

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



Konflikti

No. 2 / Vol VIII / Ljeto 2016.

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 2 / Vol. VIII / Ljeto 2016.
ISSN 1846-9590



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

Izdavač: Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanići 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net) / **Uređivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Nikica Magzan (Hrvatska pošta), Ozren Rafajac (Veleučilište u Rijeci) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Biserka Cimeša / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing i prodaja:** Alenka Radović Pevac (Apertus d.o.o.) / qLife@quantum21.net / +385.98.981.0756

Partneri:

Emerald Management First

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SoL
society for
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Lipanj 2016.



9

Tema broja: Konflikti

Marko Lučić

13

Osnovni pristupi izučavanju konflikta

Andrzej Huczynski, David Buchanan

Konflikti predstavljaju fundamentalnu silu koja utječe na sve aspekte života. Riječ je, naime, o posebnom duhovno-emotivnom stanju u koje uglavnom ulazimo zbog različitih ciljeva, interesa i vrijednosti. U organizaciji, konflikti nastaju zbog strukturalnih promjena i promjena korporativne kulture; između pojedinaca, grupa i odjela; uglavnom zbog nasilne implementacije moći, raznih politika, partikularnih stilova vodstva ili procesa odlučivanja.

29

○ konfliktima i procesu sukobljavanja

Stephen P. Robbins, Tim A. Judge

Na osnovu istinite studije slučaja sukoba koji se dogodio u kompaniji *Disney* - između predsjednika Uprave Michaela Eisnera i glavnog izvršnog direktora Michaela Ovitza - autori teksta promišljaju o „konfliktu” triju škola oko prave uloge konflikta u grupama i organizacijama: tradicionalne, škole međuljudskih odnosa i interakcijske škole.

59

Intervju s Tomislavom Kuljišem

Davorka Tolić

Razgovor s uglednim terapeutom integrativne tjelesno-orijentirane psihoterapije Tomislavom Kuljišem približava nam činjenicu kako se gotovo sav terapeutski rad na odraslim osobama - pa tako i na liderima i menadžerima s kojima se *qLife* posebno bavi - u osnovi svodi na „popravljanje” propusta i pogrešaka roditelja (skrbnika) u periodu ranog djetinjstva.

85

SDI: učinkoviti odnosi i upravljanje sukobom

Davorka Tolić

S obzirom na to da nam loše upravljanje sukobima krade vrijeme, novac, zdravlje i zadovoljstvo, nema sumnje da konflikti uzrokuju velike troškove na osobnoj i organizacijskoj razini. Stoga vam u tekstu približavamo SDI - *Strength Deployment Inventory* - moćan alat koji pomaže ljudima da cijene različitosti, učinkovitije komuniciraju te produktivnije upravljaju konfliktima kako bi transformirali radno okruženje, međuljudske odnose i sâm život.

105

Alkemija konflikta

David B. Pauker

Na primjeru stvarnog sukoba u producentskoj kući, autor nam približava *sedam istina o konfliktu, sedam elemenata povezivanja, dva ključna načela i tri alata za podršku* koje on - kao pregovarač i medijator golemo iskustva - koristi prilikom razrješavanja konflikta.





Bolje upoznajte pravog sebe

Lakše usvojite nova ponašanja

Unaprijedite kvalitetu odnosa s drugima

Uspješnije upravljajte timom

Učinkovitije razvijajte druge



Upalimo zajedno iskru promjene

www.personalstrengths-cbs.com

www.gentis.hr



On the occasion of the Creative and Strategic Leadership Development Program (2012), the ordinary school's garage was transformed into an artist studio. IEDC - A Creative Environment for Creative Leadership.

IEDC-Bled School of Management, founded 30 years ago as the first business school of its type in Central and Eastern Europe, is one of the leading international management development institutions in Europe. At IEDC-Bled School of Management, the arts, along with sustainable development and ethics, are a pillar of the school's philosophy.

The School has been developing a robust research agenda around the arts, bringing together faculty and PhD students to explore arts-based pedagogy, learning processes and the longer-term impacts of artistic business learning since its beginning. In 2012, MBA program of IEDC-Bled School of Management was awarded with The **MBA Innovation Award** for being one of the four most innovative in the world for its innovations in combining the

arts with leadership and management education. Today, more than 77,000 individuals, coming from 85 countries, have had the chance to experience IEDC-Bled School of Management's creative environment for creative leadership.

Art is everywhere at the IEDC-Bled School of Management, as this has been a foundational aspect of the school from the beginning. The School is a stunning architectural space made by the prize winning Slovene architect Vojteh Ravnikar, with beautiful views to the alpine surroundings of lake Bled. When people enter the school they truly enter an art gallery, where in each room they can see prominent art from internationally acclaimed local artists, there is even a piano in one of our main classrooms.

8th AoMO Conference 2016

EMPOWERING THE INTANGIBLE

exploring, feeling and expressing through the arts

1 - 4 September, 2016 @ IEDC - Bled School of Management

In the spirit of exploration, play, creativity and critique, the 2016 Art of Management and Organization conference presents a set of innovative tracks, performances, papers and exhibitions that will call forth the intangible aspects of organizational life. Proliferating in our academic and professional discourses are calls to recognize, engage and empower the intangible aspects of organizational life – the felt, sensory and emotional aspects that so often go under the radar. Like the medieval court jester that could speak of things the courtiers could not, the conference theme “Empowering the intangible” will present

novel ways of exploring, feeling and expressing management and organization through the arts. Increasingly, these elusive elements are delivering distinctiveness in all types of organizations.

Building on the work of the seven previous international conferences, the 2016 conference embraces the arts and aesthetics as critical design elements – as inquiry, methodology, development resources, etc. – to explore, feel and express the felt, sensory and emotional aspects of management, leadership and daily organizational life.

Special Guests

Keynote Performer:



Miha Pogačnik, world renowned musician, opens up the intangible of organizational renewal, creativity and leadership with violin blazing.

Keynote Speaker:



Few know the theatre of organizational change, and the value of arts and aesthetics to shape it, like **Dr. Philip Mirvis**, internationally acclaimed Organizational Psychologist.

Theatrical Premiere:



Dr. Steven S. Taylor is professor of leadership and creativity at the WPI Foisie School of Business, and a playwright, his work has been per-

formed in England, France, Poland, Canada, Denmark, New Zealand, Italy, Australia, and the United States.

Keynote Listeners:



Dr. Mary Jo Hatch is C. Coleman McGhee Eminent Scholars Research Professor, Emerita, of Banking and Commerce at the University of Virginia (USA) and an avid and accomplished painter and visual artist.



Prof. Stephen Linstead, Professor of Critical Management at The York Management School (University of York, UK), is one of the founders of the field of organizational aesthetics, a recorded and broadcast performer, and an award-winning filmmaker.

About The Art of Management and Organization

September 2002 saw the birth of The Art of Management and Organization Conference on London's legendary South Bank. Its aim was, and continues to be, the exploration and promotion of the arts (in the most inclusive sense) as a means of understanding management and organizational life and its contexts. Since then the conference has continued its collaborative and open ethos in Paris (2004), Krakow (2006), Banff (2008), Istanbul (2010), York (2012) and Copenhagen (2014) and has given rise to a vibrant global community of praxis – including both scholars and practitioners.



Uvodnik

Konflikti

Marko Lučić

Prije nepunih mjesec dana posjetila me bliska prijateljica i pozvala na kavu. Iako se trudila izgledati samouvjereno i dobro raspoloženo, govor tijela odavao je njezino drugačije unutarnje stanje. Unatoč tome što je pokušavala ostaviti dojam čvrstine i odlučnosti, zračila je uznemirenošću, strahom i nervozom na koje uobičajeno nailazimo u osoba koje su na neki način „stjerane u kut“. Kako sam blizak i s njezinim suprugom, pretpostavio sam o čemu se radi: očito je, naime, bilo da su višegodišnji bračni problemi dosegli vrhunac nakon kojeg više nema povratka skladnom suživotu.

Nakon kraće šetnje sjeli smo u obližnji bar kako bismo u miru porazgovarali o njezinom gledištu na situaciju te pokušali, vjerojatno posljednji put, pronaći razloge eventualnom pomirenju: „Marko, jednostavno više ne mogu dalje. On je emotivno hladna osoba koja ne želi odgovoriti na moje potrebe ma koliko ja pričala i inzistirala na tome. Jednostavno ne želi učiniti ni koracić u tome smjeru. Sada mi je svega dosta. Definitivno sam odlučila zatražiti razvod braka.“ Nakon toga još jednom je navela negativna obilježja osobnosti dragog mi druga kojeg toliko dobro poznajem da nisam mogao drugo nego iskreno odgovoriti kako je razumijem te smatram kako je doista u pravu.

Međutim, kao obiteljski prijatelj osjećao sam moralnu obvezu da i s njime o svemu popričam ne bih li ga osvijestio da griješi i ponukao na promjenu. Prvom prilikom pokrenuo sam razgovor na tu temu na što sam dobio odgovor: „Marko, jednostavno

ne mogu dalje. Ma koliko se trudio objasniti kako me agresivnim inzistiranjem na svojim potrebama zapravo udaljuje od sebe, ona uporno nastavlja. Jednostavno ne želi učiniti ni koracić u tome smjeru. Sada mi je svega dosta; čini se kako je razvod braka ipak najbolje rješenje.“ Nakon toga zajedno smo prošli negativna obilježja osobnosti drage mi prijateljice koju toliko dobro poznajem da nisam mogao drugo nego iskreno odgovoriti: „Razumijem te. Doista si u pravu.“

Pa ipak, u cijeloj priči o konfliktu supružnika nešto suštinski nije bilo u redu: pažljivim i dubokim slušanjem - prvo jednog, a potom drugog - zaključio sam kako je oboje „u pravu“. Kako je to moguće? Kriju li se možda upravo u tome pravi uzroci njihova sukoba?

Uronjen u izučavanje tehnologije i strukture konflikta za novi broj *qLifea* opisani obrazac preslikao sam na strukture drugih

sukoba - između djece i roditelja, prijatelja, poslovnih suradnika, lijevo i desno orijentiranih političkih frakcija pa čak i čitavih nacija - te na koncu zaključio: *nerazumijevanja i tenzije uobičajeno potječu iz validnih, a ne „krivih“ ili „pogrešnih“ parcijalnih perspektiva koje pak proizlaze iz nezrele parcijalne svijesti nespo-sobne cjelovito sagledati cjelinu i osvijestiti vlastite utjecaje na konfliktni sustav!*

Na primjeru supružnika, riječ je bila o tome da je žena sasvim opravdano tražila od supruga posvećenost, pažnju i nježnost, a da je zauzvrat doista dobivala sve manje posvećenosti, pažnje i nježnosti, što je u njezinu emotivno-psihološkom sustavu iz dana u dan povećavalo frustraciju. Istovremeno, zbog genetskih predispozicija i odgoja nije primjećivala *kako* komunicira o svojim potrebama te da svojim čvrstim nastupom - naslijeđenim od bake i majke koje su poput nje također dominantne i čvrste osobe - ubija u suprugu svaku želju za pažnjom i nježnošću. Tako su zajednički stvorili *konfliktni obrazac* u kojem su oboje bili u pravu: ona je opravdano tražila, a on je opravdano odbijao jer u emotivnom smislu dominantnom muškarcu ne odgovara dominantni nastup žene.

Osim toga da su obje strane u pravu - svaka iz svoje vlastite parcijalne perspektive - u kontekstu izučavanja konfliktnih obrazaca važno je osvijestiti njihovu *krugu prirodu*

koja zamagljivanjem *uzroka* i *posljedice* značajno pospješuje sukob. U spomenutom primjeru oboje su se osjećali žrtvom koja „samo reagira“ na aktivnosti druge strane: on je smatrao kako se opravdano udaljava zbog njezine agresivnosti te pritom nije mislio o tome da je njezina agresivnost - *možda* - zapravo reakcija na njegovo primarno udaljavanje, dok je ona istovremeno smatrala kako opravdano traži više ne misleći pritom o tome da je njegovo udaljavanje - *možda* - zapravo reakcija na njezinu primarnu agresivnost. Dakle, kao i u poznatoj dvojbi o nastanku jajeta i kokoši, u konfliktnom obrascu također je teško, a ponekad i nemoguće, ispravno odgovoriti tko je započeo, a tko reagira.

Imate li uvijek na umu navedena obilježja konflikta, brojne emotivno-psihološki iscrpljujuće sukobe uspjete transformirati u funkcionalne situacije čime ćete se približiti *win-win* rješenjima prihvatljivima za obje strane. Pa ipak, neće tako biti svaki puta. Zbog predivne različitosti ljudske prirode ponekad ćete se sa sugovornikom složiti o tome kako „se ne slažete“ te krenuti dalje svojim putem... oslobođeni bijesa, ljutnje i gorčine prema drugom ljudskom biću, puni razumijevanja i empatije prema drugoj strani koja radi vlastitih genetskih predispozicija i jedinstvenih uvjeta odrastanja i postojanja o promatranjoj temi jednostavno misli drugačije.



