelji umru.

### **2.3 NENASILNO RJEŠAVANJE SUKOBA**

U procesu interpersonalne komunikacije iznimno bitna socijalna vještina jest konstruktivno rješavanje sukoba. Sukob je vrlo česta i univerzalna pojava koja se očituje kako na individualnom planu, odnosno unutar samoga čovjeka, tako i na interindividualnom planu, odnosno između dvoje ili više ljudi. Do interpersonalnih konflikata dolazi u situacijama kada se ne možemo odlučiti što da učinimo, kada se javi sukob između naših osobnih motiva, ciljeva i mogućih načina njihova ostvarenja. Zbog nesuglasnosti ciljeva, želja ili načina njihova ostvarenja nastaju i sukobi među pojedincima i grupama.<sup>18</sup> Ajduković i Pečnik smatraju, da ikao to nije efikasno, da se u konfliktnim situacijama reagira agresijom ili povlačenjem. Ovakav pristup ne dovodi do rješavanja sukoba, već do njegova potiskivanja. Danas je općenito prihvaćeno da različiti načini sučeljavanja s konfliktima predstavljaju poseban aspekt socijalnih vještina, odnosno naučenih oblika ponašanja. Učenje ovih vještina i razvijanje aprioronog stava prema konfliktu kao nečemu dobrom ili lošem započinje već u najranijem djetinjstvu. Nenasilno rješavanje sukoba segment je šireg pristupa socijalizaciji djeteta kao prosocijalne osobe. Ono obuhvaća širok raspon sadržaja, od onih vezanih uz odnose među pojedincima i grupama u neposrednom

---

<sup>18</sup> Ajduković, M., Pečnik N.: *Nenasilno rješavanje sukoba*, Zagreb, Alinea, 2007., str. 9 -12

okruženju djeteta, odnosno u svakodnevnim situacijama u obitelji i školi, upoznavanje ljudskih prava i sloboda, pa do međunarodnog razumijevanja i suradnje.

Tablica 2. Načini reagiranja na sukob (prema Roloffu)<sup>19</sup>

OSVETA	NAZADOVANJE	TJELESNA AGRESIJA	VERBALNA AGRESIJA	DRUŠTVENO POZITIVNE REAKCIJE
Mrziti osobu	Tražiti savjet od drugih	Pucati na osobu	Prepirati se s osobom	Pomoći osobi da se popravi
Uništiti nešto što je njezino	Plakati	Udariti osobu	Uхватiti je na trik	Sažalijevati je
Prevariti osobu	Moliti za milost	Ubosti osobu	Vikati na osobu	Oprostiti joj
Napiti se	Predati se brigama	Udariti je nogom	Prijetiti osobi	Razgovarati s osobom
Uzeti neku tabletu	Duriti se	Kazniti osobu	Pričati drugima o incidentu	Biti iskren s njome
Prisvojiti nešto što pripada toj osobi	Osjećati se krivim	Gurnuti je	Učiniti je da se osjeća krivom	Razmisliti što učinit
Okrenuti druge protiv te osobe	Ne znati što učiniti		Tražiti pomoć od drugih	Nastojati je pridobiti
Otjerati osobu	Pobjeći			Pustiti osobu na miru
Lagati osobi				
Ignorirati				

<sup>19</sup> Roloff, M.E., Miller, G.R.: *Explanations in Interpersonal Communication*, Sage Publications Inc., 2010.



osobu				
Ismijati osobu				

## 2.4 NENASILNA KOMUNIKACIJA

Rosenberg tvrdi da je ključ dobrih odnosa u nenasilnoj komunikaciji<sup>20</sup>. Navodi kako je nenasilna komunikacija utemeljena na jeziku i komunikacijskim vještinama koju jačaju našu sposobnost da ostanemo ljudska bića, čak i pod teškim uvjetima. Ona ne sadrži ništa novo, sve što je integrirano u nenasilnoj komunikaciji poznato je već stoljećima. Ona je tu da nas podsjeti na nešto što već znamo – kako bi se trebali odnositi jedni prema drugima – i da nam pomogne živjeti ta znanja. Nenasilna komunikacija nas vodi u preoblikovanju načina na koji se izražavamo i čujemo druge. Naše riječi umjesto uobičajenih automatskih reakcija postaju svjesni odgovori čvrsto utemeljeni u svijesti o tome što opažamo, osjećamo i želimo. Usmjerava nas na iskreno i jasno izražavanje te istovremeno obraćanje pozornosti na drugoga s poštovanjem i empatijom. U svakoj razmjeni čujemo svoje vlastite duboke potrebe, kao i potrebe drugoga. Nenasilna komunikacija nas poučava pažljivom promatranju i prepoznavanju ponašanja i uvjeta koji na nas utječu. Učimo se prepoznavati i jasno iskazati što konkretno želimo u danoj situaciji. Struktura je jednostavna, a ima veliku moć preobrazbe.

Nenasilna komunikacija sadrži četiri komponente: opažanje, osjećaje, potrebe i molbu, a proces takve komunikacije sastoji se od dva dijela: iskreno izražavanje sebe kroz navedna četiri područja i empatijsko primanje kroz četiri područja.

Važna komponenta nenasilne komunikacije je odvajanje opažanja od (pr)ocjene. Kada se pomiješa opažanje s (pr)ocjenom, sugovornik je sklon čuti kritiku i opirati se onom što čuje. Nenasilna komunikacija je procesni jezik koji obeshrabruje upotrebu statičnih poopćavanja. Umjesto toga, opažanja trebaju biti specifična u odnosu na vrijeme i kontekst.

---

<sup>20</sup> Rosenberg, Marshall B.: *Nenasilna komunikacija jezik života*, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava – Osijek, Osijek 2006., str 25

Tablica 3. Primjeri opažanja koja su odvojena od (pr)ocjena i primjera pomiješanih s (pr)ocjenom<sup>21</sup>

<b>Komunikacija</b>	<b>Primjeri opažanja pomiješanih s (pr)ocjenom</b>	<b>Primjeri kada su opažanja i (pr)ocjene razdvojeni</b>
Upotreba glagola biti bez naznake da procjenitelj preuzima odgovornost za procjenu	Previše si darežljiv.	Kad vidim da drugima daješ sav svoj novac za užinu, mislim da si previše darežljiv.
Upotreba glagola s procjenjivačkim konotacijama	Doug odugovlači.	Doug uči samo noć prije ispita.
Podrazumijevanje da su nečiji zaključci o mislima, osjećajima, namjerama ili željama druge osobe jedino mogući	Ona neće predati svoj rad.	Mislim da neće predati svoj rad ili rekla je: "Neću predati svoj rad."
Brkanje predviđanja i izvjesnosti	Ako ne budeš jeo uravnotežene obroke, narušit ćeš si zdravlje.	Ako ne budeš jeo uravnotežene obroke, bojim se da bi ti se zdravlje moglo narušiti.
Poopćavanje	Manjine ne vode računa o vlastitoj imovini.	Nisam još vidio manjinsku obitelj s broja 1679 u ulici Ross da čisti snijeg ispred svoje kuće.
Upotreba riječi koje opisuju sposobnost bez naznake da se radi o procjeni	Hank Smith je loš nogometaš.	Hank Smith nije postigao zgoditak u zadnjih 20 utakmica.
Upotreba pridjeva i priloga	Jim je ružan.	Jimov izgled mi se ne

<sup>21</sup> Rosenberg, Marshall B.: *Nenasilna komunikacija jezik života*, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava – Osijek, Osijek 2006., str 45

na način koji ne ukazuje na to da se radi o procjeni		svida.
---	--	--------

### **3. TEORIJA IZBORA**

#### **3.1 WILLIAM GLASSER**

William Glasser rođen je 1925. godine u Clevelandu, SAD, a umro 2013. u Los Angelesu. Studirao je kliničku psihologiju i medicinu te specijalizirao psihijatriju. Jedan je od najpoznatijih psihijatara na svijetu, poznat kao autor psihoterapeutske, odnosno savjetovanišne metode – Realitetne terapije te utemeljitelj Teorije izbora. Njegova bogata praksa uključuje bavljenjem različitim područjima, od duševnih bolesti, problema prijestupništva, do odnosa u obitelji, školama i korporacijama.

William Glasser osnivač je Instituta Williama Glassera u Kaliforniji, međunarodne organizacija koja okuplja gotovo 50 tisuća osoba osposobljenih za primjenu Teorije izbora, Realitetne terapije, Glasserovih kvalitetnih škola i rukovođenja po načelima Teorije izbora. Također, autor je 20 knjiga, među kojima su i Teorija izbora – nova psihologija osobne slobode, Realitetna terapija u primjeni, Naći se i ostati zajedno – rješenje bračne zagonetke, Svaki učenik može uspjeti, Psihijatrija može biti opasna za vaše mentalno zdravlje i dr.

#### **3.2 POSTAVKE TEORIJE IZBORA**

Teorija izbora temelj je svih programa koje poučava Institut Williama Glassera. Teorija tvrdi da je sve što činimo ponašanje (djelovanje), da su gotovo sva ponašanja izabrana, te da smo pokretani našim genima za zadovoljavanje pet osnovnih potreba: za preživljavanjem, za ljubavlju i pripadanjem, za moći, za zabavom i za slobodom. Iako su sve potrebe važne, u praksi se često kao najvažnija ističe potreba za ljubavi i pripadanjem jer zadovoljavanjem te potrebe postizemo bliskost i povezanost s osobama do kojih nam je stalo.