Marko Lučić, *Quantum21.net* i *qLife*
urednik i član uprave

POBOLJŠAJTE SVOJU MEĐUNARODNU KARIJERU

IEDC

Bled School of
Management

Postgraduate Studies

IEDC EXECUTIVE MBA

■ **Pripremite se, da postanete bolji rukovoditelj**

Pridružite se MBA diplomantima iz **70 zemalja** koji su na vodećim pozicijama u svojim tvrtkama

■ **Unaprijedite vašu karijeru**

Primitite **Bolonjski priznatu** i AMBA, te IQA akreditovanu diplomu

■ **Proširite vašu poslovnu mrežu**

Postanite član uspješne MBA alumni mreže sa više od **1400 članova u cijelom svijetu**



Zašto EMBA na IEDC

- Učite od međunarodno priznatih **predavača iz najboljih svjetskih poslovnih škola**
- Raspravljate sa **polaznicima iz brojnih zemalja**
- Izaberite **MBA format, koji najviše odgovara vašim poslovnim obavezama**
- Studirajte u **modernim prostorima** koji motivišu i inspirišu
- Uživajte u **alpskoj pokrajini jezera na Bledu**

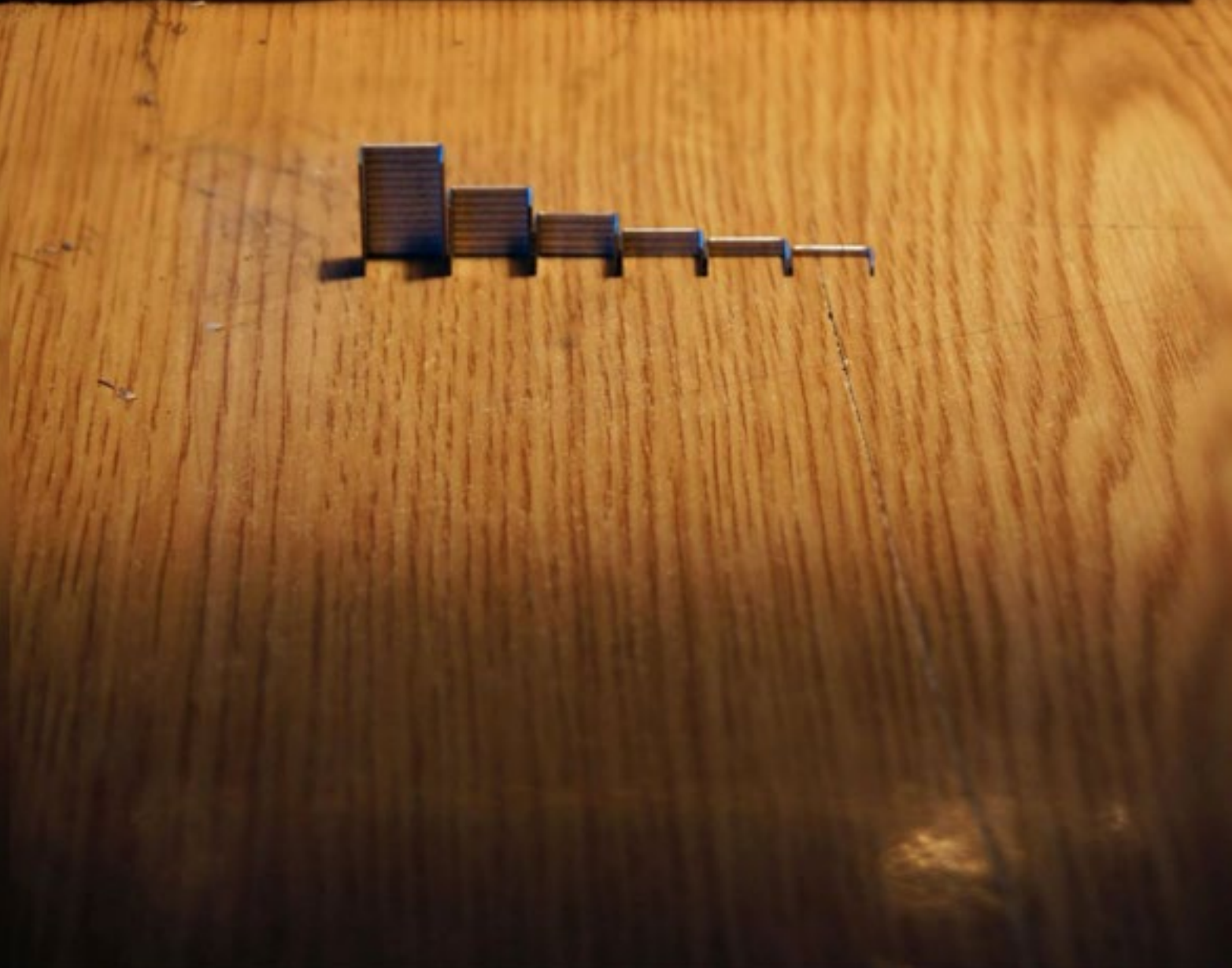
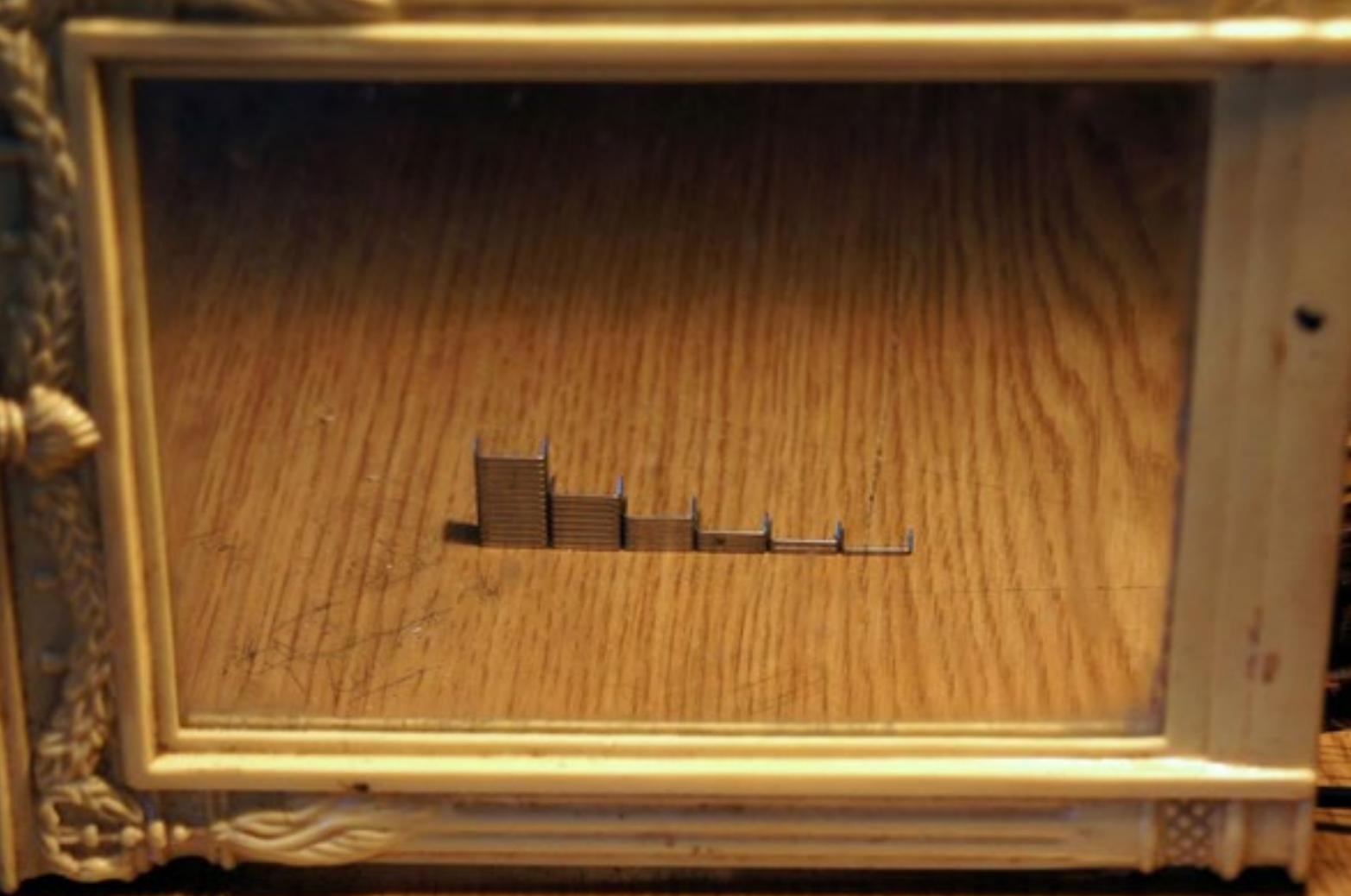


IEDC-Poslovna škola Bled

Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija

T: +386 4 57 92 500, e-mail: emba@iedc.si

www.iedc.si/mba



Osnovni pristupi izučavanju konflikta

Andrzej A. Huczynski, David A. Buchanan

Zašto je izučavanje konflikta važno?

Konflikt predstavlja fundamentalnu silu koja utječe na sve aspekte života. Stručnjaci za konflikte tvrde kako sukobi nastaju u različitom *kontekstu* (političkom, ekonomskom, društvenom, psihološkom) te na različitim *društvenim razinama* (osobnoj, obiteljskoj, organizacijskoj, lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj). U organizaciji, konflikti mogu nastati između pojedinaca, grupa i odjela; često su uzrokovani implementacijom moći i raznim politikama, te

partikularnim stilom vodstva ili procesom odlučivanja. Konflikti također nastaju zbog *strukturalnih* promjena i promjena *korporativne kulture*. Konflikt zapravo predstavlja posebno duhovno-emotivno stanje. O sukobu se može govoriti tek onda kada ga uključene strane osvijeste, a potom i prihvate. Kada strane nisu svjesne konflikta, on zapravo ne postoji. Navedena široka definicija obuhvaća konflikte na različitim organizacijskim razinama.

Konflikti uglavnom nastaju zbog različitih ciljeva, interesa i vrijednosti.

Konflikti uglavnom nastaju zbog različitih ciljeva, interesa i vrijednosti. Javljaju se kada su interesi jedne strane suprotstavljene drugačijim interesima druge strane, a te „strane“ mogu biti, primjerice, dioničari, menadžeri, poslovna odjeljenja, stručnjaci određenog profila ili neke partikularne grupe. Povod konfliktu može biti isplata dividendi, nagrađivanje menadžera, plaćanje zaposlenika ili nešto sasvim treće.

Već dugo vremena vode se polemike oko toga jesu li konflikti u organizaciji štetni ili nisu. Dean Tjosvold u svojim radovima zaključuje kako su konflikti neizbježan aspekt života u svim organizacijama, te da uspješno upravljanje konfliktima pomaže boljem razumijevanju djelatnika i uspješnijem obavljanju posla. Dakle, ako je konflikt važan element uspješnog timskog rada i djelotvornosti organizacije, upravlja li se njime na pravi način on postaje koristan za organizaciju.

Za razliku od Tjosvolda, Carsten De Dreu smatra da je konflikt uvijek štetan, te tvrdi da istraživanja koja podupiru stanovište o korisnim aspektima konflikta nisu dala argumentirane rezultate. Njegova studija govori o tome da se konflikt pokazao korisnim tek u rijetkim, vrlo specifičnim situacijama; pa čak i u tim slučajevima negativne posljedice nadmašile su pozitivne. Carsten zbog toga smatra da se svaka organizacija mora pozabaviti uspješnim upravljanjem konfliktima, ne zato da bi ostvarila pozitivne učinke nego zato da bi negativne posljedice konflikta svela na minimum.

Različiti referentni okviri: unitaristički, pluralistički, interaktivni i radikalni

Referentni okvir govori o pojedinim specifičnim utjecajima koji presudno strukturiraju percepciju pojedinca i način na koji interpretira događaje. Pod time podrazumijevamo osobne pretpostavke o stvarnosti, o tome što je moguće, a što nije, te konvencije o tome kako se ispravno ponašati u pojedinom prijeporu. Kada suprotstavljene strane funkcioniraju na temelju drugačijih

referentnih okvira, djelotvorno rješenje sukoba teže je postići.

U literaturi se spominju četiri različita referentna okvira prema kojima se određeni događaji percipiraju kao konflikti: *unitaristički*, *pluralistički*, *interaktivni* i *radikalni*. Navedeni tipovi nisu niti „pravi“ niti „krivi“; riječ je samo o drugačijoj perspektivi.

Unitaristički referentni okvir

Unitaristički referentni okvir na organizaciju gleda kao na harmoničnu cjelinu: strukturu u kojoj nailazimo na suradnju posvećenih i lojalnih timova radnika i menadžera koji se zalažu za ostvarenje zajedničke svrhe. Ackroyd, Thompson i Johnston identificirali su i ova-ko opisali obilježja unitarističkog gledišta, odnosno unitarističkog referentnog okvira:

- Pretpostavlja zajedništvo interesa zaposlenika i menadžera, a slijedom toga i vlasnika (dioničara),
- Bezuvjetno prihvaća politički, ekonomski i socijalni okvir unutar kojeg menadžment upravlja poslovanjem, a također i jezik, postavke i ciljeve menadžmenta,
- Depolitizira odnose između pojedinaca, grupa i klasa unutar organizacije, a konflikte i prijevore marginalizira smatrajući ih perifernim poremećajima,
- Stvarne, uočene konflikte pokušava objasniti nedostatnom koordinacijom ili psihološkom terminologijom (narušeni osobni odnosi ili nenormalno ponašanje psihički nestabilnih osoba),
- U rješavanju konflikta primjenjuje liberalno-humanistički, individualno orijentirani pristup,
- Podrazumijeva da menadžeri mogu mijenjati ponašanje zaposlenika u konfliktnim situacijama ako uspješno primijene adekvatne tehnike i metode,
- Smatra da ekonomski, tehnološki i politički razvoj do 1990-ih godina pokazuje kako je menadžment praktički iskorijenio negativna i štetna ponašanja devijantnih pojedinaca u organizacijama,
- Ne bavi se detaljno uzrocima sukoba jer se više orijentira na tehnike rješavanja konflikta,
- Konflikte na radnome mjestu pokušava objasniti lošom komunikacijom između menadžmenta i zaposlenika (ili uplitanjem „treće strane“, obično sindikata).

Pluralistički okvir

Pluralističko gledanje na konflikt uzima organizaciju kao zbir različitih referentnih okvira zasebnih skupina, od kojih svaka ima vlastite legitimne interese radi čega neminovno dolazi do konflikta. Zbog toga pluralistički referentni okvir odbacuje stav da pojedini zaposlenici imaju iste interese kao i menadžment, te da je organizacija jedna velika i sretna obitelj.

Pluralistički okvir preuzima *političku orijentaciju* jer uviđa da se u određenom trenutku interesi različitih grupa podudaraju, a da u nekim drugim situacijama dolazi do sukoba interesa što uzrokuje konflikte. Izbijanje konflikta mehanizam je koji osigurava „regulaciju odnosa“ među različitim grupama slanjem jasnih signala sukobljenim stranama o tome oko kojih pitanja postoje duboki razdori, što ga zapravo svrstava u red „sustava ranog upozorenja“ o prijetjećem produbljanju neslaganja. Najčešći sukobi javljaju se između sindikata i menadžmenta, između raznih upravljačkih funkcija (primjerice, proizvodnja vs. marketing), između različitih upravljačkih razina (primjerice, viši menadžment vs. srednji menadžment) te između pojedinih menadžera istih razina.

Pluralističko gledanje na konflikt uzima organizaciju kao zbir različitih referentnih okvira zasebnih skupina, od kojih svaka ima vlastite legitimne interese radi čega neminovno dolazi do konflikta.

Međutim, navedena razmimoilaženja ne priječe organizaciju da i dalje funkcionira kao cjelina jer grupe uviđaju da jedino kompromisom i pregovorima mogu nadvladati sukobe kako bi ostvarili ciljeve. Shodno tome, iz ove perspektive posao menadžmenta ogleda se u održavanju *ravnoteže* između potencijalno konfliktnih ciljeva te u aktivnom *upravljanju* različitostima promatranih različitih interesnih skupina.

Najvažnija crta pluralističkog stajališta o konfliktu ogleda se u uvjerenju da je konflikt rješiv *kompromisom* - na dobrobit svih članova organizacije. Međutim, navedeno traži da se zahtjevi pojedinih strana limitiraju sve dok ne postanu prihvatljivi za ostale čime se omogućava nastavak suradnje.

Prihvatanje pluralističkog okvira podrazumijeva da je konflikt neizbježna, čak i prirodna pojava. Pritom se konflikt ne smatra štetnim pa ga stoga ne treba eliminirati, ali se ipak treba procijeniti u kojoj će mjeri utjecati na funkcionalnost ili disfunkcionalnost organizacije. S jedne strane konflikti mogu ojačati *status quo*, a s druge mogu potaknuti evolucijske i revolucijske promjene djelujući kao svojevrsni sigurnosni ventili koji, uz pažljivo balansiranje, organizaciju

moгу učiniti responzivnijom prema unutarnjim i vanjskim promjenama.

Uspješno upravljati konfliktima važno je kako bi se pomirili ciljevi organizacije i ciljevi interesnih grupa, na dobrobit i prosperitet svih sudionika. Ta stalna interna borba ima svojih dobrih strana jer održava vitalnost, spremnost na prilagodbu i učinkovitost organizacije.

Interaktivni referentni okvir

Interaktivni referentni okvir promatra konflikt kao pozitivnu silu koja je *korisna* i *neophodna* za pozitivne performanse. Prihvata pluralističko stajalište o neizbježnosti konflikta smatrajući pritom da se u svrhu njihova konstruktivnog rješavanja moraju uspostaviti posebna institucionalna tijela ili organizacijski sustavi kao što je, primjerice, sustav kolektivnog pregovaranja. Dakle, interaktivni okvir prihvaća da je konflikt neizbježan, ali uz to smatra kako postoji stanovita *optimalna razina sukoba* (ni premalo, ni previše) o kojoj lideri i menadžeri moraju voditi računa te intervenirati ako sukobi eskaliraju ili ako padnu ispod optimalne razine.

Prema interaktivnom okviru, sukobe treba ohrabrivati i poticati ukoliko ih nema dovoljno. Prema ovom pristupu, ukoliko je neka grupa zaposlenika ili organizacijska jedinica suviše mirna, harmonična i kooperativna, vjerojatno će skliznuti u apatiju i izgubiti sposobnost pravovremenog reagiranja na promjene. U tom kontekstu Janis, Cosier i Schwenk ističu bojazan da će visoki stupanj grupne kohezije prouzročiti jednoobraznost grupnog razmišljanja. Zagaratelji ovog pristupa potiču menadžere na održavanje minimalne razine konflikta u organizacijama kako bi se potaknula *samokritičnost*, *inovacije* i *želja za promjenama* te

Najvažnija crta pluralističkog stajališta o konfliktu ogleda se u uvjerenju da je konflikt rješiv *kompromisom* - na dobrobit svih članova organizacije.

napala apatija i samozadovoljstvo. Međutim, pritom treba voditi računa da je za sve to potreban određeni tip konflikta jer samo funkcionalni konflikti pomažu u ostvarivanju ciljeva i unaprijeđenju organizacijskih performansi, dok disfunkcionalni konflikti uvijek ometaju normalno poslovanje.

Ako u organizacijskoj jedinici ili radnoj grupi nema sukoba, rezultati neće biti dobri kao što bi mogli biti; ako je pak sukoba previše, također će doći do pogoršanja odnosa i ukupnih performansi. Bolja izvedba može se postići ako se slabosti izvrgnu propitivanju i eventualnim sukobima, naročito u sustavu odlučivanja ili dizajniranja procesa.

Ponekad se interaktivni pristup naziva još *moderativnim modelom konflikta* jer menadžerima preporuča moderiranje, odnosno suptilno povećavanje ili smanjivanje razine sukoba u zavisnosti o stvarnim potrebama situacije. Vjeruje se, naime, da menadžeri mogu stimulirati konflikte kada ih nema dovoljno, te da ih mogu hitro rješavati ako ih je previše. U svakom slučaju, moraju voditi računa o *optimalnoj razini* konflikta. Taffinder smatra kako optimalni intenzitet konflikta donosi mnoge prednosti, ali da menadžeri rijetko iskoriste njegove potencijale jer se prebrzo upuštaju u proces „rješavanja“ konflikta. Prema tome, prednosti mogu biti višestruke:

- Motivirajuća energija u rješavanju problema,
- Propitivanje problema radi jasnijih uvida,
- Bolje razumijevanje stvarnih ciljeva i interesa,
- Bolje razumijevanje različitih skupina zaposlenika,
- Poticanje osjećaja hitnosti,
- Poticanje aktivnog uključivanja,
- Sprječavanje problema koji bi mogli nastati zbog preuranjenog rješavanja problema.

Kako je konflikt neodvojiv dio odnosa između predstavnika kapitala i radnika, on se ne može rješavati ni sa kojim popularnim „tehnikama“ i „metodama“.

Radikalni referentni okvir

Stručni časopisi koji se bave ljudskim potencijalima često pišu o raznim međuljudskim problemima u tvrtkama u smislu spolne i rasne diskriminacije, tiraniziranja, ljubavnih afera, krađa, sabotaža i štrajkova. Sve su to primjeri različitih manifestacija ljudskog ponašanja u organizaciji koje unitaristički, pluralistički i interaktivni referentni okvir ne mogu objasniti. Jedino radikalni okvir skreće pažnju na ovu vrstu konflikta u organizacijama jer na radno mjesto gleda kao na svojevrсну arenу u kojoj se kontinuirano javljaju nove konfliktne situacije između menadžera (u ulozi predstavnika vlasnika) koji kontroliraju sredstva proizvodnje, i eksploatiranih zaposlenika. Prema radikalnom pristupu, logika maksimiziranja profita podrazumijeva bespoštedne napore menadžmenta usmjerene smanjenju troškova i stalnu kontrolu procesa proizvodnje. A kako je konflikt *neodvojiv* dio odnosa između predstavnika kapitala i radnika, on se ne može rješavati ni sa kojim popularnim „tehnikama“ i „metodama“.

Stephen Acroyd i Paul Thompson objašnjavaju kako menadžment postavlja neku vrstu granice koja definira koje je ponašanje

zaposlenika prihvatljivo, a koje nije, koristeći pritom termin „nedopušteno organizacijsko ponašanje“ kojim objašnjavaju sve što zaposlenici čine na radnome mjestu, a menadžment smatra neprihvatljivim.

Richard Edwards piše o tome kako borba između rada i kapitala predstavlja *temeljnu konfliktnu dinamiku* koja oblikuje radne odnose. Iako više govori o strukturalnim suprotnostima, a manje o konfliktu, smatra kako suprotnosti u suštini proizlaze iz sukoba oko podjele viška iz proizvodnje. Carter Goodrich piše o „granicama kontrole“ i pojmu otpora. Na pokušaje

menadžmenta za uspostavom kontrole zaposlenici odgovaraju otporom pa suprotstavljeni interesi - opet iznova - postaju izvori konflikta.

Koncept *otpora* prisutan je na svim razinama organizacijske hijerarhije: od radnika u radionicama koji se s problemom otuđenja bore neformalnim pristupima i akcijama, preko visokokvalificiranih stručnjaka (poput inženjera ili liječnika u bolnicama) koji se opiru određenim naredbama svojih nadređenih, pa sve do top menadžmenta koji se opire kontroli upravnog i nadzornog odbora.

Loša koordinacija i konflikti

Zadatak menadžmenta je da organizira poslove, koordinira odjele te raspodjeljuje zadatke i aktivnosti pa se stoga konflikti mogu smatrati simptomom loše koordinacije. Model *čtetverofaznog koordinacijskog konflikta* povezuje različite teorijske postavke i rezultate

istraživanja u specifični okvir koji pojašnjava izvore sukoba u organizacijama kao i način na koji se njima upravlja: korištenjem pristupa *rješavanja konflikata* (kako bi se sukobi smanjili ili eliminirali) ili pristupa *poticanja konflikata* (ohrabrivanjem i ojačavanjem sukoba).

Model *čtetverofaznog koordinacijskog konflikta* povezuje različite teorijske postavke i rezultate istraživanja u specifični okvir koji pojašnjava izvore sukoba u organizacijama.

Organiziranje

Prva faza modela odnosi se na *organiziranje*, odnosno na razbijanje zadatka na specifične aktivnosti koje se potom dodjeljuju odjelima, grupama ili pojedincima. Primjerice, u automobilskoj kompaniji poslovi izrade novog vozila raspodjeljuju se po različitim organizacijskim podjedinicama - ljudskim resursima, računovodstvu, proizvodnji, prodaji i istraživanju - prema principu funkcionalne specijalizacije aktivnosti. Specijalizacija je vrlo racionalan pristup jer koncentrira stručnjake određenog profila u

iste odjele čime se izbjegava udvostručenje poslova, omogućava postavljanje konkretnih poslovnih ciljeva i mjerenje učinka, kao i primjena najboljih praksi.

Svi oblici horizontalne specijalizacije vode k tome da se svaka podjedinica uglavnom bavi svojim specifičnim zadacima i poslovnim procesima kako bi se ostvarili ciljevi cjeline. Iako stupanj rascjepkanosti zadatka i specifične orijentiranosti jedinice varira, u brojnim slučajevima jedan je od primarnih izvora konflikata - prije svega zato što po definiciji svaki odjel, grupa ili pojedinac na izvršenje dobiva različite segmente ukupnog zadatka. Shodno tome, pojedini odjeli razlikuju se od drugih u šest distinktivnih područja:

- Zacrtni ciljevi i mjerenje njihove realizacije,
- Svijest o vlastitoj vrijednosti i razni stereotipi,
- Međuovisnost zadataka,
- Vremenska perspektiva,
- Preklapanje ovlasti,
- Manjak resursa.

1. *Zacrtni ciljevi i mjerenje njihove realizacije.* Svaki odjel dobiva ciljeve koje treba ispuniti, a zaposlenici se ocjenjuju prema ostvarenju ciljeva. U idealnoj situaciji, ciljevi raznih odjela, grupa ili pojedinaca trebali bi se uskladiti i međusobno podupirati, ali u praksi često nije tako. Štoviše, mjerenje učinka može dodatno naglasiti razlike. Jedinstveni ciljevi svakog pojedinog odjela kao i metode mjerenja rezultata dovode do toga da svaki odjel ima svoje viđenje prioriteta tvrtke i načina na koji bi se prioritete trebali realizirati.

2. *Svijest o vlastitoj vrijednosti i razni stereotipi.* Zaposlenici određenog odjela uobičajeno se socijaliziraju i izgrađuju posebnu

U idealnoj situaciji, ciljevi raznih odjela, grupa ili pojedinaca trebali bi se uskladiti i međusobno podupirati, ali u praksi često nije tako.

percepciju o svojoj jedinici, njezinoj ulozi u funkcioniranju cjeline te o drugim odjelima u kompaniji. Pojedina grupa zaposlenika uobičajeno smatra kako su oni važniji za poslovanje nego netko drugi, pa shodno tome teže za višim statusom čime doprinose klasičnoj polarizaciji na „mi“ i „oni“. Nažalost, grupe s višim statusom često odbijaju prilagoditi svoje ponašanje kako bi i drugim grupama omogućili ispunjavanje njihovih ciljeva, a u pojedinim slučajevima ponašaju se još i gore pokušavajući realizirati vlastite ciljeve na štetu drugih što neizostavno vodi do konflikta. Shodno tome, kada razlike među grupama i odjelima postanu izrazito naglašene, odnosi se uvijek pogoršavaju, a stereotipi prevladavaju što također neizostavno vodi konfliktu.

3. *Međuovisnost zadataka.* U poslovnom procesu često se događa da uspješnost jedne organizacijske jedinice, grupe ili pojedinca ovisi o tome koliko je kvalitetno neka druga jedinica obavila svoj dio posla, s time da stupanj takve međuovisnosti varira. Thompson prepoznaje tri tipa međuovisnosti: *objedinjenu* u određenom segmentu, *sekvencijalnu* i *recipročnu*. Grupe u sekvencijalnoj međuovisnosti, a pogotovo u recipročnoj, zahtijevaju veći stupanj koordinacije

Nedostatak koordinacije
uobičajeno rezultira sukobima
među grupama i odjelima.

aktivnosti. Tek kada se to postigne svaka grupa postaje učinkovita, a članovi osjećaju zadovoljstvo. Shodno tome, nedostatak koordinacije uobičajeno rezultira sukobima među grupama i odjelima.

4. *Vremenska komponenta.* Istraživanje koje su proveli Paul Lawrence i Jay Lorsch pokazalo je kako percepcija važnosti pojedinih sadržaja ovisi o vremenu koje određuje posao i/ili izvršenje ciljeva. Grupe koje različito percipiraju vrijeme neophodno za izvršenje zadatka nisu u stanju kvalitetno usklađivati aktivnosti što neminovno oslabljuje koordinaciju te - posljedično tome - ojačava sukobe. Dakle, problemi proizlaze iz različitog poimanja vremena.