Teorija nudi "sedam skrbnih navika" za stvaranje i održavanje odnosa kao zamjenu za uobičajnih "sedam ubojitih navika" *psihologije izvanjske kontrole*. Teorija izbora

vidi prisiljavajuću i kažnjavajuću psihologiju odgovornom za razaranje odnosa. Kada god se ubojite navike koriste u nekom odnosu, važno je znati da one uništavaju mogućnost jedne ili obje osobe da nađu zadovoljstvo u tom odnosu, što rezultira nepovezanošću ljudi s onima s kojima žele biti povezani. Nepovezanost je izvor gotovo svih ljudskih problema, poput takozvane mentalne bolesti, ovisnosti, nasilja, kriminala, školskog neuspjeha, zlostavljanja partnera i djece i dr.

Navike su ponašanja koje često koristimo u frustracijama. To je naš izbor, vjerujemo da bi ta ponašanja trebala donijeti to što mi želim, a to najčešće podrazumijeva da se drugi promijene.

Tablica 4. Navike prema Glasseru

<b>Sedam skrbnih navika</b>	<b>Sedam ubojitih navika</b>
Podržavanje	Kritiziranje
Ohrabrivanje	Okrivljavanje
Slušanje	Prigovaranje
Prihvatanje	Žaljenje
Vjerovanje	Prijetnje
Poštovanje	Kažnjavanje
Usklađivanje	Potkupljivanje ili nagrađivanje radi kontrole

Društvo je u tehnologiji napredovalo jer je bilo spremno mijenjati teorije. U ljudskim odnosima sporije napredujemo jer smo manje spremni to činiti. Svi ljudski problemi izviru iz nespremnosti da se napusti uvriježena teorija P-O (podražaj-odražaj) ili tzv. *psihologiju izvanjske kontrole*.

Sve dugotrajne teškoće ljudi su teškoće odnosa, a vjerovanje u P-O teoriju ih pogoršava. Gotovo svi problemi odnosa pojavljuju se na slijedećim područjima: područje osobnosti, partnerski odnosi – obitelj, profesionalni odnosi. Teškoće s kojima se suočavamo proizlaze iz P-O uvjerenja, npr:

- Želim da učiniš nešto što ti ne želiš učiniti.
- Želiš da ja učinim nešto što ja ne želim.
- Obje zahtjevamo jedno od drugog nešto što ni jedno ne želi učiniti.

- Pokušavam se prisiliti da radim nešto što ne želim, a djelomično to činim zato da ugodim drugome.

P-O psihološko tumačenje temelji se na pretpostavci da smo motivirani izvana, npr:

- Mehanički podražaj zvuka naovodi me da dignem slušalicu kad zazvoni telefon, a crveno svjetlo na semaforu da zaustavim auto...
- Ja mogu postići da činiš ono što ja želim, želio ti to ili ne.
- Ja imam moralno pravo, obvezu i odgovornost natjerati te da učiniš ono što ja želim i zato mogu koristiti kazne, zastrašivanja ili nagrade.

Nužno je P-O teoriju zamjeniti Teorijom izbora koja objašnjava da smo motivirani iznutra zadovoljavati svoje genetske potrebe. Potrebe koje pokreću sva naša ponašanja: preživaljavanje, ljubav, moć, sloboda i zabava.

Teorija izbora u tumačenju ljudskog ponašanja polazi od uvjerenja da smo neposredno motivirani sličicama ili zamjedbama za koje vjerujemo da ćemo preko njih zadovoljiti svoje potrebe. Sličice preko koji najbolje zadovoljavamo svoje potrebe spremamo na posebno mjesto u memoriji koje nazivamo *svijet kvalitete*.

Sve što zamjećujemo ili dobivamo iz vanjskog svijeta jest informacija. Sva naša važnija ponašanja koja su u vezi s našim potrebama su izabrana. Zato, jedino ponašanje nad kojim imamo kontrolu jest naše vlastito ponašanje. Ako netko učini ono što tražimo, to je učinio po svom izboru. Sva ponašanja su cjelovita, sastavljena od četiri komponente. Dvjema od njih, aktivnošću i mišljenjem, upravljamo posredno. Ostale dvije, osjećanje i fiziologiju, ne možemo birati jer su one uvijek rezultat onoga što činimo ili mislimo, što znači da njima upravljamo posredno birajući aktivnost i način razmišljanja. Budući da je ponašanje uvijek sastavljeno od te četiri komponente Teorija izbora ga tumači kao  *cjelokupno ponašanje*.

#### DEST AKSIOMA TEORIJE IZBORA

1. Jedino ponašanje koje možemo kontrolirati jest naše vlastito ponašanje.
2. Sve što možemo dati drugoj osobi jest informacija.
3. Svi dugotrajni psihički problemi su problemi odnosa.

4. Problematičan odnos je uvijek dio našeg sadašnjeg života.
5. Ono što se dogodilo u prošlosti potpuno je povezano s onim što smo mi danas. No, svoje osnovne potrebe možemo zadovoljiti samo danas, upravo sada i možemo planirati kako da ih nastavimo zadovoljavati u budućnosti.
6. Svoje potrebe možemo zadovoljiti jedino zadovoljavajući slike koje imamo u svom svijetu kvalitete.
7. Sve što činimo jest ponašanje (djelovanje).
8. Svako naše ponašanje je cjelokupno i sastoji se od četiri komponente: aktivnosti, mišljenja, osjećanja i fiziologije.
9. Svako cjelokupno ponašanje je izabrano, no neposrednu kontrolu imamo samo nad komponentama aktivnosti i mišljenja. Svoja osjećanja i fiziologiju možemo neizravno kontrolirati kroz ono što izaberemo činiti i misliti.
10. Svako cjelokupno ponašanje opisano je u glagolima i nazvano prema najprepoznatljivijem dijelu.

### **3.3 REALITETNA TERAPIJA**

Realitetna terapija je metoda savjetovanja koju je dr. Glasser podučavao od 1965. godine. Utemeljena je na Teoriji izbora, a njezina uspješna primjena, između ostalog, ovisi i o tome koliko je savjetovatelj dobro poznaje i primjenjuje.

Poučavanje klijenta Teoriji izbora temelj je Realitetne terapije. Kako su nezadovoljavajući odnosi ili nepostojanje veze s ljudima koje trebamo izvor gotovo svih ljudskih teškoća, cilj Realitetne terapije jest pomoći osobama u stvaranju ili održavanju tih veza. Način na koji se savjetovatelj/učitelj povezuje s osobom s kojom radi, može ta osoba koristiti kao model za stvaranje novih odnosa ili za ponovno uspostavljanje veza s ljudima koji su joj potrebni.

Kako bi stvorio kvalitetan odnos koji je preduvjet za uspjeh Realitetne terapije, savjetovatelj, učitelj ili voditelj će:

- Izbjegavati rasprave o prošlosti i usredotočiti se na sadašnjost jer su svi ljudski problemi prouzročeni nezadovoljavajućim sadašnjim odnosima.

- Koliko god je moguće izbjegavati rasprave o simptomima i prigovorima jer su oni način na koji klijent izabire pravdati nezadovoljavajuće odnose.
- Razumijeti pojam cjelokupnog ponašanja, što znači usredotočiti se na ono što klijent može izravno učiniti ili misliti. Manje će vremena provesti razgovarajući o onome što klijenti ne mogu izravno učiniti, a izravno ne mogu promijeniti svoja osjećanja i fiziologiju. Osjećanja i fiziologija mogu se promijeniti samo ako se promjene aktivnosti i mišljenje.
- Neće koristiti kritiziranje, okrivljavanje i/ili prigovaranje te će poučavati one koje savjetuje da čine isto. Na taj način uče izbjegavati štetna ponašanja izvanjske kontrole koja uništavaju odnose.
- Bez prosuđivanja i prisiljavanja ohrabrivati ljude da sami prosuđuju sve što čine pomoću aksioma teorije izbora: Približava li me to što činim ljudima koje trebam? Ako ih ponašanja koje biraju ne zbližavaju s ljudima, savjetovatelj im pomaže naći nova ponašanja koja vode boljoj povezanosti.
- Poučavati klijente da im izgovori, opravdani ili neopravdani, izravno onemogućuju povezanost s ljudima koje trebaju.
- Usmjeriti se na specifičnosti. Što je moguće prije otkriti tko su osobe s kojima klijent gubi povezanost i raditi na tome da mu pomogne izabrati ponašanja kojima se može ponovno povezati. Ako su potpuno izgubili poveznost, usmjeriti se na traženje moguće nove veze.
- Pomoći im u izradi specifičnih, ostvarivih planova kako bi se ponovno povezali s osobama koje trebaju, a zatim pratiti izvršenje planova pomažući im u prosudbi napretka. Savjetovatelji mogu predlagati i planove iz osobnog iskustva, ali nikako slati poruku da postoji samo jedan plan. Na klijentu je da prihvati, promijeni ili odbije plan.
- Biti strpljiv i podržati klijenta, ali se prvenstveno usmjeriti na uzrok teškoće – nepoveznost. Klijenti koji su dugo vremena bili nepovezani otkrit će da nije lako ponovno se povezati. Često su toliko zabavljeni simptomom koji izabiru

da su izgubili uvid u činjenicu da se trebaju ponovno povezati. Savjetovatelj im pomaže poučavajući ih Teoriji izbora i hrabreći ih.