5. *Preklapanje ovlasti.* Svađe oko razgraničenja ovlasti i odgovornosti uvijek izazivaju teškoće. Pojedinci ili grupe ponekad bivaju dovedeni u nejasne situacije kada se ne zna točno tko je za što odgovoran te kakve su nečije ovlasti. Neka strana uvijek može zatražiti ili odbiti odgovornost pa će zbog toga vrlo vjerojatno doći do konflikta. Česti su primjeri borbe određenih grupa za uspostavu kontrole ili prevlast nad resursima, te borbe pojedinih lidera i menadžera koji nastoje preuzeti ovlasti kolega.

6. *Nedostatak resursa.* Jednom kada se zadatak dodijeli pojedincu, grupi ili odjelu, s njime se dodjeljuju i resursi potrebni za izvršenje. S obzirom na to da su resursi ograničeni, često se javljaju konflikti oko raspodjele osoblja, novca, prostora ili opreme jer prema „win - lose“ perspektivi, kada jedna strana dobiva druga uvijek gubi. Zbog toga su sukobi češći u vrijeme rezanja budžeta, reduciranja prilika za napredovanje te rezanja plaća i bonusa.

Koordiniranje

Ako organiziranje podrazumijeva razbijanje poslova na manje komponente ili zadatke, tada *koordiniranje* podrazumijeva njihovo ponovno povezivanje. Prema definiciji, koordiniranje se odnosi na usklađivanje različitih odjela, grupa ili pojedinaca kojima su dodijeljeni pojedinačni zadaci kako bi sve bilo obavljeno pravilno i u zadanom roku. Dakle, koordiniranje podrazumijeva usklađivanje različitih elemenata poslovnog procesa. Kada je funkcioniranje pojedinih odjela, poslovnih jedinica, grupa ili pojedinaca savršeno usklađeno, neće se javljati konflikti. U tu svrhu kompanija može koristiti specifične interne metode ili sustave za koordinaciju aktivnosti kako bi spriječila pojavu konflikta. No, ukoliko oni ne funkcioniraju dobro pa se stoga sukobi ipak pojave, potrebno je primijeniti neke od tehnika za rješavanje konflikta. U organizacijama se obično koristi sedam instrumenata koordinacije:

1. Pravila, politike i procedure,
2. Primjena hijerarhijskog sustava,
3. Jasno definiranje ciljeva i jasno komuniciranje,
4. Osnivanje privremenih koordinacijskih timova,
5. Osnivanje stalnih projektnih timova,
6. Imenovanje pojedinaca ili timova za vezu,
7. Uloga integratora.

1. *Pravila, politike i procedure.* Svrha uspostave pravila, politika i procedura ogleda se u definiranju načina suradnje te u podjeli zasluga i obaveza različitih strana. Primjerice, pomoću standardnih operativnih procedura može se odrediti kada neki odjel može zaposliti dodatnu radnu snagu. Pravila i procedure smanjuju potrebu za interakcijama i protokom informacija kroz pojedine dijelove organizacije, a najkorisnija su u slučaju kada je unaprijed poznato što i u kojim rokovima pojedini segment radi. Učestala potreba za obavljanjem određenih zadataka i međusobnom suradnjom nameće potrebu izrade posebnih procedura kojima se regulira postupanje u specifičnim situacijama, a stalnost primjene ukazuje na vrijednost procedura.

2. *Primjena hijerarhijskog sustava.* Koordiniranje aktivnosti različitih dionika uspješnije je kada ih se nadzire s hijerarhijski više razine jer se u slučaju problema dionici imaju kome obratiti za pomoć. Lider ili menadžer tada koristi ovlasti koje mu pripadaju prema hijerarhijskom položaju u poduzeću upuštajući se potom u proces rješavanja konflikta. Suprotno tomu, u situacijama kada nema hijerarhijskog autoriteta u timovima se teže razrješavaju sukobi. Pa ipak, pozivanje na hijerarhijski sustav nadležnosti učinkovito je isključivo u kratkoročnom vremenskom intervalu i to za rješavanje specifičnih i hitnih problema.

3. *Jasno definiranje ciljeva i komuniciranje.* Pravovremeno definiranje ciljeva i njihovo jasno komuniciranje svim dionicima u procesu posebno je važno kako bi svatko znao što se želi postići i koji se doprinos od njega očekuje. Na individualnoj razini navedeno se uglavnom odnosi na precizan opis poslova i zaduženja, a na razini odjela uobičajeno na izjavu o ciljevima. Sastanci i razgovori pomažu s dodatnim pojašnjenjima kako bi

se izbjeglo nepotrebno natjecanje ili nepotrebno uplitanje u poslove drugih osoba.

4. *Osnivanje privremenih koordinacijskih timova.* U nekim situacijama vrlo je korisno imenovati predstavnike različitih odjela u privremeni koordinacijski tim kako bi surađivali na novonastalom specifičnom problemu. Nakon razrješavanja problema tim se raspušta, a njegovi se članovi vraćaju svojim uobičajenim dužnostima u odjele iz kojih su došli. Tijekom suradnje u timu članovi postižu bolje razumijevanje ciljeva, vrijednosti, stavova i problema kolega iz drugih odjela što je posebno korisno za izgladivavanje nesuglasica, pogotovo kada je uključeno više strana.

5. *Osnivanje stalnih projektnih timova.* Kad je riječ o složenijim projektima, preporuča se osnivanje stalnog projektnog tima koji će okupiti stručnjake raznih profila (npr. inženjere različitih područja te stručnjake marketinga i financija) kako bi se stvorila *matrična struktura* kada svaki pojedinac ima dvojaku odgovornost: prema voditelju projekta i prema voditelju odjela iz kojeg dolazi. Opisano rješenje pospješuje komunikaciju i omogućuje bolju koordinaciju na razini tima, te kvalitetnije odlučivanje.

Svrha uspostave pravila, politika i procedura ogleda se u definiranju načina suradnje te u podjeli zasluga i obaveza različitih strana.

6. *Imenovanje pojedinaca ili timova za vezu.* Ako menadžmentu ne uspijeva rješavanje konflikata među odjelima tada može posegnuti za imenovanjem osoba ili tima za vezu koji će - kako sam naziv kaže - povezati ljude, omogućiti im da iznesu zbog čega su nezadovoljni te im pomagati u rješavanju konfliktne situacije. Takva osoba ili tim ljudi mora dobro poznavati potrebe i tehnologiju rada sukobljenih odjela, mora biti objektivna i vješta u rješavanju konfliktnih situacija. Osoba ili tim za vezu organizira stastanke, osigurava potrebne informacije svim stranama nastojeći pritom normalizirati kontakte i voditi prema konačnom rješenju sukoba.

7. *Uloga integratora.* Kada se konfliktni odnosi među pojedinim odjelima intenziviraju pa počnu ometati normalno poslovanje, uprava organizacije može nekoj osobi ili odjelu dodijeliti ulogu integratora. Za takvu ulogu, primjerice, može se angažirati stručnjake iz financija i prodaje koji poznaju oba područja, što pospješuje koordinaciju odjela financija i prodaje. Integrator provjerava jesu li ciljevi promatranih jedinica usklađeni i komplementarni te jesu li izlazni podaci jednog odjela pravovremeno upućeni drugome.

Samo ako neka strana, pojedinac, grupa ili odjel osvijeste konflikt, ako se osjete izloženi negativnostima te ih to brine i uznemirava, latentni konflikt postaje stvaran i vidljiv.

Percepcija i emocije

Pa ipak, moguće je da razni oblici nespozazuma ili neslaganja opisani u prethodnom poglavlju egzistiraju u organizaciji, a da ipak ne dođe do konflikta što presudno ovisi o *percepciji*. Naime, samo ako neka strana, pojedinac, grupa ili odjel osvijeste konflikt, ako se osjete izloženi negativnostima te ih to brine i uznemirava, latentni konflikt postaje stvaran i vidljiv. Dakle, sukob se javlja samo onda kada jedna strana uviđa da netko ugrožava njezine ciljeve.

U toj fazi kristalizira se spoznaja o konfliktu i utvrđuje se „o čemu se tu zapravo radi“. Svaka strana nastoji analizirati uzroke konflikta, zašto se pojavio te kako se problem odražava na funkcioniranje druge strane. Upravo tim definiranjem konflikta u ovoj fazi određuje se ishod te što će strane u konfliktu kasnije poduzeti za rješavanje problema. Primjerice, u američkom društvu rasna pitanja nisu se posebno isticala sve dok predstavnici crne rase nisu uvidjeli koliko ih pogađa tretman bijele većine.

Osim percepcije, za konflikte je važan i *osjećaj ugroženosti* koji se javlja kao posljedica konfliktne situacije. Pogođena strana mora biti emocionalno angažirana jer je izvrgnuta strahu, napetosti i frustraciji zbog ponašanja druge strane. Dakle, emocije oblikuju percepciju konflikta. Primjerice, negativne emocije često vode k tome da se situacija promatra površno, da nestaje povjerenja, te da se ponašanje druge strane pogrešno interpretira.

Za razliku od toga, pozitivne emocije povećavaju šanse za dublje razumijevanje i spremnost na sagledavanje problema iz šire perspektive, uz iskreno nastojanje da se pronade kreativno rješenje.

Metode rješavanja konflikta: pregovori, arbitraža i medijacija

U određenim situacijama menadžeri mogu procijeniti da raspoložive mjere koordinacije ne daju odgovarajuće rezultate te da se sukobi produbljuju. Tada se mogu odlučiti primijeniti specifične metode rješavanja konflikta.

Suprotno tomu, menadžment može smatrati da sustav koordiniranja suviše dobro funkcionira, što vodi k apatiji i samozadovoljstvu pa u tom slučaju posežu za uvođenjem specifičnih mjera kojima se stimulira umjereni sukob. Prema tome, može se govoriti o dvama osnovnim pristupima upravljanju konfliktima: *rješavanju konflikata* i *stimuliranju konflikata*.

Kenneth Thomas razlikuje pet pristupa rješavanju konflikta, utemeljenih na dvama vrstama određenja:

- Koliko je svaka strana asertivna u provođenju svojih ciljeva,
- Koliko je svaka strana kooperativna u zadovoljenju zahtjeva druge strane.

Prema tome, izveo je sljedeće varijante: *aktivno natjecanje* (asertivni i nekooperativni pristup); *izbjegavanje aktivnog sudjelovanja* (neasertivan i nekooperativni pristup); *kompromis* (negdje na sredini između navedenih pristupa); *prilagodba* (neasertivni i kooperativni pristup); *suradnja* (asertivni i kooperativni pristup). Kada menadžeri ne bi pokazali fleksibilnost u smislu sposobnosti promjene stavova u konfliktu, mogućnosti djelotvornog rješenja bile bi vrlo ograničene. U praksi, u pokušaju da riješe konflikte u koje su uključeni, ljudi - bilo da je riječ o menadžerima, djelatnicima ili nekim drugim osobama - obično koriste *ograničen broj metoda*, a najčešće samo jednu.

Richard Walton i Robert McKersie u istraživanju o ponašanju sudionika u pregovaračkom procesu razlučili su dvije osnovne tehnike pregovaranja: *strategiju podjele* i *strategiju povezivanja*.

Pregovaranje vođeno *strategijom podjele* funkcionira u uvjetima nulte sume. Nastojeći se podijeliti fiksna količina resursa pa je neizbježno riječ o „win - lose“ situaciji. Primjerice, promotrimo kupovinu novog automobila. Plati li kupac višu cijenu, prodavatelj će dobiti više i obrnuto, plati li kupac nižu cijenu prodavatelj će dobiti manje. Dakle, radi se o fiksnoj količini „kolača“, a stranke pregovaraju o veličini udjela. U kompanijama, pregovori o podjeli obično se vode na razini sindikata i menadžmenta o pitanjima plaća, nagrađivanja, radnih uvjeta i sličnih tema koje su najčešće izvor konflikata zbog ograničenih resursa.

Pregovaranje vođeno *strategijom povezivanja* nastoje iznaći jedno ili više rješenja na dobrobit svih strana kako bi se ostvarila „win

Može se govoriti o dvama osnovnim pristupima upravljanju konfliktima: *rješavanju konflikata* i *stimuliranju konflikata*.

Kada se stranke spore oko nekih pitanja, kao na primjeru sindikata i poslodavaca, a spor ne mogu mirno riješiti, ponekad se okreću *arbitraži*.

- win“ situacija. Primjerice, postigne li se u pregovorima između sindikata i menadžmenta dogovor koji će omogućiti rast produktivnosti i rast profita, a sukladno tome i rast plaća, govorimo o primjeru „strategije povezivanja“ jer je riječ o povećanju ukupnog kolača pa svi skupa dobivaju više. Strategija dogovaranja višestruko je kvalitetnija od strategije podjele kada jedna strana neminovno gubi što uzrokuje ozlojeđenost jedne strane i produbljivanje podjela među ljudima koji bi trebali surađivati na poslu.

Studije su pokazale mnoge sličnosti između strategija rješavanja konflikta i strategija pregovaranja. Od pet prethodno navedenih strategija rješavanja konflikta, četiri uključuju žrtvovanje jedne ili više strana (aktivno natjecanje, izbjegavanje aktivnog sudjelovanja, kompromis i prilagodba), pa se stoga mogu klasificirati kao strategije podjele u pregovaranju.

David Whetton navodi kako strategije podjele odlično odgovaraju prirodnoj težnji nekih pojedinaca koji konfliktima pristupaju iz „macho“ pozicije, pozicije „nemiješanja“ ili pozicije „podijeli pa vladaj“ što potiče konkurentsku borbu, izrabljivanje i neodgovornost.

U posljednjih dvadesetak godina, najveći doprinos području integrativnog pregovaranja dali su Roger Fisher i William Ury, voditelji *Harvard Negotiating Projecta*, koji su razradili niz smjernica za pregovaranje u duhu strategije povezivanja nazvavši ih „principijelno pregovaranje“. Nešto novija studija u sklopu tog projekta bavi se pitanjima nastavka pregovora kada se jedna strana „ne drži dogovorenih pravila igre“ (Ury; Ury & Patton, 1997.)