Tablica 5. Razlika između konvencionalnih terapije i Realitetne terapije<sup>22</sup>

<b>Konvencionalne terapije</b>	<b>Realitetna terapija</b>
Odgovornost je na terapeutu	Odgovornost je na klijentu
Vraćanje u prošlost	Radimo u sadašnjosti za budućnost
Terapeut je transfer - figura	Terapeut je autentična osoba
Važni su podsvjesni mentalni konflikti	Podsvjesni mentalni konflikti nisu izgovor za sadašnje neodgovorno ponašanje
Terapeut izbjegava problem moralnosti	Terapeut ne procjenjuje moralnost ponašanja
Terapeut ne poučava klijenta	Terapeut poučava klijenta

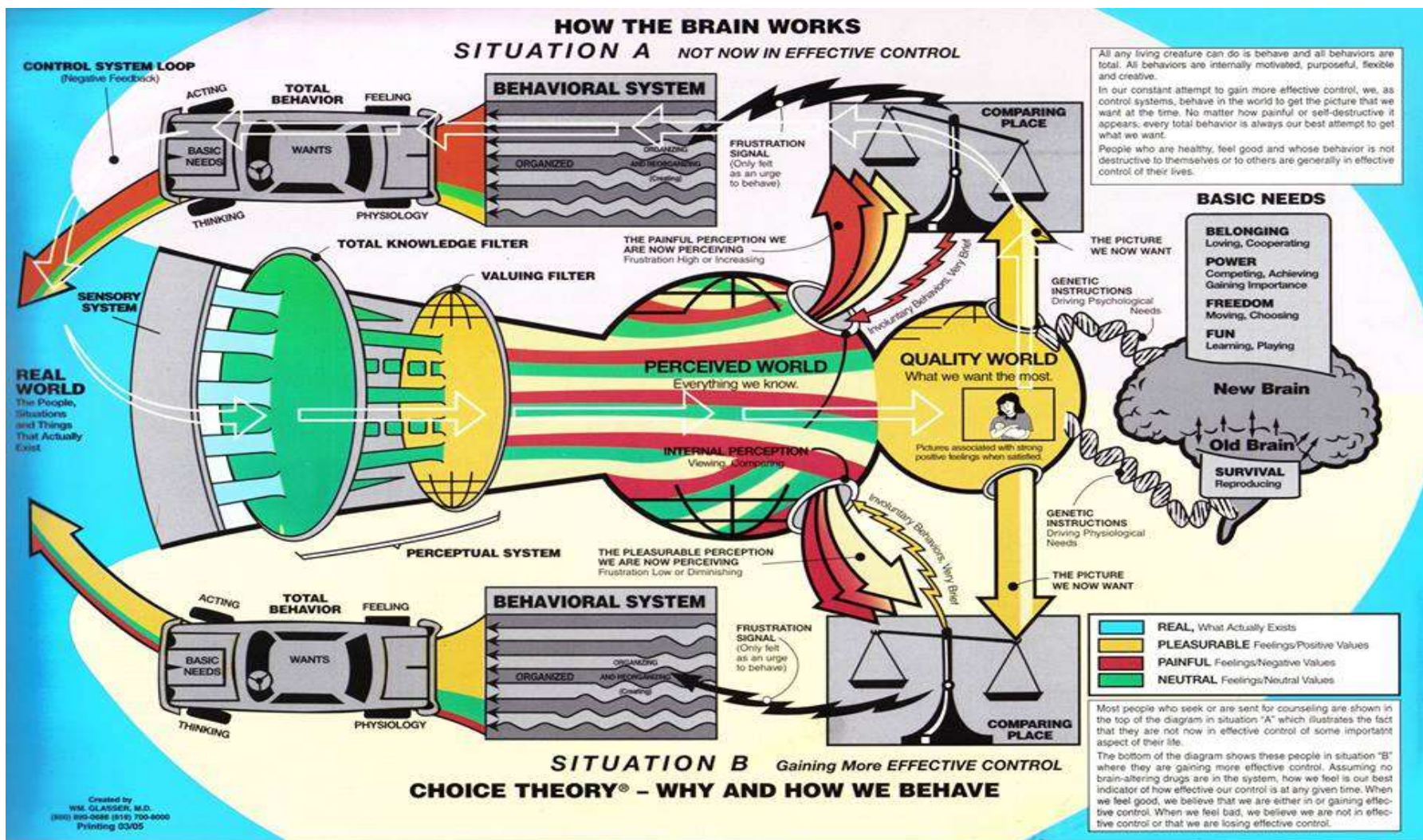
Kako je razvidno iz tablice postoji nekoliko ključnih razlika između konvencionalnih terapija i realitetne terapije. Prije svega, ključna razlika se odnosi na odgovornost u procesu savjetovanja koja je uobičajeno pripada terapeutu, a u procesu realitetne terapije odgovornost je na klijentu. Uz to, uobičajena metoda konvencionalnih terapija jest vraćanje u prošlost kako bi se osvjestili neki problematični obrasci ponašanja u sadašnjosti, dok je pristup realitetne terapije fokusiran na sadašnjost, a s ciljem poboljšanja budućnosti. Terapeut je u konvencionalnim terapijama često uzor, dok u realitetnoj terapiji terapeut je posve autentičan. Uz to, u konvencionalnim terapijskim metodama često su važni podsvjesni mentalni konflikti, terapeut izbjegava problem moralnosti i izbjegava se podučavanje klijenta. Nasuprot tome, u realitetnoj terapiji podsvjesni konflikti nisu izgovor za sadašnje neodgovorno ponašanje, terapeut ne procjenjuje moralnost ponašanja i podučava klijenta.

Na slikovitom prikazu na sljedećoj stranici može se vidjeti na koji način je William Glasser zamislio koncept cjelokupnog ponašanja na kojem je ponašanje zamislio u obliku automobila kojeg pokreću osjećaji i fiziologija i na njih ne može utjecati izravno, a vozilo usmjeruje prednji pogon u obliku djelovanja i razmišljanja na koje vozač (svaka osoba) može utjecati. Također, slikovito je predstavio svijet kvalitete, osnovne potrebe i frustracije.

<sup>22</sup> Početni intenzivni tjedan, radna bilježnica, HURT, Zagreb, str 9-10



Slikoviti prikaz cjelokupnog ponašanja, autor William Glasser<sup>23</sup>



<sup>23</sup> Roy, J.: *Trading Life for Looks*, <http://thebetterplan.org/tag/glasser/>, objavljeno: 9.2.2015., preuzeto: 23.2.2015.

### 3.4 KVALITETNA ŠKOLA

Kvalitetna škola jest škola bez prisile, u kojoj učenici, učitelji i ravnatelj zadovoljavaju svoje potrebe primjenjujući Teoriju izbora. Škola je to u kojoj se primjenjuju znanja i vještine korisne za život i u kojoj učenici stječu uvjerenje da će, uložiti li napor u obrazovanje, dodati kvalitetu svom životu.

Glasserova kvalitetna škola nije moguća bez promjene ustaljenih odnosa među sudionicima procesa školskoga rada od stoljećima dominirajućeg "šefovanja" (nametanja kontole koje ne zadovoljava nikoga) u "vođenje" (neprekidno poboljšavanje međusobnih odnosa).

Glasser je praksu suradničkog vođenja prilagodio školskim uvjetima rada, uvjeravajući nas da je jedini način za postizanje kvalitetnoga rada u školi taj da ravnatelj i učitelji postanu voditelji koji neprekidno poboljšavaju sustav komuniciranja međusobno, s učenicima, njihovim roditeljima, lokalnom zajednicom i prosvjetnim vlastima razvijajući međusobno povjerenje, uvažavanje i podjelu odgovornosti. Nakon što odluče krenuti ka stvaranju boljih međuljudskih odnosa, izbjegavanjem sedam ubojitih navika koje uništavaju odnose, škole se usmjeravaju na sljedeće: kvalitetan rad, samoocjenjivanje, dogovor i suradnja, suradničko vođenje, unutaranja motivacija, suradnički odnosi, uspjeh, pomoć i suradničko vođenje.

Glasser vjeruje da, godinu dana nakon što u školi prihvate ideje Teorije izbora i uspostavi suradničko vođenje, disciplinski problemi neće značajnije ometati rad učitelja. Važan dio prevencije disciplinskih problema su razredni sastanci koji se sustavno organiziraju kako bi se spriječili potencijalni problemi, a učenici s teškoćama dobili socijalnu potporu koja im treba da bi s ostalim učenicima bili u boljim odnosima.

#### 3.4.1. Kriteriji za Glasserovu kvalitetnu školu<sup>24</sup>

1. Odnosi u kvalitetnoj školi temeljeni su na povjerenju i uvažavanju; značajno su smanjeni (ili gotovo nestali) disciplinski problemi.

---

<sup>24</sup> Početni intenzivni tjedan, radna bilježnica, HURT, Zagreb, str 9-10

2. Svaki učenik može biti uspješan ("Total Learning Competency") – eliminirane su sve ocjene ispod zadovoljavajuće razine ili onoga što se danas zove "vrlo dobar".
3. Svaki učenik tijekom godine napravi nešto izuzetno. Za takav rad može dobiti ocjenu izvrstan, ali i više, npr. 5 +
4. Učenici i zaposlenici škole osposobljeni su koristiti Teoriju izbora u svom osobnom životu i školi. Roditelje se potiče da sudjeluju u radnim grupama i da se upoznaju s Teorijom izbora.
5. Učenici postižu bolje rezultate na državnim testovima znanja i prijemnim ispitima za studij. U školi se naglašava važnost tih testova.
6. Zaposlenici škole, učenici, roditelji i prosvjetne vlasti doživljavaju školu ugodnim mjestom, ispunjenim radošću.

### **3.5 SURADNIČKO VOĐENJE**

Glasser je Teoriju izbora integrirao s Modelom vođenja dr. Edwardsa Deminga. Suradničko vođenje zasniva se na Teoriji izbora i predstavlja temelj pristupa i metoda koje koriste osobe na položaju – voditelji. U donošenju odluka voditelji traže i uzimaju u obzir stajališta ostalih, uključujući i one na koje se odnose odluke koje donose. Preuzimaju odgovornost za svoje aktivnosti, podržavaju ostale i uključuju ih svojim načinom rukovođenja.

Institut Williama Glassera radi s organizacijama poput škola na zamjeni izvanjske teorije Teorijom izbora, kao psihologijom koja vodi radni sustav. U praksi to značin kretanje od tzv. "boss managementa" (šefovanja) ka "lead managementu" (suradničkom vođenju). Svaka organizacija ima specifičnu svrhu i sustav rada i odnosa kojim ju nastoji postići. U praksi rukovoditelji često podrazumijevaju da svi koji u organizaciji rade prihvaćaju svrhu sustava. Škole su primjer organizacija u kojima mnogi učenici ne prihvaćaju niti svrhu niti sustav kojim se ona želi postići. Ako učenici to ne čine, škole imaju malo šanse ispuniti svoju svrhu. To se događa zato jer se, naučeni na "šefovanje" mnogi prosvjetni djelatnici usredotočuju na učenike koji ne uče, umjesto na ono što jer stvarno pogrešno: sustav koji ih frustrira i protiv kojega se učenici bore.

Voditelji neprekidno rade na sustavu, a ne na pojedincima koji rade u tom sustavu. Čak i dobri sustavi ne moraju uspjeti ukoliko postanu statični. Jedini način na koji će bilo koja organizacija postići svoj cilj – kvalitetan rad – jest taj da voditelj uvjeri zaposlenike da neprekidno poboljšavaju sustav, komunicirajući na način da gradi povjerenje.

*Rađamo se s intrinzičnom motivacijom, samopoštovanjem, dostojanstvom, suradnjom, znatiželjom, osjećajem povjerenja i radosti učenja. Na početku života ti su atributi visoko postavljeni, no s vremenom ih uništavaju destruktivne sile (prisila). Te sile uzrokuju poniženje, strah, samoobranu, takmičenje za ocjene, viši položaj. One tjeraju pojedinca da igra kako bi pobijedio, a ne za zabavu. One izbacuju radost učenja, radost poslovanja i inovacije. Ekstrinzična motivacija (vanjska kontrola) postupno zamjenjuje intrinzičnu motivaciju (Teorija izbora), samopoštovanje, dostojanstvo i radost učenja.<sup>25</sup>*

### **3.5.1 Demingovih 14 točaka rukovođenja**

William Edwards Deming američki je inženjer i profesor koji je ustanovio 14 točaka rukovođenja za transformaciju i poboljšanje poslovne učinkovitosti. Točke su prvi puta predstavljene u njegovoj knjizi "Out of the Crisis" (str. 23-24). Iako u svojoj knjizi eksplicitno ne spominje, točke rukovođenja oslanjaju se na tzv. Total Quality Management ili Upravljanje ukupnom kvalitetom (kvaliteti okrenuta filozofija managementa za osiguranje vodstva, obuke i motivacije sa svrhom kontinuiranog poboljšanja organizacijskog procesa) i Teoriju izbora.

- stvarati stalnost svrhe unaprijeđivanja,
- prihvatiti novu filozofiju,
- smanjiti ovisnost o nadzoru,
- prekinuti s praksom dobivanja posla temeljem cijene,
- neprekidno i uvijek unaprijeđivati sustav proizvodnje i usluga,
- uvesti osposobljavanje na poslu,
- utemeljiti voditeljsko upravljanje,
- istjerati strah,
- srušiti barijere među odjelima,

---

<sup>25</sup> Deming, W. E.: *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Tehnology, Massachusetts, Cambridge 1982.

- odstraniti parole i slogane kojima se traži odsustvo grešaka,
- odstraniti standarde rada u pogonima,
- odstraniti upravljanje pomoću cilja,
- srušiti barijere koje radniku oduzimaju pravo da se ponosi svojim radom,
- ustanoviti zahtjevan program edukacije.

## **4. NACRT PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE**

### **4.1. IDENTIFIKACIJA I FORMALIZACIJA ISTRAŽIVAČKOG PROBLEMA**

Ljudska komunikacija ima šest osnovnih značajki<sup>26</sup>:

1. Ljudi komuniciraju iz mnoštva različitih značajki.
2. Komuniciranje rezultira namjeravanima, ali i nenamjeranim učincima.
3. Komunikacija je obično obostrana.
4. Komuniciranje uključuje najmanje dvije osobe, koje jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri.
5. Komunikacija se dogodila i onda kad nije bila uspješna.
6. Komuniciranje uključuje upotrebu simbola.

Međutim, s obzirom da pojam interpersonalnog komuniciranja podrazumijeva osobe koje se poznaju, a stupanj interakcije je intenzivniji sukladno stupnju bliskosti, za ovo istraživanje analizira komunikacijske obrasce u partnerskim odnosima sukladno Teoriji izbora Williama Glassera. Istražili su se komunikacijski obrasci unutar partnerskih odnosa, njihova odabrana ponašanja, rad na usklađivanju i pregovaranju, komunikacijska kompatibilnost te stupanj zadovoljstva trenutnim odnosom. Također, istražilo se koliko (ne)svjesna primjena načela Teorije izbora doprinose osjećaju zadovoljstva u odnosu.

Kako bi se ispunili ciljevi ovog rada i odgovorilo na istraživačka pitanja, primijenio se kvalitativni istraživački pristup, metoda polustrukturiranih intervjua.

---

<sup>26</sup> Reardon, K. K.: *Interpersonalna komunikacija - gdje se misli susreću*, Alinea, Zagreb 1998, str. 13-14

Polustrukturirani intervjui provode se u obliku razgovora prema unaprijed utvrđenim temama. Prednost intervjua za ovakvo istraživanje jest činjenica da je dovoljno otvoren da ispitaniku omogućava osobno izražavanje mišljenja, vizije i percepcije. Uz to, tehnika dubinskog intervjua omogućava uspostavljanje detaljnih informacija, kao što je primjerice identificiranje specifične emocije.

Prije istraživačkog procesa odabrano je 15 parova koji su duže od jedne godine u vezi (brak, izvanbračna zajednica, životno partnerstvo). Kako interpersonalna komunikacija može biti osjetljiva tema u partnerskim odnosima, važno je bilo dobiti odgovore na pitanja, ali uvažavajući osobne i emocionalne granice ispitanika. Također, zbog maksimizacije objektivnosti, partneri su sudjelovali u istraživanju odvojeno, jedan iza drugoga.

Cilj polustrukturiranog intervjua je stjecanje detaljnijeg uvida u komunikacijske navike u interpersonalnoj komunikaciji. Polustrukturiranim razgovorom namjera je dobiti odgovore na postavljena istraživačka pitanja.

Za tu svrhu kreiran je polustrukturirani intervju koji sadržava pitanja iz nekoliko područja unutar Teorije izbora:

- Komunikacija i odnos
- Usklađenost potreba
- Skrbne navike
- Ubojite navike izvanjske kontrole
- Svijet kvalitete i sličice
- Ponašanje

Nacrt intervjua nalazi se u Prilogu II.

Dobiveni podaci obrađeni su kroz tematsku analizu okvira kojom se identificira, analizira i izvještava o određenim obrascima unutar podataka, a može uključivati i interpretaciju različitih aspekata istraživačkih tema, a metoda dopušta i generiranje novih tema.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Braun, V., Clarke V.: *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Reseach in Psychology*, University of the West England, Bristol 2006, str 77-101

Planirano vrijeme intervjua bilo je oko 60 minuta po ispitaniku. Razgovori su transkribirani u word formate. Nakon čitanja intervjua, postavio se tematski okvir, sukladno definiranim područjima ispitanim u intervjuu te se izradila tablica kako bi rezultati bili pregledniji, što odgovara zadanoj formi tematske analize okvira.

Svaki intervju bio je detaljno analiziran, a rezultati će upisivani u tablicu koja je kreirana u skladu s definiranim temama tematske analize. Nakon provedene tematske analize, a na temelju analize rezultata, dobili su se odgovori na istraživačka pitanja. U analizi rezultata svaki je ispitanik dobio svoj kod kako bi se poštovalo pravilo anonimosti.

#### **4.2. DEFINIRANJE CILJEVA ISTRAŽIVANJA I ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE**

Prvi cilj istraživanja jest prepoznavanje principa Teorije izbora u interpersonalnoj komunikaciji u partnerskom odnosu.

Drugi cilj jest opisati što predstavlja doživljaj zadovoljstva interpersonalnom komunikacijom u trenutnom odnosu i opisati koji komunikacijski obrasci narušavaju kvalitetan odnos.

##### **Istraživačka pitanja:**

1. Kako partneri doživljavaju interpersonalnu komunikaciju sa svojim partnerom?
2. Koriste li partneri neka od načela Teorije izbora (skrbne navike, pregovaranje, sličan svijet kvalitete, sličnost potreba, usklađivanje... ) u interpersonalnoj komunikaciji sa svojim partnerom?
3. Koji su to komunikacijski obrasci koji narušavaju dobar odnos u svijetu kvalitete svakog partnera?
4. Da li bi partneri bili zadovoljniji da se u interpersonalnoj koriste načela Teorije izbora?
5. Koliko su partneri spremni mijenjati svoja ponašanja u svrhu poboljšanja interpersonalne komunikacije?