Kada se stranke spore oko nekih pitanja, kao na primjeru sindikata i poslodavaca, a spor ne mogu mirno riješiti, ponekad se okreću *arbitraži*. Tada predmet dolazi kod arbitra koji saslušava obje strane. Dakle, stranke u sporu uključuju treću nezavisnu stranu - stručnu i ovlaštenu za rješavanje konflikta - prihvaćajući arbitražnu presudu kao obvezujuću za obje strane. Pritom stranke mogu svojom voljom zatražiti arbitražni postupak ili im se on nameće nekom specifičnom obvezom. U prvom slučaju stranke imaju izbor hoće li prihvatiti odluke arbitra kao konačnu presudu ili neće, dok kod obvezujuće arbitraže, najčešće zbog važećih zakona, stranke nemaju slobodu izbora.

Medijacija je još jedna mogućnost rješavanja spora uvođenjem treće strane. Tijekom pregovaranja, naime, ponašanje i osjećaji sukobljenih strana uobičajeno se dodatno polariziraju pa dolazi do izolacije i otuđenja. Kada se tako nešto dogodi, uvođenjem medijatora pokušavaju se održavati kontakti i komunikacija među stranama. U ozbiljnijim situacijama kao što je, primjerice, talačka kriza, često se pozivaju nezavisne treće strane kako bi u ulozi posrednika posredovali u rješavanju spora. Pritom treća strana ne kontrolira ishod pregovora, već samo pomaže u pronalaženju rješenja vodeći sukobljene strane kroz proces pregovaranja kao bi zajednički otkrili dodirne točke.

Nasuprot opisanim pokušajima rješavanja sukoba, zagovornici interaktivnog pristupa smatraju da dinamičnom razvoju organizacija konflikti ne štete već upravo suprotno - itekako koriste. U jednoj od svojih knjiga ugledni autor John Kotter govori o opasnostima samodopadnosti i zadovoljstva pa liderima i menadžerima sugerira da ponekad „prodrmaj“ zaposlenike kako bi ih „izbacili“ iz stanja udobnosti. Među tehnikama koje menadžment može koristiti za razbijanje samozadovoljstva i stimuliranje potencijalnih konflikata navode se sljedeće metode:

- Otvaranje krize na način da se dopusti stvaranje financijskog gubitka ili pojava pogreške,
- Ukidanje luksuza kao što je korištenje kompanijskog aviona ili elitnih restorana,
- Postavljanje (pre)visokih ciljeva u svezi prihoda, produktivnosti ili rokova koji se ne mogu ostvariti tradicionalnim pristupom poslovanju,
- Dijeljenje informacija o zadovoljstvu kupaca i financijskim rezultatima s djelatnicima,
- Inzistiranje na tome da djelatnici budu u kontaktu s nezadovoljnim kupcima, nesretnim dobavljačima i dioničarima koji stalno traže bolje rezultate,
- Objava članaka u službenom glasilu koji argumentirano problematiziraju poslovne rezultate tvrtke,
- Poticanje menadžera da razgovaraju o „vrućim“ temama.

Postoje razne tehnike za *stimuliranje konflikta* - na mjestima gdje ih ranije nije bilo - kojima se potiče ljude na drugačije razmišljanje i drugačiji pristup rješavanju problema. Navodimo neke:

1. *Komuniciranje*. Menadžeri mogu djelatnicima uskratiti prave informacije i namjerno

ih ostaviti u neznanju ili nedoumici. S druge strane mogu ih zatrpati različitim pa i dvosmislenim informacijama („širimo poslovanje“, „prijeti nam stečaj“), a sve kako bi ih potakli na raspravu. Pritom poruke menadžmenta mogu biti kontroverzne, pa čak i prijeteće.

2. *Restrukturiranje tvrtke*. Ova tehnika se odnosi na reorganizaciju odjela ili radnih grupa te na promjenu pravila i procedura kako bi se pojačala međuovisnost organizacijskih jedinica koje su do tada bile nezavisne, a sve kako bi se potakli konflikti.

3. *Uključivanje nove osobe*. Ponekad je korisno u kompaniju dovesti nove ljude, drugačijeg iskustva, vrijednosti, stavova ili stila upravljanja. Primjerice, ponekad je korisno dovesti izvršnog direktora iz automobilske industrije u zdravstvenu organizaciju kako bi unio nova iskustva i metode u poslovanje.

4. *Uključivanje „đavoljeg odvjetnika“*. Određenoj osobi unutar organizacije dodjeljuje se uloga kritičara postojećeg stanja kako bi se stimulirao kritički način razmišljanja i preispitao postojeći načina rada. Primjerice, razmatra li se uvođenje internet prodaje, jedan član tima može dobiti ulogu „đavoljeg

Zagovornici interaktivnog pristupa smatraju da dinamičnom razvoju organizacija konflikti ne štete već upravo suprotno - itekako koriste.

odvjetnika“ koji u raspravama ističe loše strane ili opasnosti projekta.

5. *Dijalektička metoda*. Pomoću ove metode istražuju se divergentni stavovi oko nekih pitanja u obliku „teza“ i „antiteza“. Rezultat debate je „sinteza“ koja zatim postaje nova teza o kojoj se diskutira. Primjerice, prije odluke o preuzimanju druge tvrtke menadžeri mogu osnovati dva ili više timova, te im potom omogućiti pristup istim informacijama sa zadatkom da argumentirano obrazlože dobre i loše strane preuzimanja, a sve kako bi se potaknuo sukob

ideja koji može iznjedriti nova gledišta o predmetu rasprave.

6. *Liderski pristup*. Organizacije mogu promovirati menadžere koji su skloni poticati netradicionalne pristupe radu i promišljanju, te koji se prema stilu vodstva umnogome razlikuju od autoritarnih direktora sklonih gušenju suprotstavljenih stavova. Drugačiji stil vodstva utjelovljen u istinskim liderima često se pokazuje ključnom sastavnicom uspješnih promjena, pogotovo kada se radi o promjeni organizacijske kulture.

Translated and reprinted by permission of *Pearson publishing*. This article is book excerpt from *Organizational Behaviour*, Summer 2013. Copyright ©2016. by *Pearson publishing*, all rights reserved.



Andrzej Huczynski, doktor znanosti, autor brojnih knjiga i stručnih članaka, predavač na kolegiju „Organizacijsko ponašanje“, *School of Business and Management*, University of Glasgow. U koautorstvu s Davidom Buchanonom napisao je knjigu *Organizational Behaviour* koja je postala svjetski bestseler doživjevši već deveto izdanje.



David Buchanan, doktor znanosti, stručnjak na području upravljanja organizacijskim promjenama, predavač na kolegiju „Organizacijsko ponašanje“ Nottingham Business Schoola, koautor knjige *Organizational Behaviour*.

Prvo što **rana** treba je ljubav i Tyrosur[®]



Dvostruki efekt:

Potiče prirodni proces
cijeljenja rane



**Sprječava bakterijsku
infekciju i upalu rane**

Tyrosur[®] – Za svaku kućnu ljekarnu.

Aktivni sastojak: tirotricin. Terapijska indikacija: Tyrosur[®] gel i Tyrosur[®] prašak koriste se za liječenje manjih, površinskih, umjereno vlažnih rana. Način primjene: prema uputi.



Prije upotrebe pažljivo pročitajte uputu o lijeku, a o rizicima i nuspojavama upitajte svog liječnika ili ljekarnika.



O konfliktima i procesu sukobljavanja

Stephen P. Robbins, Tim A. Judge

Konflikt u Disneyju

Pod vodstvom Michaela Eisnera, Franka Wellsa, Jeffreyja Katzenberga i Roya Disneyja tvrtka *Walt Disney* postala je moćna i omiljena na Wall Streetu. Međutim, kako ćete vidjeti u tekstu, konflikt u *Disneyju* uzburkao je i tvrtku i njezine lidere.

Eisner, predsjednik Uprave *Disneyja*, najavio je 1995. godine da će zaposliti Michaela Ovitzu, dugogodišnjeg prijatelja i jednog

od najuspješnijih agenata za pronalaženje talentiranih glumaca u Hollywoodu, na mjesto novoga glavnog izvršnog direktora tvrtke. Njih dvojica bili su toliko bliski da su s obiteljima često zajedno provodili odmore u Aspenu. Zapravo, tijekom jednog od tih odmora Eisner je poslao Ovitzu poruku koja je završila riječima: „Bit ćemo odličan tim... Svaki dan zahvalan sam na našem prijateljstvu.”

Pa ipak, samo 14 mjeseci kasnije Eisner je otpustio Ovitza! Štoviše, toliko silno je želio da Ovitza napusti *Disney* da mu je platio 140 milijuna američkih dolara kako bi napustio tvrtku. Zbog toga su *Disneyjevi* dioničari pokrenuli tužbu, tvrdeći da je Eisner prekršio svoje povjereničke ovlasti. U listopadu 2004. godine tužba je stigla na sud, što je prisililo Eisnera i Ovitza na otkrivanje detalja o svome partnerstvu.

Kako je tada utvrđeno, klice konflikta između njih dvojice stvorene su još od samog početka. Ovitza je prihvatio funkciju glavnog izvršnog direktora *Disneyja*, a da prethodno s Eisnerom nije utvrdio opseg svojih nadležnosti. Toliko mu je vjerovao da mu je jednom prilikom rekao: „Stavljam se u tvoje ruke!”

U čemu je onda bio problem? Unatoč tome što je zaposlio Ovitza, Eisner je nastavio podržavati ljude za koje je znao da mu nisu skloni. Zapravo, na dan kada je najavljeno Ovitzovo zapošljavanje, dvojica top menadžera *Disneyja* otvoreno su kazala kako će mu odbiti poslušnost zbog - kako su tvrdili - “pomanjkanja iskustva”. Jedan od njih potom mu je rekao: „Dobro došli u kompaniju. Došao sam vam reći kako za

U listopadu 2004. godine tužba je stigla na sud, što je prisililo Eisnera i Ovitza na otkrivanje detalja o svome partnerstvu.

Vas nikada neću raditi.” O svemu tome Eisner nije progovorio ni riječi. Iako je Ovitza tražio njegovu podršku, Eisner se oglasio: „Ne mogu te podržati u ovoj priči”.

Osim toga, Eisner i Ovitza vodili su sasvim drugačijim stilom. Ovitza je volio raskoš i sjaj. Malo nakon što se zaposlio u *Disneyju* upriličio je luksuznu zabavu kojoj su prisustvovali Tom Hanks, Steven Spielberg i drugi slavni gosti. Nije ga brinulo to što je zabava *Disney* stajala 90.000 američkih dolara što je Ovitza smatrao sasvim „primjerenom cijenom”. Za Eisnera je sve to bilo suviše rastrošno i posve neprimjereno. Ovitza je nadalje imao običaj otkazivati sastanke u posljednji trenutak, što je bilo uobičajeno za holivudske agente, ali je uvrijedilo mnoge djelatnike *Disneyja*.

Na suđenju je Eisner priznao kako je htio otkazati Ovitzu samo pet tjedana nakon što ga je zaposlio. Prema jednom od Eisnerovih suradnika, to nije učinio samo zato što je vjerovao da će zbog toga Ovitza počiniti samoubojstvo. No, nekoliko mjeseci poslije Eisner je počeo aktivno uklanjati Ovitza s njegove pozicije. Napisao je pismo dvojici članova *Disneyjeva* odbora: „Teško mi je ovo reći, ali njegova snažna osobnost, u kombinaciji s nepredvidivim ponašanjem i patološkim problemima (i to mi je teško reći), vodi ovu tvrtku u propast.” Idući tjedan Eisner je zamolio jednog *Disneyjevog* menadžera da uruči Ovitzu otkaz, ali i popratno pismo u kojem je napisao: „Uvjeren sam da sve ovo možemo pretvoriti u win-win situaciju kako bismo očuvali prijateljstvo i ostali pozitivni... I dalje si jedina osoba koja me je posjetila u bolnici (kada se Eisner morao podvrgnuti hitnoj operaciji srca), a ja takve geste ne zaboravljam.”

Tako se karijera čovjeka koji je bio među najmoćnijim ljudima Hollywooda iznenada

potpuno raspala. U tom kontekstu je David Geffen, uspješni diskografski producent, jednom prilikom rekao Ovitzu: „Ti nisi ono što si bio. Ranije si mogao svašta dogovoriti. Mogao si srediti stvari. Sada više nemaš kredibiliteta.”

U međuvremenu, ni Eisner se nije uspio oporaviti od incidenta s Ovitzom. Godine 2005. četrdeset pet posto *Disneyjevih* dioničara izglasalo mu je nepovjerenje. Iako je *Disney* potkraj 2005. pobijedio u tužbi u svezi Ovitzove otpremnine od 140 milijuna američkih dolara, Eisner je dao ostavku na mjesto predsjednika uprave prekinuvši sve veze s tvrtkom koju je vodio duže od dva desetljeća. Kao što je jedan promatrač primijetio 2005. prilikom zaključivanja parnice: „Jednostavno rečeno, u njihovom slučaju konflikt je prouzročio dvostruki gubitak (engl. *lose - lose*).” Njihov međusobni odnos - koji je započeo velikim prijateljstvom - završio je otkazom i tužbom, s time da su karijere obojice nepopravljivo narušene. Opisana situacija u *Disneyju* pokazuje nam kako konflikt može uništiti karijere i nanijeti veliku štetu uključenima.

Definicija konflikta

Više je različitih definicija konflikta (ili sukoba, op. prev.). Unatoč raznim značenjima koje je taj pojam poprimio, nekoliko zajedničkih tema u pozadini je većine definicija. Kao prvo, suprotstavljene strane moraju konflikt percipirati; postoji li konflikt ili ne, pitanje je percepcije. Ukoliko nitko nije svjestan sukoba, onda se općenito može reći da konflikt ne postoji. Osim

Konflikt možemo definirati kao proces koji počinje kada jedna strana percipira da druga strana negativno utječe - ili će negativno utjecati - na nešto što je prvoj strani važno.

Kao što smo vidjeli na primjeru *Disneyja*, konflikt u organizacijama može stvoriti ozbiljne probleme. Može stvoriti uvjete u kojima je zaposlenicima gotovo nemoguće surađivati. Međutim, konflikt može imati i manje poznatu - *pozitivnu stranu*. U nastavku teksta objasniti ćemo razliku između negativnih i pozitivnih konflikata te iznijeti smjernice za razumijevanje razvoja konflikta. No, prvo ćemo razjasniti što podrazumijevamo pod konfliktom.

toga, zajedničko svim definicijama je i to da postoji oprečje ili nespojivost i neki oblik interakcije. Navedeni čimbenici određuju polazišnu točku u procesu konflikta.

Dakle, konflikt možemo definirati kao proces koji počinje kada jedna strana percipira da druga strana negativno utječe - ili će negativno utjecati - na nešto što je

Definicija obuhvaća široki raspon sukoba koje ljudi doživljavaju u organizacijama - nespojivost ciljeva, razlike u interpretacijama činjenica, neslaganja koja proizlaze iz očekivanja o ponašanju i slično.

prvoj strani važno. Navedena definicija je hotimično široka. Ona opisuje trenutak u svakom pokrenutom djelovanju kada interakcija „prijeđe granicu” i pretvori se u sukob između dviju strana. Navedena definicija obuhvaća široki raspon sukoba koje ljudi doživljavaju u organizacijama - nespojivost ciljeva, razlike u interpretacijama činjenica, neslaganja koja proizlaze iz očekivanja o ponašanju i slično. Napokon, navedena definicija je dovoljno fleksibilna da obuhvati čitav raspon razina sukoba - od otvorenih i nasilnih djela do suptilnih oblika neslaganja.

Pristupi promišljanju o konfliktu

Sasvim je prikladno reći da postoji „konflikt” i oko uloge konflikta u grupama i organizacijama. Zagovornici jedne škole mišljenja tvrde da se konflikt mora izbjeći - jer ukazuje na disfunkciju grupe. Taj pristup nazivamo *tradicionalnim gledištem*. Druga škola polazi od gledišta *međuljudskih odnosa* i tvrdi da je konflikt u grupama prirodan i neizbježan, da ne mora biti negativan te da u sebi ima potencijala pozitivno djelovati na performanse grupe. Treće gledište je najmlađe, a tvrdi da konflikt nije samo pozitivan već ide dalje naglašavajući kako je stanovita razina konflikta zapravo nužna za učinkovitost grupe. Gledište te treće škole nazivamo *interakcijskim pristupom*. Razmotrimo ih pobliže u nastavku teksta.

Tradicionalni pristup

Rani pristup konfliktu pretpostavljao je da su svi konflikti loši. Na konflikt se gledalo

negativno, a izraz se koristio kao istoznačnica za termine poput nasilja, destrukcije i iracionalnosti, kako bi se naglasile njegove negativne konotacije. Konflikt je po definiciji bio štetan i trebalo ga je izbjeći. Spomenuti tradicionalni pristup usklađen je sa stavovima o grupnom ponašanju koji su u znanosti liderstva i menadžmenta prevladavali 1930-ih i 1940-ih godina prošlog stoljeća. Konflikt se tada smatrao disfunkcionalnim ishodom loše komunikacije, nedostatka otvorenosti i povjerenja među ljudima te nesposobnosti lidera i menadžera da odgovore na potrebe i težnje zaposlenika.

Gledište da su svi konflikti loši zacijelo predstavlja pojednostavljeno viđenje o ponašanju ljudi. Budući da se svaki konflikt treba izbjeći, za poboljšanje grupnih i organizacijskih performansi potrebno je samo usmjeriti pozornost na uzroke sukoba i ispraviti greške. Iako moderna istraživanja

snažno opovrgavaju mišljenje da umanjivanje konflikta uvijek vodi ka visokim performansama grupe, mnogi se pri procjenjivanju konfliktnih situacija i dalje služe opisanim zastarjelim standardom.

Međuljudski pristup

Međuljudski pristup tvrdi da je konflikt prirodan u svim grupama i organizacijama. Budući da je konflikt neizbježan, škola mišljenja koja polazi od međuljudskih odnosa zagovara prihvaćanje konflikta kao normalnog i prirodnog fenomena. Njezini pobornici racionalizirali su konflikt: ne može se izbjeći, a katkad čak može i koristiti grupnoj performansi. Gledište zasnovano na međuljudskim odnosima dominiralo je teorijom konflikta od kasnih 1940-ih sve do sredine 1970-ih.

Interakcijski pristup

Za razliku od međuljudskog pristupa koji prihvaća konflikte, interakcijski pristup još ih dodatno potiče jer smatra kako mirna suradnja, spokoj i sklad navode grupe na statičnost, bezvoljnost i neosjetljivost na potrebe za promjenama i inovacijama. Stoga je glavni doprinos interakcijskog pristupa u tome što ohrabruje voditelje grupa da kontinuirano održavaju stanovitu minimalnu razinu konflikta - što povoljno djeluje na životnost, samokritičnost i kreativnost grupe.

Interakcijsko gledište ne kaže da je svaki konflikt dobar. Naime, neki konflikti podržavaju ciljeve grupe i poboljšavaju performanse – to su *funkcionalni*, konstruktivni oblici konflikta. Osim toga, postoje i konflikti koji ometaju performanse; to su *disfunkcionalni* ili destruktivni oblici konflikta.

Po čemu se razlikuju funkcionalni i disfunkcionalni konflikti? Kako bismo odgovorili na prethodno pitanje potrebno je prethodno razmotriti o kojoj je vrsti konflikta riječ: konfliktu oko zadataka, odnosa ili procesa? Konflikt oko *zadatka* tiče se sadržaja i ciljeva rada. Konflikt oko *odnosa* usmjeren je na međuljudske odnose. Konflikt oko *procesa* odnosi se na način obavljanja posla.

Istraživanja su pokazala da su konflikti oko odnosa gotovo uvijek disfunkcionalni. Zašto? Čini se da napetosti i neprijateljstva - karakteristični za konflikte oko odnosa - povećavaju osobne sukobe i umanjuju međusobno razumijevanje čime se značajno otežava obavljanje zadataka u organizaciji. Međutim, niske razine sukoba oko procesa i niske do umjerene razine sukoba oko zadatka funkcionalne su. Pa ipak, želimo li da konflikti oko procesa budu produktivni tada ih treba održavati na niskom intenzitetu. Energične svađe oko toga tko će što raditi gotovo uvijek su disfunkcionalne jer potiču nesigurnosti oko uloga produžujući vrijeme za implementaciju zadatka. Niska do umjerena razina konflikta oko zadatka redovito se pokazuje blagotvornom na performanse grupe jer potiče diskusiju o idejama što doprinosi učinkovitijem funkcioniranju grupe.

Međuljudski pristup tvrdi da je konflikt prirodan u svim grupama i organizacijama.

SWISS. MODERN ART. AUTHENTIC.
MOVADO. GENUINE. MATERIAL.
GENUINE. DESIGN. FORM. EX
FORM. EXC INSPIRED
INSPIRED MODERN
MODERN MINIM
MINIM SMOO
SMOON MIDCENT
MIDCENT SWISS
SWISS GENUINE
GENUINE FORM. S
FORM. S ART. FORM
ART. FORM TACTILE. E
TACTILE. E GENUINE.
GENUINE. MIDCENT
MIDCENT DESIGN. P
DESIGN. P INSPIRED. ART. TACTILE.



Movado Edge designed in collaboration with Yves Béhar

MOVADO

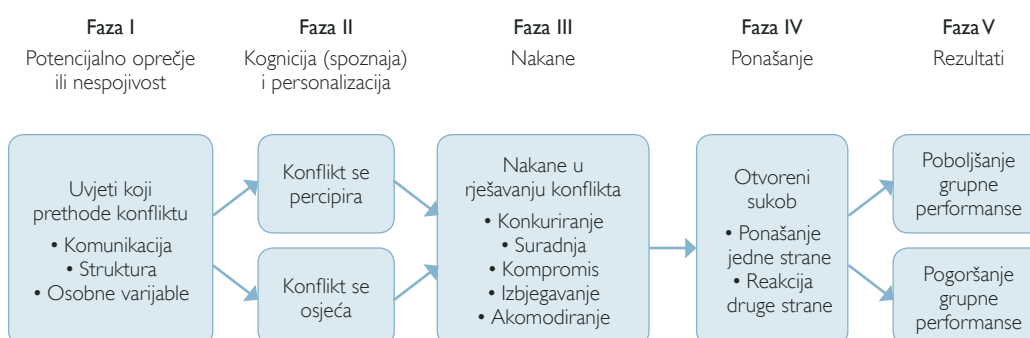
RODAJNA MJESTA: URAR MAMIĆ, Gajeva 4 / Vlaška 57, 10000 Zagreb • SATOVI NOVAK, Decumanus 28, 52440 Poreč • ZLATARNA TONIA, Carera 56, 52210 Rovinj
• BORZA GRUPA, Placa 12, 20000 Dubrovnik • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, 21216 Kaštel Štafilić • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, 20213
Čilipi • ZRAČNA LUKA PULA, Duty Free Shop, 52210 Ližnjan • ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, 23 222 Zemunik • GLASNOVIĆ ZLATARNA, Ilica 168, 10000
Zagreb • ZTO FUTURA, Riva lošinskih kapetana 7, 51550 Lošinj

EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA RH: P-grupacija d.o.o., Omladinska 4, Rijeka, Tel: 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr

Konflikt	Tradicionalno gledište o konfliktu	Međuljudsko gledište o konfliktu	Interakcijsko gledište o konfliktu
Proces koji počinje kada jedna strana percipira da druga strana negativno utječe, ili će negativno utjecati, na nešto što je prvoj strani važno.	Mišljenje da je svaki konflikt štetan i mora se izbjeći.	Mišljenje da je konflikt prirodan i neizbježan u svakoj grupi.	Mišljenje da konflikt nije samo prirodan, već i apsolutno nužan za učinkovitost grupe.

Proces konflikta

Prikaz I: Proces konflikta odvija se u pet faza: potencijalno oprečje ili nespojivost, kognicija (spoznaja) i personalizacija, nakane, ponašanje, rezultati.



Faza I: Potencijalno oprečje ili nespojivost

Prvi korak u procesu konflikta odnosi se na postojanje uvjeta koji otvaraju mogućnost da dođe do konflikta. Ti uvjeti ne moraju izravno dovesti do konflikta, no jedan od tih uvjeta je nužan da bi do

konflikta došlo. Jednostavnosti radi, te smo uvjete (koji se također mogu shvatiti i kao uzroci ili izvori sukoba) saželi u tri kategorije: *komunikacija*, *struktura* i *osobne varijable*.

„Uzrok većine konflikata je nedostatak komunikacije”

Navedena tvrdnja vjerojatno je netočna. U organizacijama je, naime, popularan mit o tome kako je loša komunikacija primarni uzrok konflikata. Problemi u komunikaciji zacijelo otežavaju kolaboraciju, potiču nesporazume i stvaraju konflikte. Pa ipak, pregled literature sugerira da su vjerojatno važniji izvori konflikata u organizacijama strukturalni čimbenici i razlike u individualnim vrijednostima.

Konflikti u organizacijama, naime, često proizlaze iz strukture. Primjerice, u filmskoj industriji do konflikata između režisera i producenata često dolazi zbog različitih ciljeva. Režiseri žele snimati umjetničke filmove, bez obzira na troškove. Producenti žele snimati financijski profitabilne filmove smanjivanjem troškova. Kada ljudi moraju raditi zajedno, a imaju različite ciljeve, dolazi do konflikata. Slično tome, porast veličine organizacija, veća rutinizacija i specijalizacija poslova, sustav nagrađivanja po kojoj jedan dobiva, a drugi gubi, primjeri su strukturalnih čimbenika koji mogu dovesti do konflikata.

Kada se bolje razmotre, mnogi konflikti za koje se smatra da su proizašli iz loše komunikacije zapravo proizlaze iz razlika u individualnim vrijednostima. Kada se menadžeri prema nekom konfliktu do kojega je došlo zbog razlika u vrijednostima odnose kao prema konfliktu koji je proizašao iz loše komunikacije, teško će ga riješiti. Tada će nastojanja okrenuta poboljšanju komunikacije vjerojatno iskristalizirati i pojačati postojeće razlike. „Prije ovog razgovora sumnjao sam da si ograničen, a sada sam u to siguran!” Nedostatak komunikacije može biti izvor konflikata. Međutim, lideri i menadžeri trebaju prvo provjeriti radi li se možda o strukturalnim ili vrijednosnim uzrocima, jer su oni češće zastupljeni u organizacijama.

Komunikacija

Susan već tri godine radi kao menadžerica nabave tvrtke *Bristol-Myers Squibb*. Voljela je svoj posao ponajviše zato što je njezin šef, Tim McGuire, bio čovjek s kojim je odlično surađivala. Prije šest mjeseci Tim je promaknut na novu funkciju, a na njegovo je mjesto došao Chuck Benson. Susan kaže da je posao sada mnogo više frustrirajući. „Tim i ja smo bili na istoj valnoj dužini. To nije slučaj s Chuckom. Kaže mi da nešto napravim i ja to učinim. Onda mi kaže kako sve to ništa ne valja. Izgleda mi kao da jedno misli, a drugo govori. Tako je od početka. Mislim da ne prođe dan, a da se zbog nečega ne mene ne izviče. Znate, ima ljudi s kojima je lako komunicirati. No, Chuck definitivno nije jedan od njih!”

Susanini komentari ukazuju da komunikacija doista može biti izvor konflikta. Do sukobljavanja dolazi zbog semantičkih poteškoća, nesporazuma i „šuma” u komunikacijskom kanalu. Prema rezultatima brojnih znanstvenih istraživanja proizlazi da su različita značenja riječi, žargon, neadekvatna razmjena informacija i šum u komunikacijskim kanalima ključne prepreke u komunikaciji i potencijalni preduvjeti konflikta. Rezultati istraživanja pokazuju da semantičke poteškoće nastaju zbog različitog obrazovanja, selektivne percepcije i polovičnih informacija o drugim osobama.