## **Hipoteze istraživanja**

Glavna hipoteza glasi:

H: Primjena načela Teorije izbora u interpersonalnoj komunikaciji doprinosi osjećaju zadovoljstva u partnerskom odnosu

Pomoćne hipoteze:

- H1. Parovi imaju pozitivnu percepciju o interpersonalnoj komunikaciji u odnosu
- H2. Parovi smatraju da su im potrebe međusobno usklađene
- H3. Parovi smatraju da koriste skrbne navike, ali da ne koriste ubojite navike
- H4. Partneri žele promijeniti ponašanje jedni drugih sukladno vlastitom svijetu kvalitete
- H5. Partneri odabiru ponašanja u konfliktu kojima neuspješno umanjuju frustraciju

## **5. PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA S DISKUSIJOM**

### **5.1. ORGANIZACIJA PRIKAZA REZULTATA**

Podaci su obrađeni putem tematske analize okvira. Tematska analiza okvira je metoda identifikacije, analiziranja i izvještavanja o određenim obrascima unutar podataka, a može uključivati i interpretaciju različitih aspekata istraživačkih tema.<sup>28</sup> Ovaj je pristup odabran jer literatura iz područja interpersonalne komunikacije prepoznaje već određene teme koje mogu predstavljati okvir prikupljanja i analizu kvalitativne građe, dok sama metoda ujedno dopušta i generiranje novih tema. Analiza okvira omogućuje sistematičnost i odvijanje postupka analize prema unaprijed određenom rasporedu.

Kako je za odgovaranje na istraživačka pitanja potrebno prikazati rezultate svakog partnera individualno, tu će logiku pratiti i analiza podataka sukladno određenom tematskom okviru analize. Nakon provedene tematske analize svakog partnera, a na temelju usporedbe rezultata,

---

<sup>28</sup> Ajduković, M., Urbanc, K.: *Kvalitativna analiza iskustva stručnih djelatnika kao doprinos evaluaciji procesa uvođenja novog modela rada u centre za socijalnu skrb*, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 2011, str. 330



odgovorit će se na istraživačka pitanja istraživanja. U prikazu rezultata svaki će sudionik dobiti svoj kod, njihovi citati bit će prikazani u kurzivu, a prepoznati obrasci na razini teme masnim slovima. Prije prikaza rezultata po temama, bit će prikazana osnovna obilježja sudionika.

## 5.2. OPIS SUDIONIKA

Kao što je već navedeno, ispitano je 15 parova, dakle 30 ispitanika je sudjelovalo u istraživanju. Svi su u parnterskim odnosima duže od godine dana. Od toga četiri je para u braku, devet parova u heteroseksualnom nevjenčanom odnosu i dva para u homoseksualnom partnerskom odnosu. Godine ispitanika se kreću između 30 i 40 godina, a jedan par ima 62 i 63 godine.

## 5.3. TEMATSKA ANALIZA INTERVJUA

Pomoćna hipoteza H1 koja glasi: *Parovi imaju pozitivnu percepcija o interpersonalnoj komunikaciji u odnosu* je prihvaćena jer većina ispitanika potvrđuje kako ima pozitivnu percepciju što je vidljivo iz tablice 6.

U tematskoj analizi intervjua tabličnim prikazom izdvojeni su neki citati ispitanika na određenu temu, a koji se mogu povezati sa sličnim citatima većine drugih ispitanika, iz čega se mogu izdvojiti neki obrasci ponašanja.

Tablica 6. Percepcija ispitanika o interpersonalnoj komunikaciji i odnosu

TEME	CITATI	UOČENI OBRASCI
Komunikacija i odnos	Ispitanica I 13 izjavila je: <i>Za mene je odnos kada se možeš osloniti na svog partnera, dok ispitanik I 22 kaže: U odnosu mi je najvažnije povjerenje. Prevaru nikad ne bih mogao oprostiti.</i> Ispitanica I 19 tvrdi: <i>U komunikaciji je važno slušanje, ali da me razumije što govorim.</i> Ispitanik I 7 tvrdi: <i>Svi moji prijašnji odnosi su propadali jer</i>	Ispitanici su većinom tvrdili da je intenzivna komunikacija iznimno važna za odnos. Neki su priznali da nisu uvijek u odnosima otvoreno razgovarali o svim temama, ali i da su svjesni kako je to nekada mogao biti uzrok narušenog odnosa.

	<p><i>nismo dovoljno komunicirali i čuli što svaka strana treba. Zato svoj sadašnji odnos nastojim čuvati na način da o svemu razgovaramo.</i></p> <p><i>Ispitanica I 30 kaže: Nismo uvijek tijekom našeg odnosa otvoreno razgovarali, onda sam shvatila da se osjećam loše i počela to mijenjati. Započinjala sam teme koje inače prije nismo spominjali.</i></p>	
Usklađenost potreba	<p>Nakon što su ispitanici ispunili tablicu potreba za sebe i partnera, a koja će biti prikazana u poglavlju 6.5, evo što su neki od njih izjavili: <i>Tek sad shvaćam kako uopće ne znam i ne mogu pretpostaviti kolika je njegova potreba za slobodom, recimo. (I 12)</i></p> <p><i>Ispitanik I 20 je rekao: Drukčije gledam sada na odnos, ovo mi je drugi brak i kada sam ulazio u ovaj odnos, bilo mi je važno da imamo slične potrebe.</i></p> <p><i>Ispitanica I 24 je rekla: Oko stvari u kojima se ne slažemo, dogovaramo se. Nema druge. Mislim da smo dobri u tome.</i></p>	<p>Utvrđeno je da većina ispitanika tvrdi kako je važno da su potrebe usklađene, nekima je bilo teško procijeniti stupanj određene potrebe svog partnera, a mnogi su govori o tome kako je važno usklađivanje.</p>
Skrbne navike	<p>Zanimljivo je kako su svi ispitanici rekli kako je vjerovanje nešto bez čega u vezi ne bi mogli. Tako je ispitanik I 16 rekao: <i>Ako ne vjeruješ osobi koju voliš, onda nema za mene niti veze. To se podrazumijeva.</i></p> <p><i>Ispitanica I 27 je rekla: Na početku veze nisam dobro slušala, onda sam shvatila da je to jako važno i da je važno da se oko svega dogovorimo.</i></p>	<p>Većina ispitanika vjerovanje je prva skrbna navika koju su isticali. Slijede poštivanje i ohrabrivanje kao najčešće korištene skrbne navike.</p>
Ubojite navike	<p><i>Prigovaram kad nisam zadovoljna, svaki dan skoro. Ništa se ne mijenja, ali ne mogu si pomoći,</i> izjavila je ispitanica I 15, dok je</p>	<p>Utvrđeno je da je većina ženskih ispitanika izjavljivalo da najčešće koriste žaljenje i prigovaranje od ubojitih navika, a muškarci</p>

	ispitanik I 10 rekao: <i>Kažem joj da je ona kriva za svađu jer je to činjenica.</i>	okrivljavanje i kritiziranje.
Svijet kvalitete	<i>Nekad se teško dogovaramo oko toga kako ćemo provesti slobodno vrijeme. Ja načelno uvijek popustim. Što mi drugo preostaje?</i> Izjavio je ispitanik I6 na pitanje kako se usklađuje s partnericom. Ispitanica I 17 izjavila je: <i>Uglavnom on popušta mojim zahtjevima u većini slučajeva. To je zato jer me voli, a najvažniji mu je naš odnos. Za druge stvari je spreman na kompromis.</i>	Kod većine ispitanika koji su kraće u odnosu pokazalo se kako i lakše pregovaraju oko razlika u svijetu kvalitete, oni s nešto dužim odnosom, teže pronalaze kompromis i teže se usklađuju.
Ponašanje	<i>Kad nije po mom, uglavnom se durim, to najviše pomaže,</i> izjavila je to ispitanica I 9, dok ispitanik I 25 je izjavio: <i>Ljutim se i nekad podignem glas. Nekad to pomogne da se ona trgne, a nekad baš i ne.</i>	Utvrđeno je da većina ispitanika pokušava utjecati na promjenu ponašanja svog partnera i za to odabiru ponašanja za koje misle da će im pomoći u tome.

Percepcija (lat. percipere – usvojiti) predstavlja proces stvaranja predodžbe o nekoj pojavi, događaju ili objektu iz čovjekove okoline. Taj se proces može odvijati u dva smjera. U smjeru, „od dna prema vrhu“, mozak obrađuje jednostavnije informacije pristigle iz različitih osjetnih organa (npr. oblik, boja, tekstura nekog predmeta i sl.) te ih organizira u određenu smislenu cjelinu (npr. lutka). Suprotni smjer obrade informacija, „od vrha prema dnu“, polazi od prethodnog znanja o svijetu, očekivanja, naučenih koncepata i sl., na temelju kojih osoba stvara predodžbu o pojedinačnim elementima predmeta percepcije (npr. zaposlenik pije jutarnju kavu).<sup>29</sup>

Istraživanje je pokazalo kako većina ispitanika ima drukčije viđenje odnosa u kojem se nalazi u ovom trenutku od onoga kako njihov partner gleda na taj odnos.

<sup>29</sup> Đorđević, M.: *Razvojna psihologija, Percepcija – doživljaj svijeta oko sebe*, <http://www.istrzime.com/razvojna-psihologija/percepcija-kako-doživljavamo-svijet-oko-sebe/>, objavljeno: 18.8.2013., preuzeto: 24.2.2015.

Kod većine (11 parova), doživljaj odnosa je minimalno drukčiji, a kod manjeg broja parova (4) doživljaj odnosa je izrazito drukčiji. Kod parova koji imaju nezamjetnu razliku u percepciji odnosa, uglavnom se razlika očituje u osjećaju koji imaju kad su sa svojim partnerom, što je i definicija odnosa prema Glasseru. On odnos u svojim knjigama objašnjava kao proces zadovoljavanja vlastitih potreba uz nekoga. Tako i ispitanici s malom razlikom u percepciji odnosa uglavnom izjavljuju sljedeće rečenice: *S njom se osjećam dobro i sve mi se čini da je na svom mjestu, mada zna biti ponekad stroga* (I 2), *Lijepo mi je, imam dana kada mi se čini da to ide prema boljem ili lošijem, ali moram reći da sam zadovoljan* (I 28)

Oni s većom razlikom u percepciji odnosa izjavili su: *Izgubila sam sebe, to mi jako nedostaje u odnosu i ne znam što napraviti u vezi s tim* (I 30), *Nekad sam umoran od objašnjavanja jer mi se čini da me ne razumije* (I 21).