Istraživanja su također iznjedrila jedno iznenađujuće otkriće: potencijal za konflikt povećava se ako postoji ili previše ili premalo komunikacije! Čini se kako je komunikacija funkcionalna samo do stanovite razine nakon čega dolazi do pretjerivanja u komunikaciji što potom uvećava mogućnost konflikta. Previše, isto kao i premalo informacija, može stvarati osnovu za konflikt. Nadalje, izbor komunikacijskog

kanala također može stimulirati oprečja. Proces filtriranja informacija do kojega dolazi prilikom prijenosa od jednog do drugoga člana kao i preusmjerenje komunikacije iz formalnih u neformalne kanale također stvara potencijalne prilike za nastanak konflikta.

Struktura

Charlotte i Teri rade za *Portland Furniture Mart*, veliku diskontnu trgovinu namještajem. Charlotte je prodavačica, a Teri voditeljica financija. Njih dvije poznaju se godinama i imaju mnogo zajedničkog – žive u neposrednoj blizini, a njihove su kćerke najbolje prijateljice koje pohađaju isti razred iste srednje škole. Zapravo, kad bi Charlotte i Teri negdje drugdje radile, vjerojatno bi bile najbolje prijateljice. Ovako, dvije žene neprestano međusobno ratuju. Charlottein je posao prodavati namještaj – i to radi odlično. No, prodaja koju realizira uglavnom se plaća kreditom. Budući da je Terin zadatak brinuti o naplati izdanih kredita, često mora odbiti zahtjeve kupaca s kojima je Charlotte upravo zaključila posao.

Konflikt između Charlotte i Teri nije osobne prirode - zahtjevi njihova posla jednostavno ih dovode u sukob. Shodno tome, zaključujemo da su sukobi između Charlotte i Teri *strukturalne prirode*.

Izraz „struktura“ u ovom kontekstu odnosi se na varijable kao što su veličina, stupanj specijalizacije zadataka dodijeljenih članovima grupe, jasnoća nadležnosti, kompatibilnost između članova ili ciljeva, stilovi vodstva, sustavi nagrađivanja i stupanj ovisnosti među grupama.

Istraživanja ukazuju na to da veličina i specijalizacija potiču konflikte. Što je grupa

Istraživanja ukazuju na to da veličina i specijalizacija potiču konflikte. Što je grupa veća te što je više specijalizirana njezina djelatnost, to je veća vjerojatnost da će doći do konflikta.

veća te što je više specijalizirana njezina djelatnost, to je veća vjerojatnost da će doći do konflikta. Pokazalo se da su staž i konflikt u suprotnom odnosu. Potencijal za konflikt je veći kad su članovi grupe mlađi te kada je fluktuacija velika. Što je odgovornost za aktivnosti nejasnije definirana, to je veća vjerojatnost da će doći do konflikta. Takve nejasnoće o nadležnosti povećavaju sukobe među grupama – uobičajeno oko resursa i prostora djelovanja.

Različite grupe unutar iste organizacije uobičajeno imaju različite ciljeve. Primjerice, nabava se brine za pravovremenu nabavku sirovina (inputa) i to po što nižim cijenama za što veću kvalitetu; cilj je marketinga plasirati proizvode (output) i povećati prihode; kontrola kvalitete brine da proizvodi organizacije zadovoljavaju standarde, a proizvodne jedinice nastoje postići učinkovitost operacija, održavajući stabilan tok proizvodnje.

Navedena raznolikost ciljeva među grupama čest je izvor konflikta. Kada grupe unutar organizacije nastoje postići različite ciljeve, od kojih su neki – kao u primjeru prodaje i kreditiranja u *Portland Furniture Martu* – po prirodi suprotni, povećane su mogućnosti za konflikt.

Postoje indikacije da stroži stil vodstva - bliski i stalni nadzor uz opću kontrolu ponašanja djelatnika - povećava potencijale za konflikt, iako podaci koji to potvrđuju nisu baš osobito jaki.

Postoje indikacije da stroži stil vodstva – bliski i stalni nadzor uz opću kontrolu ponašanja djelatnika – povećava potencijale za konflikt, iako podaci koji to potvrđuju nisu baš osobito jaki. Preveliko oslanjanje na participaciju također može stimulirati konflikt. Istraživanja obično potvrđuju da su participacija i konflikt u visokoj korelaciji, vjerojatno zato što participacija potiče iznošenje razlika. Također se pokazalo da sustavi nagrađivanja mogu stvoriti konflikt, u slučajevima kada se dobitak jednoga člana ostvaruje na štetu drugoga. Napokon, sukob je vjerojatniji u situacijama kada je jedna grupa ovisna o drugoj (za razliku od neovisnih grupa) ili ako međuovisnost omogućava jednoj grupi da ostvari dobit na štetu druge.

Osobne varijable

Jeste li ikad upoznali osobu koja vam se od prvog trenutka jednostavno ne dopada? S njezinim stavovima uglavnom se niste slagali? Iritirale su vas čak i nevažne osobine – glas te osobe, njezin podrugljiv osmijeh, njezina osobnost. Svi smo se susreli s takvim iskustvom. Suradnja u opisanoj situaciji polvači sa sobom velike konfliktne potencijale.

Posljednja kategorija potencijalnih izvora konflikta obuhvaća osobne varijable, među kojima su osobnost, osjećaji i osobne vrijednosti. Podaci ukazuju na to da neki tipovi osobnosti – primjerice, ljudi vrlo autoritativne i dogmatske prirode – češće potiču konflikte.

Osjećaji također mogu uzrokovati konflikte. Primjerice, zaposlenica koja dođe na posao ljutita zbog zbrke i gužve na putu može ostati ljutita sve do sastanka na kojem se mora pojaviti u devet sati. U čemu je problem? Njezina ljutnja može iritirati kolege, što uobičajeno stvara napetosti u daljnjim kontaktima.

Konflikti se napokon mogu objasniti različitim osobnim vrijednostima. Razlike u vrijednostima najbolje su objašnjenje problema poput predrasuda, neslaganja oko toga koliko je tko pridonio grupi te kakvu nagradu zaslužuje.

Neslaganja su, primjerice, moguća oko procjene valja li išta ovaj članak. To što John ne voli Afroamerikance, što Dana misli da Johnov stav ukazuje na njegovu neukost, što neki zaposlenik misli da bi mu godišnja plaća trebala biti 55.000 američkih dolara godišnje, a njegov šef misli da on vrijedi 50.000 američkih dolara, to što Ann misli da je neka knjiga zanimljiva, a Jennifer je smatra smećem – sve su to vrijednosni sudovi. A razlike u vrijednosnim sustavima čest su i važan izvor potencijalnih konflikta.

Također treba primijetiti da kultura također može biti izvor različitih vrijednosti. Primjerice, istraživanja su pokazala da Japanci i Amerikanci različito gledaju na konflikte. U usporedbi s japanskim pregovaračima, Amerikanci su skloniji odbacivanju i odbijanju ponuda suprotne strane te su osim toga skloniji proglasiti ih „nepoštenima“.

L

Q

LIDER NE TRAŽI MIRNO MORE, NEGO SNAŽNA JEDRA.

Strateški smo partner poduzetnicima i korporacijama u izgradnji menadžerskih potencijala. Dokaz naše učinkovitosti su konkretni pozitivni poslovni rezultati malih i velikih kompanija s kojima smo surađivali. Naši senior konzultanti su certificirani treneri, coachevi i mentori s iskustvom u biznisu.

LQ USLUGE

Dijagnostika
Savjetovanje
Trening
Coaching

M +385 91 3311 033
KONTAKT@L-Q.HR
L-Q.HR

Funkcionalni konflikt	Disfunkcionalni konflikt	Konflikt oko zadatka	Konflikt oko odnosa	Konflikt oko procesa	Proces konflikta
konflikt koji podržava ciljeve grupe i poboljšava njezinu performansu	konflikt koji ometa performansu grupe	konflikt oko sadržaja i ciljeva rada	konflikt koji proizlazi iz međuljudskih odnosa	konflikt oko način obavljanja posla	proces koji uključuje pet faza: potencijalno oprečje ili nespojivost, kogniciju (spoznaju) i personalizaciju, nakane, ponašanje i rezultate

Faza II: Kognicija (spoznaja) i personalizacija

Ako uvjeti koje smo naveli u Fazi I negativno utječu na nešto što je jednoj strani važno, onda se potencijalno oprečje ili nespojivost aktualizira u idućoj fazi.

Kao što smo spomenuli u našoj definiciji, za konflikt je nužna percepcija. Prema tome, uvjeti koji su postojali prije konflikta moraju ući u svijest jedne ili više strana. No, samo zato što je konflikt percipiran, ne znači da će biti personaliziran. Drugim riječima, „A

može biti svjestan da između B i A postoji duboko neslaganje, no A ne mora zbog toga biti napet ili tjeskoban te to ne mora bitno utjecati na osjećaje koje A ima prema B”. Do tjeskobe, napetosti, frustracije ili neprijateljstva dolazi tek na razini osjećaja, kada se osoba emocionalno uključi u sukob.

Imajte na umu dvije stvari:

Prvo, Faza II je važna jer se u toj fazi obično definiraju konfliktna pitanja. Riječ je o procesnoj fazi kada strane određuju razloge konflikta. Spomenuto „stvaranje smisla” kritično je važno jer način definiranja konflikta određuje kakvi će ga ishodi eventualno riješiti. Primjerice, ako sukob oko plaće definiram kao situaciju u kojoj ja dobivam, a vi gubite (engl. *zero sum*) - to jest, ako vi dobijete povišicu, ostati će manje za mene - bit ću manje sklon kompromisu nego kada bih konflikt uobličio kao potencijalnu situaciju dvostrukog dobitka (engl. *win-win*) (to jest, količina sredstava za plaće mogla bi se povećati, tako da bismo oboje mogli dobiti povišicu do koje nam je toliko stalo).

Do tjeskobe, napetosti, frustracije ili neprijateljstva dolazi tek na razini osjećaja, kada se osoba emocionalno uključi u sukob.

Dakle, definicija konflikta neobično je važna jer automatski određuje skup mogućih rješenja. Druga stvar koju želimo naglasiti jest to da *osjećaji* imaju važnu ulogu u oblikovanju percepcije. Primjerice, pokazalo se da negativni osjećaji dovode do neracionalnog pojednostavlivanja problema, do slabljenja povjerenja te do negativne interpretacije ponašanja druge strane. Utvrdilo se da pozitivne emocije, naprotiv, povećavaju sposobnost uočavanja mogućih veza među fragmentima problema, sposobnost sagledavanja situacije iz šire perspektive te sposobnost osmišljavanja inovativnih rješenja.

Pokazalo se da negativni osjećaji dovode do neracionalnog pojednostavlivanja problema, do slabljenja povjerenja te do negativne interpretacije ponašanja druge strane.

Faza III: Nakane

Nakane posreduju između perceptivno-osjećajne dimenzije ljudi i njihova otvorenog (javnog) ponašanja. Nakane su odluke da se djeluje na određeni način. Zašto se nakane izdvajaju kao posebna faza? Zato što morate razumijeti nakane neke osobe kako biste reagirali na primjereni način. Mnogi sukobi eskaliraju samo zato što jedna strana drugoj pripisuje pogrešne nakane. Osim toga, prostor između nakana i ponašanja poprilično je sklizak pa ponašanje ne odražava uvijek točne nakane koje je netko imao.

Prikaz 2 prenosi pokušaj jednog od autora da identificira glavne nakane usmjerene na rješavanje konflikta. Koristeći dvije dimenzije - *kooperativnost* (mjera do koje jedna strana nastoji zadovoljiti interese druge) i *asertivnost* (mjera do koje jedna strana nastoji zadovoljiti vlastite interese) - moguće je definirati pet nakana u

rješavanju konflikata: konkurentnost (asertivna i nekooperativna), suradnja (asertivna i kooperativna), izbjegavanje (neasertivna i nekooperativna), akomodiranje (neasertivna i kooperativna) i kompromis (u sredini po asertivnosti i kooperativnosti).

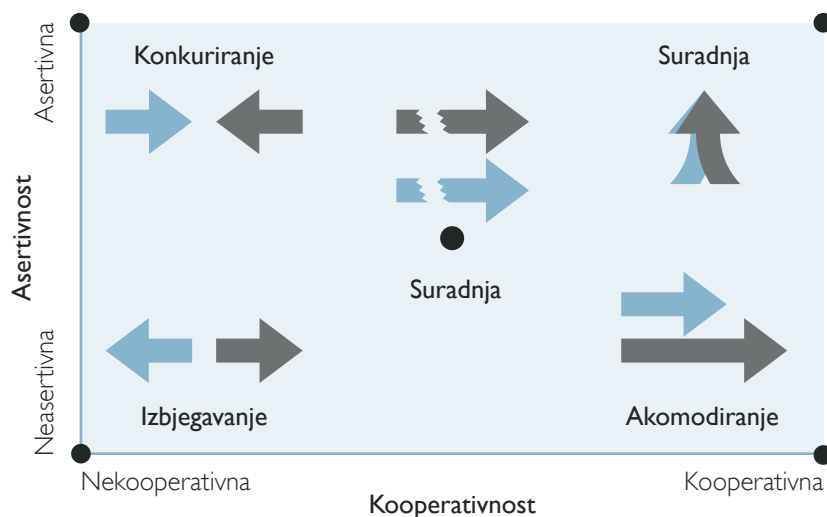
Konkuriranje. Javlja se kada pojedina osoba nastoji zadovoljiti vlastite interese, bez obzira na to kako će utjecati na drugu stranu u konfliktu. Primjeri konkurentnosti obuhvaćaju nakane postizanja vlastitih ciljeva na štetu tuđih, pokušaje uvjeravanja druge osobe da su vaši zaključci točni, a njezini pogrešni te pokušaje navođenja druge osobe da prizna krivicu za neki problem.

Suradnja. Kada sudionici konflikta žele potpuno zadovoljiti interese svake strane, dolazi do suradnje i traženja obostrano korisnog rješenja. Kod suradnje nakana je svih strana riješiti problem objašnjavanjem razlika, a ne

prilagođavanjem različitih gledišta. Primjeri suradnje obuhvaćaju *win-win* rješenja koja omogućuju da obje strane postignu svoje ciljeve i pokušaje da se treća strana navede na preuzimanje krivice za problem.