Pokazalo se da većina ispitanika odnos doživljava i kroz ponašanja partnera i često navode da bi odnos bio bolji kad bi se na određeni način partner ponašao. Tako je ispitanica I 13 izjavila: *Da je više doma i da mi uskače oko bebe, naravno da bi odnos bio bolji.*

Njihova percepcija odnosa ovisi o njihovom očekivanju kako se partner treba ponašati. Sukladno tome, njihova frustracija je to što se u realitetu ne ostvaruje njihovo očekivanje.

Prema provedenom istraživanju, može se ustvrditi kako ispitanici navode da njihova percepcija uvelike ovisi o ponašanju partnera. Prema Teoriji izbora njihova percepcija ne ovisi o ponašanju partnera. Njihova percepcija je njihov izbor, ali njihova frustracija je povezana sa ponašanjem partnera koje ne odgovara njihovoj percepciji ili njihovom očekivanju.

#### **5.4. USKLADENOST POTREBA PAROVA ISPITANIKA**

Pomoćna hipoteza H2 koja glasi *Parovi smatraju da su im potrebe međusobno usklađene* je prihvaćena jer je većina potreba kod parova sukladno s obzirom da se u većini slučajeva ocjena potrebe ne razlikuje više od jedne ocjene.

Kako je već ranije spomenuto, Glasser u Teoriji izbora definira pet osnovnih potreba koje svi ljudi stalno zadovoljavaju u odnosu s drugima. To su potreba za preživljavanjem, ljubavlju i

pripadanjem, moći, slobodom i zabavom. U svojoj praksi, Glasser je ustanovio ljestvicu potreba kao praktičan prikaz usklađenosti partnera.

Prikaz usklađenosti potreba ispitanih parova prikazana je tablicama 7-21. Ocjena 1 označava osjećaj manje potrebe, a ocjena 5 osjećaj veće potrebe u ovom trenutku.

Tablica 7. Par 1

	PREŽIVLJAVANJE	LJUBAV	MOĆ	SLOBODA	ZABAVA
I 1	4	5	3	2	4
I 2	3	5	3	5	5

Tablica 8. Par 2

	PREŽIVLJAVANJE	LJUBAV	MOĆ	SLOBODA	ZABAVA
I 3	4	4	4	3	4
I 4	3	5	4	2	5

Tablica 9. Par 3

	PREŽIVLJAVANJE	LJUBAV	MOĆ	SLOBODA	ZABAVA
I 5	4	5	5	2	4
I 6	4	4	4	3	4

Tablica 10. Par 4

	PREŽIVLJAVANJE	LJUBAV	MOĆ	SLOBODA	ZABAVA
I 7	5	4	2	4	3
I 8	4	5	4	2	2

Tablica 11. Par 5

	PREŽIVLJAVANJE	LJUBAV	MOĆ	SLOBODA	ZABAVA
I 9	2	3	4	2	5
I 10	4	4	3	3	5

Tablica 12. Par 6

	PREŽIVLJAVANJE	LJUBAV	MOĆ	SLOBODA	ZABAVA
I 11	3	5	3	3	4
I 12	4	5	5	3	5

Tablica 13. Par 7

	PREŽIVLJAVANJE	LJUBAV	MOĆ	SLOBODA	ZABAVA
I 13	4	3	3	4	3
I 14	4	4	4	3	4

Tablica 14. Par 8

	PREŽIVLJAVANJE	LJUBAV	MOĆ	SLOBODA	ZABAVA
I 15	4	5	5	3	4
I 16	3	5	3	2	2

Tablica 15. Par 9

	PREŽIVLJAVANJE	LJUBAV	MOĆ	SLOBODA	ZABAVA
I 17	3	3	5	4	3
I 18	4	4	2	4	5

Tablica 16 Par 10

	PREŽIVLJAVANJE	LJUBAV	MOĆ	SLOBODA	ZABAVA
I 19	2	5	4	2	4
I 20	4	5	3	2	2

Tablica 17 Par 11

	PREŽIVLJAVANJE	LJUBAV	MOĆ	SLOBODA	ZABAVA
I 21	3	5	2	2	3
I 22	4	4	4	4	4

Tablica 18. Par 12

	PREŽIVLJAVANJE	LJUBAV	MOĆ	SLOBODA	ZABAVA
I 23	4	5	4	2	4
I 24	4	5	5	2	2

Tablica 19. Par 13

	PREŽIVLJAVANJE	LJUBAV	MOĆ	SLOBODA	ZABAVA
I 25	4	5	3	2	2
I 26	3	4	4	5	4

Tablica 20. Par 14

	PREŽIVLJAVANJE	LJUBAV	MOĆ	SLOBODA	ZABAVA
I 27	4	4	3	2	3
I 28	4	4	2	2	4

Tablica 21. Par 15

	PREŽIVLJAVANJE	LJUBAV	MOĆ	SLOBODA	ZABAVA
I 29	5	4	5	5	2
I 30	4	5	2	2	3

## 5.5. KORIŠTENJE SKRBNIH NAVIKA

Pomoćna hipoteza H3 koja glasi: *Parovi smatraju da koriste skrbne navike, ali da ne koriste ubojite navike* je djelomično prihvaćena jer je iz tablica vidljivo kako usprkos potvrđenom korištenju skrbnih, ispitanici koriste i ubojite navike.

Na upit koje najviše skrbne navike koriste u interpersonalnoj komunikaciji, odgovori ispitanika prikazani su u tablici. Korištenje skrbnih navika prikazano je tablično, kako bi se dobio uvid u raznolikost korištena određenih navika kod partnera. Ispitanici su se svi složili kako korištenjem skrbnih navika imaju osjećaj da odnos napreduje i doprinosi njihovom osjećaju zadovoljstva.

Tablica 22. Prikaz korištenja skrbnih navika

	Podržavanje	Ohrabivanje	Slušanje	Prihvatanje	Vjerovanje	Poštovanje	Usklađivanje
I 1	x	x	x		x		x
I 2		x	x	x	x		
I 3	x		x		x		
I 4		x	x	x	x		x
I 5			x	x	x	x	
I 6		x			x	x	x
I 7	x		x				x
I 8	x			x	x		
I 9	x			x	x		x
I 10	x	x	x	x	x		
I 11	x			x			
I 12		x	x		x	x	
I 13		x	x	x	x		
I 14	x		x	x	x		x
I 15	x	x			x	x	
I 16	x	x	x				
I 17		x			x		
I 18	x	x		x	x		
I 19	x		x		x	x	x
I 20	x	x				x	
I 21		x			x		x
I 22			x	x		x	
I 23	x		x	x	x	x	x
I 24		x				x	x
I 25			x		x	x	
I 26			x			x	
I 27			x	x	x		x
I 28		x		x	x		x
I 29				x	x		x
I 30		x	x		x	x	



Istraživanje je pokazalo da od skrbnih navika u interpersonalnoj komunikaciji ispitanici najviše koriste slušanje i vjerovanje, a to su isticali i kao najpoželjniju osobinu kod partnera.

## 5.6. KORIŠTENJE UBOJITIH NAVIKA

Tablica 23: Korištenje ubojitih navika

Kritiziranje	Okrivljavanje	Prigovaranje	Žaljenje	Prijetnje	Kažnjavanje	Potk/nagra
14	6	15	13	2	0	2

Kod ispitivanja korištenja ubojitih navika rezultati su bili nešto općenitiji. Ispitanici su potvrdili da se korištenjem ubojitih navika pokušavaju promijeniti onu drugu osobu vjerujući da će to poboljšati njihov osjećaj zadovoljstva, međutim većina ispitanika priznaje da se promjene ponašanja kod drugih ne događaju ili događaju rijetko. Većina ispitanika također je istaknula kako se ne osjećaju dobro u konfliktnim situacijama i kad koriste ubojite navike.

Iz tabličnog prikaza (tablica 23) evidentno je kako se od ubojitih navika najčešće koriste prigovaranje, kritiziranje i žaljanjem, nitko ne koristi kažnjavanje, dok svega dva ispitanika su se izjasnila da koriste potkupljivanje odnosno nagrađivanje radi kontrole.

## 5.7 USKLADENOST SVIJETA KVALITETE I PREGOVARANJE O RAZLIKAMA PAROVA ISPITANIKA

Pomoćna hipoteza H4 koja glasi *Partneri žele promijeniti ponašanje jedni drugih sukladno vlastitom svijetu kvalitete* je prihvaćena jer je istraživanje pokazalo kako većina ispitanika želi promijeniti ponašanje svog partnera kako bi zadovoljilo svoje potrebe i približili ga sličici iz svog svijeta kvalitete.

Glasser definira svijet kvalitete kao izvor informacija svakog pojedinca. Iako mnogi ispitanici se do ovog istraživanja nisu susreli s pojmom potreba ili svijeta kvalitete, svatko je znao opisati kako se osjeća, što definiramo kao percepciju, odnosno sličicu koja se sprema u svijet kvalitete. Svijet kvalitete nije sačinjen od osjećaja nego sličica, a to je percepcija. Osjećanje je ponašanje, jedna od komponenti cjelokupnog ponašanja. Svijet kvalitete su specifične sličice

koje mi želimo „zadovoljiti“ u realnom svijetu. Sličice se mogu mijenjati i izbaciti iz svijeta kvalitete.

Svaki svijet kvalitete sadrži najvažnije znanje za svakog pojedinca. Glasser tvrdi da kada kažemo: *Nije mi stalo*, ne govorimo istinu. Ako se ono o čemu govorimo nalazi u našem svijetu kvalitete, tada nam je jako stalo, a slagali se drugi s nama ili ne, svatko za sebe svoj realitet određuje na način koji je za njega najbolji.

Nadalje, Glasser također tvrdi koliko god ljudi misle da mogu, zapravo ne mogu objektivno vidjeti situaciju, osim ako ona nema nikakve veze s onim što se nalazi u individualnim svijetovima kvalitete. Neke slike se mogu zadržati i dulje nego što treba u svijetu kvalitete jer bi njihovo izbacivanje moglo biti bolno ili frustrirajuće, što znači napustiti nešto što je u prošlosti jako zadovoljavalo jednu ili više potreba. Stoga većina ljudi zadržava slike u svom svijetu kvalitete i kad ih one ne mogu zadovoljiti u punoj mjeri.

Složeno može biti čak i osjećati se dobro jer postoje dvije različite slike zadovoljstva. Jednu sliku zovemo srećom, što znači da ako je netko nesretan, taj pokušava zadovoljiti sliku u kojoj su on i neka druga osoba bliski. U svom svijetu kvalitete sretni ljudi obično imaju ljude koje vole, neke članove obitelji i prijatelje...

Većina ljudi u svom svijetu kvalitete ima dvije slike sebe samih. Jedna je malo idealizirana slika, a druga izrazito idealizirana. Iako je neobično, iz svog svijeta kvalitete može se maknuti bilo koja osoba, osim nas samih. Izbaciti samog sebe, značilo bi da ne postojimo.

Gotovo su sve stvari koje ljudi odaberu staviti u svoj svijet kvalitete na neki način povezane s ljudima jer ta povezanost donosi mnogo dobrih osjećaja. Ono u što najviše ljudi vjeruju je religija, politička uvjerenja ili određeni način života. Glazba, umjetnost, sport – gotovo sve može biti dio nečijeg načina života. Glasser ističe kako ne moramo uvjeriti sve, ali je bolno ako ne uspijemo uvjeriti nekoga za koga smatramo da je vrijedan takva uvjerenja.

Ovo istraživanje upravo je potvrdilo koliko visoku poziciju partneri zauzimaju u našim svijetovima kvalitete i kako veliku količinu potreba uspješno zadovoljavamo u tom odnosu uz tu određenu osobu, što i jest definicija odnosa prema Glasseru. Problem se događa kada želimo promijeniti ponašanje partnera s ciljem da radi ono što želimo, kako bi se naši osjećaji promijenili na bolje. Teorija izvanjske kontrole često se čula u izjavama ispitanika. *Da me*

*više sluša i odnos bi nam bio bolje (I 17), Nervira me kad vidim da me sluša, a znam da me ne čuje (I 19), Rekao sam joj da se ne može tako ponašati (I 16), Poludim kad mi ne da doći do riječi (I 30)* – samo su neke od rečenica koje su izjavljivali ispitanici, a koje svjedoče o tome kako su njihova očekivanja usmjerena na promjenu ponašanja partnera, vjerujući da je to jedini način da se osjećaju bolje. Iako svatko od ispitanika ima osvještenu informaciju da jedino možemo utjecati na svoje vlastito ponašanje, a da nad drugima nemamo kontrolu ni utjecaj, neki će reći kako partner ipak promijeni ponašanje nakon određene primjene ubojite navike. Tako primjerice ispitanica I 9 kaže: *Kad malo pokažem zube, odmah se primiri.* Teorija izbora objašnjava da svatko ima mogućnost izbora i odabire ponašanje u skladu sa svojim potrebama. Partner ispitanice I 9 evidentno je u tom trenutku osjećao da mu je potreba za pripadanjem i ljubalju važnija od potrebe za moći te se odlučio povući u raspravi, svojom vlastitom odlukom i na taj način radio na odnosu s partnericom koji mu je u tom trenutku važan. Postavlja se pitanje je li takav komunikacijski pristup ispitanice I 9 i mnogih drugih ispitanika koji su izjavljivali slične rečenice, dugoročno dobar za njihov partnerski odnos i interpersonalnu komunikaciju.

U nekim situacijama ljudi pristanu raditi nešto ako se druga osoba ponaša ubojito, ali to su uvijek kratkotrajna ponašanja npr. da izbjegnu nešto što bi bila veća bol. Npr. djeca mogu izabrati napisati zadaću ako im je kazna zabrane izlaska veća frustracija. Mi na neki način nastojimo raditi za svoje dobro, da manje boli, da smanjimo frustraciju.

S druge strane, istaživanje ukazuje na to da usklađenost svijetova kvalitete iznimno doprinosi osjećaju zadovoljstva u odnosu. Tako ispitanik I 6 izjavljuje: *Moja žena i ja mnogome smo slični, volimo slične stvari i imamo zajedničke poglede na svijet,* a ispitanik I 20 kaže: *Ovo mi je drugi brak i tu sam bio puno mudriji. Odabrao sam djevojku s kojom imam puno toga zajedničkog.*

Oni ispitanici koji uspješno usklađuju svoj različit svijet kvalitete s partnerovim, zaključuju kako su također zadovoljni odnosom. Ispitanica I 5 kaže: *Lako se dogovorimo, recimo on je više za to da subotu navečer provedemo kući, a ja bih bila sretnija da izlazimo više. Onda se dogovorimo da jedan vikend ostanemo kod kuće i gledamo filmove, a drugi odemo kod prijatelja ili na piće.* Ispitanik I 18 navodi: *Trebalo nam je neko vrijeme da se uskladimo generalno kao ljudi. Pomogao nam je razgovor o našim razlikama. Oboje smo se prilagodili u puno stvari i prihvatili jedno drugo. Puno smo sretniji sada.*

Pregovaranje o razlikama ili inicijalna sličnost svijetova kvalitete u ovom istraživanju su se pokazala kao izrazito važni faktori za osjećaj zadovoljstva u trenutnom odnosu, što potvrđuje postavljenu hipotezu navedenu u radu.

## 5.8. PONAŠANJA U KONFLIKTU

Pomoćna hipoteza H5 koja glasi: *Partneri odabiru ponašanje u konfliktu kojima neuspješno umanjuju frustraciju* prihvaćena je jer je istraživanje pokazalo kako ispitanici u konfliktnim situacijama ne odabiru ponašanja s kojima učinkovito umanjuju nastalu frustraciju.

Istraživanje je pokazalo iznimno različita ponašanja kod ispitanika u konfliktnim situacijama. Primjerice ispitanik I 16 kaže: *Prvo se derem i vičem jer i ona to radi, a onda se povučem i šutim, na što ona poludi.* Ispitanik I 14 kaže: *Uglavnom slušam njezine izljeve bijesa. Skužio sam da rasprava se samo oduži ako krenem u napad, a to mi se ne da.* Ispitanica I 27 je rekla: *U par konkretnih rečenica objasnim zašto se ljutim, a onda se nadurim. Ne znam drukčije.*

Upitani što bi htjeli u takvim situacijama, svi ispitanici potvrđuju da bi htjeli da se partner drukčije ponaša jer bi se onda tako i oni bolji osjećali. Međutim, oni koji navode da u konfliktnim situacijama odabiru ubojita ponašanja, odnosno navike, istodobno potvrđuju da se s tim ne osjećaju dobro. Primjerice, ispitanica I 15 tvrdi: *Katastrofa se osjećam nakon dernjave. Uvijek mislim da će se nešto promijeniti, a to se zaporavo s tim mojim pristupom ništa ne promijeni.* Ispitanik I 23 objašnjava: *Uvijek kad povisimo tonove, svi se loše osjećaju i to mi je bez veze.*

Neki od ispitanika ne znaju koje drugo ponašanje bi u takvim situacijama primijenili, a neki su isprobali druga ponašanja i osvjestili da promjena osjećaja može doći promjenom ponašanja. Ispitanik I 7 kaže: *Promijenio sam pristup u svađi. Kad krene urlati, sjednem do njega i kažem da ne bih htio da si pokvarimo večer i da želim da smo sretni. Skužio sam da to pomaže.* Ispitanica I 17 tvrdi: *Jako sam puno popustila u svojim očekivanjima da se on promijeni i ne prozivam ga više svaki dan, a kad mi nešto smeta kažem mu to jednom i nježno. Osjećam se bolje, a vidim da to i on nekako primjećuje.*

Istraživanje je potvrdilo da se ispitanici koji su promijenili svoje ponašanje u konfliktnim situacijama, izjašnjavaju da se osjećaju bolje i da su zadovoljniji odnosom.

## **6. ISKORISTIVOST REZULTATA ISTRAŽIVANJA**

Dobiveni podaci ovim istraživanjem važni su iz više razloga. Procesi u interpersonalnoj komunikaciji iznimno su složeni i podložni različitim utjecajima te je mjerljivost rezultata takvih istraživanja iznimno teško procijeniti. Implementacijom interpersonalne komunikacije u okvir Teorije izbora, preciznost rezultata je povećana, dobiva kontekst te time povećava mjerljivost.

Također, iako je Teorija izbora u ovom istraživanju poslužila kao platforma za proučavanje partnerskih interpersonalnih komunikacijskih procesa, rezultati zasigurno mogu doprinijeti i Teoriji izbora kao savjetovateljskom i psihoterapeutskom konceptu koja se bazira na odnosu kao temelju ljudskog zadovoljstva.

Dobivenim odgovorima na istraživačka pitanja, dobio se konkretniji uvid u moguću efektivnost primjene aksioma Teorije izbora u interpersonalne procese, a potvrđenom hipotezom potvrdila se učinkovitost primjene aksioma Teorije izbora u interpersonalnoj komunikaciji.

## 7. ZAKLJUČAK

Iako postoje mnoga istraživanja iz područja psihologije, osobito ona o ljudskim odnosima, komunikaciji, emocijama i slično, znanstvenici i dalje teško pronalaze precizne i dokazive odgovore na kompleksna pitanja vezana uz ljudsko komuniciranje.

Iz ovog pregleda razvidno je koliko je znanstveno pitanje interpersonalne komunikacije složeno i teško mjerljivo standardnim ispitivačkim postupcima. Percepcija pojedinca od iznimne je važnosti za dobivanje uvida o ponašajnim obrascima unutar odnosa. Percepcija koja dolazi od latinske riječi *percipere* što znači usvojiti, predstavlja proces stvaranja predodžbe o nekoj pojavi, događaju ili objektu iz čovjekove okoline.<sup>30</sup>

Glavna hipoteza *Primjena načela Teorije izbora u interpersonalnoj komunikaciji doprinosi osjećaju zadovoljstva u partnerskom odnosu* se ovim istraživanjem potvrdila, neovisno o tome primjenjuju li ispitanici načela Teorije izbora svjesno ili nesvjesno.

Glavnu hipotezu potvrđuje i većinsko potvrđivanje pomoćnih hipoteza. Osim hipoteze H3 koja je djelomično prihvaćena, ostale pomoćne hipoteze su prihvaćene.

H1. Parovi imaju pozitivnu percepcija o interpersonalnoj komunikaciji i odnosu

Hipoteza prihvaćena.

H2. Parovi smatraju da su im potrebe međusobno usklađene

Hipoteza prihvaćena.

H3. Parovi smatraju da koriste skrbne navike, ali da ne koriste ubojite navike

Hipoteza djelomično prihvaćena.

H4. Partneri žele promijeniti ponašanje jedni drugih sukladno vlastitom svijetu kvalitete

Hipoteza prihvaćena.

H5. Partneri odabiru ponašanju u konfliktu kojima neuspješno umanjuju frustraciju

Hipoteza prihvaćena.

---

<sup>30</sup> Đorđević, M.: *Razvojna psihologija, Percepcija – doživljaj svijeta oko sebe*, <http://www.istrazime.com/razvojna-psihologija/percepcija-kako-doživljavamo-svijet-oko-sebe/>, objavljeno: 18.8.2013., preuzeto: 24.2.2015.

Istraživanja na području komunikacijskih znanosti uvelike su pridonijela razumijevanju ljudskih odnosa, a tome su svakako doprinijela i istraživanja dr. Glassera i njegova Teorija izbora koja je pomogla u boljem razumijevanju interpersonalne komunikacije.

Teorija izbora na kojoj počiva Realitetna terapije izniman uspjeh bilježi upravo u radu s parovima, o čemu svjedoči i Glasserova knjiga *Realitetna trerapija u primjeni*.

Interpersonalna komunikacija, kao specifičan dio komunikacijskih procesa, tek od nedavno je u fokusu interesa različitih znanstvenika. Ovom radu svakako je namjera produbiti saznanja o takvoj vrsti komunikacije u bliskim odnosima.

U Varaždinu, \_\_ \_\_ 2015.

Potpis studenta: \_\_\_\_\_

## LITERATURA

1. Ajduković, Marina; Urbanc, Kristina; *Kvalitativna analiza iskustva stručnih djelatnika kao doprinos evaluaciji procesa uvođenja novog modela rada u centre za socijalnu skrb*, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 2011.
2. Ajduković, Marina, Pečnik, Nina; *Nenasilno rješavanje sukoba*, Alinea, Zagreb 2007.
3. Bakić-Tomić, Lj. *Komunikološko-menadžerski profil rukovoditelja u hrvatskoj policiji*, Zagreb, Filozofski fakultet u Zagrebu 2003.
4. Braun, V., Clarke V., *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Reshearch in Psychology*, Bristol, University of the West England 2006.
5. Deming, W. E., *Out of the Crisis*, Massachusets Institute of Tehnology, Cambridge, Massachusets 1982.
6. Fox, Renata, *Poslovna komunikacija*, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, 2001.
7. Glasser, William, *Teorija izbora*, Alinea, Zagreb 2000.
8. Klinger, E. *Meaning and void: Inner experience and the incetivesn in people's lives*, University of Minnesota Press, Minneapolis 1977.
9. Milivojević, Zoran. *Emocije – Psihoterapija i razumijevanje emocija*, Mozaik knjiga, Zagreb 2010.
10. Petar, Saša; *Kako se uspješno prodati*, Zagreb, Mozaik knjiga, 2008.
11. Reardon, Kathleen K. , *Interpersonalna komunikacija - gdje se misli susreću*, Alinea, Zagreb 1998.
12. Roloff, M.E., Miller, G.R., *Explanations in Interpersonal Communication*, Sage Publications Inc. 2010.
13. Rosenberg, Marshall B.; *Nenasilna komunikacija – jezik života*, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava – Osijek, Osijek 2006.



## Internetski izvori

14. Početni intenzivni tjedan, radna bilježnica, HURT, Zagreb
15. Roy, J.: *Trading Life for Looks*, <http://thebetterplan.org/tag/glasser/> , objavljeno: 9.2.2015., preuzeto: 23.2.2015
16. Đorđević, M.: *Razvojna psihologija, Percepcija – doživljaj svijeta oko sebe*, <http://www.istrazime.com/razvojna-psihologija/percepcija-kako-doživljavamo-svijet-okoko-sebe/> , objavljeno: 18.8.2013., preuzeto: 24.2.2015.

## **Prilog I**

### **Suglasnost za sudjelovanjem u intervjuu, potvrda o povjerljivosti**

#### **SUGLASNOST ZA SUDJELOVANJEM U INTERVJU**

U sklopu izrade diplomskog rada na Sveučilištu Sjever, 104. brigade 3, 42 000 Varaždin, pod nazivom *Glasserova Teorija izbora u interpersonalnoj komunikaciji* provodi se istraživanje kojemu je cilj steći uvid u komunikacijske navike i obrasce u partnerskim odnosima, a sukladno načelima Teorije izbora Williama Glassera.

Podaci će se prikupljati u sklopu razgovora (intervjua) sa svakim partnerom posebno, u trajanju od najviše 60 minuta. Razgovor će biti snimljen, doslovno prepisan, prema potrebi nadopunjen te vraćen na autorizaciju.

Dobiveni podaci koristit će se kao skupni rezultati koji će govoriti o interpersonalnoj komunikaciji u partnerskim odnosima, a nikako o Vama kao pojedincu. Na taj način, svakom sudioniku istraživanja jamči se anonimnost i privatnost. Ime i prezime te ostali podaci koji govore o identitetu ispitanika bit će poznati samo autoru istraživanja, a u prikazu rezultata neće se koristiti.

**Nakon pročitanih i pojašnjenih informacija o istraživanju, ja \_\_\_\_\_ (ime i prezime) svojim potpisom potvrđujem da razumijem svrhu i način provođenja istraživanja te pristajem sudjelovati u istraživanju.**

**Također, pristajem na snimanje razgovora, prijepis snimljenoga te prihvaćam autorizirati tekst razgovora.**

**Potpis:**

---

## **Prilog II Predložak za polustrukturirani intervju**

### **O KOMUNIKACIJI I ODNOSU**

- Što za Vas znači dobar odnos?
- Kako on izgleda?
- Što je za vas u takvom odnosu najvažnije?
- Što po Vama podrazumijeva dobra komunikacija?
- Kako komunikacija utječe na partnerski odnos i koliko je važna prema Vama?
- Kako izgleda pregovaranje o razlikama u vašem partnerskom odnosu iz Vaše perspektive?

### **PET OSNOVNIH POTREBA**

Ispitaniku se, nakon objašnjenja o osnovnim potrebama (preživljavanje, ljubav i pripadanje, sloboda, zabava i moć) daje da gradira svoje potrebe na ljestvici od jedan do pet, a onda da to učini i za partnera te objasni svoje potrebe i da objasni kako doživljava partnerove potrebe.

### **SVIJET KVALITETE I SLIČICE**

- Koliko su slični interesi Vas i Vašeg partnera iz Vaše perspektive?
- Koji su to ljudi s kojima Vi najviše volite provoditi vrijeme?
- Koje su to stvari koje Vas vesele?
- Do kakvih stavova i načela u životu držite?
- Ima li u tome što ste rekli sličnosti s partnerovim svijetom kvalitete i u čemu?
- Kako komunicirate oko razlika i što činite vezano uz to?
- Jeste li s time ok?

### **SKRBNJE I UBOJITE NAVIKE**

Predstaviti koje su to skrbne, a koje ubojite navike.

- Molim Vas da navedete barem dvije situacije iz svakodnevnog života u kojima koristite skrbne i najmanje dva primjera kada koristite ubojite namjere.
- Kako izgleda komunikacija s partnerom nakon skrbnih navika, a kako nakon ubojitih? Dva primjera.
- Da ste u situacijama u kojima ste koristili ubojite namjere zamjenili ih sa skrbnim, kako bi mogao izgledati nastavak razgovora?

### **PONAŠANJE**

- Pokušavate li utjecati na ponašanje svog partnera?
- Na koji način, što činite?
- Koliko su ti pokušaji učinkoviti?
- Stvara li Vam neuspjeh u tome frustraciju?
- Ako da, što činite?