Izbjegavanje. Osoba može osjećati da postoji konflikt, ali se iz njega želi povući ili ga želi potisnuti. Primjeri izbjegavanja obuhvaćaju pokušaje ignoriranja konflikta ili izbjegavanje osoba s kojima se ne slažete.

Prikaz 2: Dimenzije nakana u rješavanju konflikta



Izvor: K.Thomas, „Conflict and Negotiation Processes in Organizations“ in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2. izd., sv. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), str. 668. S dopuštenjem.

Akomodiranje. Kada jedna strana želi umiriti drugu, ponekad je spremna interese druge strane stavi ispred vlastitih. Drugim riječima, kako bi održala odnos jedna strana spremna je žrtvovati se za drugu. Takvu nakanu nazivamo akomodiranjem. Primjere pronalazimo u spremnosti žrtvovanja vlastitog cilja kako bi druga strana mogla postići svoje, u podržavanju nečijeg mišljenja unatoč vlastitoj rezerviranosti te u opraštanju neke povrede i dopuštanju novih.

ili gubitnik. Umjesto toga, strane su spremne dijeliti predmet konflikta i prihvatiti rješenje koje ne zadovoljava u potpunosti interese ni jedne ni druge strane. Dakle, karakteristika kompromisa ogleda se u spremnosti strana na odustajanje. Primjere pronalazimo u prihvaćanju povišice od dva dolara na sat umjesto traženih tri dolara, djelomičnom prihvaćanju određenoga gledišta ili djelomičnom preuzimanju krivnje za neki prekršaj.

Kompromis. Kada je svaka strana u konfliktu spremna odustati od nečega dolazi do dijeljenja, što vodi do kompromisnog rješenja. U kompromisu ne postoji jasan pobjednik

Suprotstavljenim stranama u konfliktu nakane su poput općih smjernica kojima se definiraju ciljevi svake pojedine strane. Pa ipak, ljudske su nakane promjenjive.

Tijekom konflikta se mogu promijeniti zbog promjene shvaćanja ili emocionalne reakcije na ponašanje druge strane. Istraživanja, međutim, pokazuju da su ljudi skloni rješavati konflikte na neki određeni način. Konkretno rečeno, ljudi preferiraju neke od pet nakana u rješavanju konflikata koje smo upravo opisali i prilično se dosljedno oslanjaju na one koje preferiraju. A koje će pak preferirati može se prilično dobro predvidjeti temeljem kombinacije intelektualnih i osobnih karakteristika. Prema

tome, navedenih pet nakana u rješavanju konflikta ispravnije bi bilo shvatiti kao relativno nepromjenjive sklonosti, a ne kao skup opcija između kojih svaka osoba bira onu koja najbolje odgovara situaciji.

To bi značilo da u situaciji kada su suočeni s konfliktom, neki ljudi žele pod svaku cijenu pobijediti, drugi žele pronaći najbolje rješenje, treći žele pobjeći, četvrti žele udobrovoljiti sugovornika, a peti žele „podijeliti dobitak”.

Nakane	Konkuriranje	Suradnja	Izbjegavanje	Akomodiranje	Kompromis
Odluke da se djeluje na određeni način.	Želja da se zadovolje vlastiti interesi, bez obzira na utjecaj koji će to imati na drugu stranu u konfliktu.	Situacija kada strane u konfliktu žele potpuno zadovoljiti interese svake strane.	Želja da se povuče iz konflikta ili da ga se potisne.	Spremnost jedne strane u konfliktu da stavi interese druge strane ispred vlastitih interesa.	Situacija u kojoj je svaka strana u konfliktu spremna odustati od nečega.

Faza IV: Ponašanje

Kada razmišljaju o konfliktu, ljudi obično misle na Fazu IV. Zašto? Zato što je u toj fazi konflikt vidljiv. Faza ponašanja obuhvaća izjave, djela i reakcije sukobljenih strana - konfliktne manifestacije koje su obično otvoreni pokušaji sukobljenih strana da provedu svoje nakane. Međutim, navedena ponašanja sadržavaju u sebi i podražaje neovisne o nakanama. Shodno tome, zbog pogrešnih procjena ili nevjeste izvedbe, ponašanja katkad odstupaju od izvornih nakana. Fazu IV korisno je shvatiti kao dinamični proces interakcije.

Primjerice, vi od mene nešto zatražite, a ja odgovorim svađom, vi mi zaprijetite, a ja zauzvrat zaprijetim vama.

Spomenuti proces mogao bi se vizualizirati kao u Prikazu 3; svaki konflikt može se postaviti negdje na tom kontinuumu. U donjem dijelu kontinuumu imamo konflikte okarakterizirane suptilnim, neizravnim i vrlo suzdržanim oblicima tenzije. Primjerice, student na satu propituje zaključak predavača. Kako se na kontinuumu krećemo prema gore, jačina konflikta eskalira, a s njom i destrukcija.

KORLAT

RAKIJE I LIKERI

*Gdje užitek ne poznaje kompromise
Where pleasure knows no boundaries*

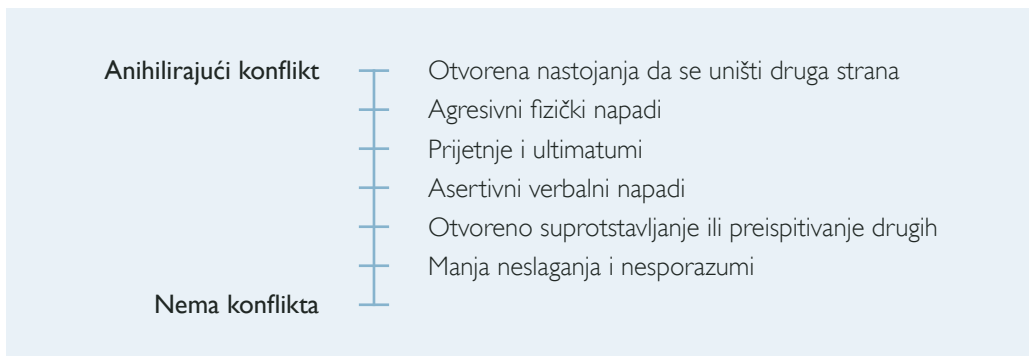


KORLAT
VINA

*Naša je priča posebna...
Our story is special...*

B **BADEL** 1862

Prikaz 3: Kontinuum jačine konflikta



Štrajkovi, pobune i ratovi očito su smješteni u tom gornjem dijelu. Stoga sa sigurnošću možemo pretpostaviti da su konflikti gornjeg dijela kontinuumu gotovo uvijek disfunkcionalni, a da su funkcionalni konflikti tipično ograničeni na donji dio. Ukoliko je konflikt disfunkcionalan, što sukobljene strane mogu učiniti kako bi ublažile ili preokrenule eskalaciju? Ili obrnuto, koje nam opcije stoje na raspolaganju kada je konflikt preslab pa ga stoga treba

pojačati? Navedeno nas vodi ravno do tehnika upravljanja konfliktom.

Prikaz 4 donosi glavne tehnike rješavanja i stimuliranja konflikta koje menadžerima omogućavaju kontrolu jačine. Primijetite da su neke tehnike ranije opisane kao nakane u rješavanju konflikta. To vas, dakako, ne treba čuditi. U idealnim uvjetima nakane neke osobe trebale bi se prevesti u odgovarajuće ponašanje.

Prikaz 4: Tehnike upravljanja konfliktom

Tehnike rješavanja konflikta	
Rješavanje problema	Sastanak, licem u lice, između sukobljenih strana kako bi se problem utvrdio i riješio otvorenom diskusijom.
Viši ciljevi	Stvaranje zajedničkih ciljeva koji se ne mogu ostvariti bez suradnje obju sukobljenih strana.
Uvećanje obima resursa	Kada je konflikt uzrokovan nedostatkom nekog resursa - novca, mogućnosti promaknuća, uredskog prostora - uvećanje obima resursa može dovesti do win-win rješenja.
Izbjegavanje	Povlačenje iz konflikta ili njegovo potiskivanje.
Izgladivanje	Naglašavanje zajedničkih interesa i umanjivanje razlika između sukobljenih strana.



Kompromis	Svaka sukobljena strana popusti u nekim zahtjevima.
Autoritativna zapovijed	Vodstvo koristi formalni autoritet kako bi riješilo konflikt i obavještava sukobljene strane o svojim željama.
Mijenjanje ljudske varijable	Korištenje bihevioralnih metoda poput obuke u međuljudskim odnosima kako bi se promijenili stavovi i ponašanja koji su uzrokovali konflikt.
Mijenjanje strukturalnih varijabli	Mijenjanje formalne organizacijske strukture i interakcijskih obrazaca sukobljenih strana preoblikovanjem poslova, premještajima, koordinacijom i slično.
Tehnike poticanja konflikta	
Komunikacija	Korištenje višeznačnih ili prijetećih poruka kako bi se povećala razina konflikta.
Dovođenje ljudi izvana	Dovođenje pojedinaca drugačije prirode i karaktera od postojećih članova: prema podrijetlu, vrijednostima, stavovima ili menadžerskom stilu.
Restrukturiranje organizacije	Preraspodjela radnih grupa, mijenjanje pravila i regulacije, povećavanje međusobne ovisnosti i slične strukturalne promjene kojima se remeti ustaljeni status quo.
Određivanje tzv. „vražjeg odvjetnika“	Određivanje kritičara kojemu je zadatak zagovarati stavove protivne stavovima većine u grupi.

Faza V : Rezultati

Međuigra akcije i reakcije među sukobljenim stranama u konfliktu dovodi do nekih posljedica. Kao u našem modelu (Prikaz 1), posljedice mogu biti funkcionalne, tako da konflikt poboljša performanse grupe, ili disfunkcionalne, tako da konflikt ometa performanse grupe.

Funkcionalni rezultati

Na koji način se konflikt pretvara u silu koja poboljšava performanse grupe? Teško je zamisliti situaciju u kojoj je otvorena i jaka agresivnost funkcionalna. Pa ipak, postoje situacije kada niska do umjerena

razina konflikta poboljšava učinkovitost grupe. Budući da je ljudima teško prisjetiti se situacija konstruktivnog konflikta, u nastavku ćemo razmotriti neke primjere, a zatim i rezultate znanstvenih istraživanja obavljenih na tu temu. Treba primijetiti kako se svi navedeni primjeri odnose na konflikte oko zadatka i procesa, te da su konflikti odnosa isključeni.

Konflikt je konstruktivan kada poboljšava kvalitetu odlučivanja, stimulira kreativnost i inovacije, potiče interes i znatiželju, postaje medij za iskazivanje problema, oslobađa od tenzija i kultivira sredinu pogodnu za samoevaluaciju i promjene. Podaci sugeriraju kako konflikt doista može poboljšati kvalitetu odlučivanja jer omogućava da se sva mišljenja - osobito ona neuobičajena ili manjinska - uzmu u obzir prilikom odlučivanja.

Nadalje, za konflikt se može reći da predstavlja „protuotrov“ grupnoj zasljepljenosti jer ne dopušta pasivno „pečaćenje“ odluka koje su možda utemeljene na neuvjerljivim pretpostavkama, nedovoljno istraženim ili nerelevantnim alternativama te nekim drugim manama. Konflikt propituje *status quo* pa stoga potiče nastajanje novih ideja, ponovnu evaluaciju grupnih ciljeva i aktivnosti te povećava vjerojatnost da će grupa primjereno odgovoriti na promjene.

Primjer tvrtke koja je trpjela posljedice zbog pomanjkanja funkcionalnog konflikta pronalazimo u golijatu automobilske industrije - korporaciji *General Motors*. Uzrok mnogih problema u GM-u od kasnih 1960-ih sve do kraja 1990-ih prema mnogima je nedostatak funkcionalnog konflikta. Tvrtka je, naime, godinama zapošljavala i promicala ljude koji su slijepo „kimali glavama“, toliko lojalne kompaniji da nikada nisu dovodili u pitanje njezine aktivnosti. Menadžerski timovi uglavnom

Postoje situacije kada niska do umjerena razina konflikta poboljšava učinkovitost grupe.

su bili homogeni: uobičajeno su ih činili konzervativni bijeli muškarci, odgojeni na američkom Srednjem zapadu, koji su se opirali promjenama - radije su gledali unatrag prema prošlim uspjesima nego unaprijed prema izazovima budućnosti. Osim toga, tvrtka je njegovala kulturu koja je žestoko štitila vodstvo u uredima u Detroitu i poticala njihovo međusobno druženje unutar redova GM-a, čime ih je dodatno izolirala od konfliktnih perspektiva.

Noviji primjer pronalazimo u tvrtki *Yahoo* koja je također imala problema zbog premale razine funkcionalnog konflikta. Pokrenut 1994. godine, do 1999. *Yahoo* se pretvorio u jednu od najpoznatijih marki na Internetu kada je došlo do implozije dionica internetskih kompanija na Wall Streetu. Do ljeta 2001. prihodi od prodaje *Yahooa* strmoglavili su se, a cijena dionica tvrtke pala je 92 posto u odnosu na nekadašnji vrhunac. Tada se razotkrio najveći problem *Yahooa*: kompanija je bila previše izolirana te nije bilo dovoljno funkcionalnog konflikta pa zbog toga nije mogla adekvatno odgovoriti na potrebne promjene. Liderima, menadžerima i djelatnicima tvrtke jednostavno je bilo predobro zajedno da bi se upustili u osporavanje bilo čega, pa su

Yahoo je počeo uspješno rješavati svoje probleme tek 2001. godine, nakon što je na Kooglovo mjesto došao novi predsjednik koji se otvoreno usprotivio klimi bez sukoba.

se - shodno tome - razilaženja održavala na minimumu i priječio se ulaz novih ideja u sustav. Kasnije je detektirano kako je izvor problema bio Tim Koogle, predsjednik uprave tvrtke, koji je inzistirao na ozračju koje nije toleriralo sukob. *Yahoo* je počeo uspješno rješavati svoje probleme tek 2001. godine, nakon što je na Kooglovo mjesto došao novi predsjednik koji se otvoreno usprotivio klimi bez sukoba.

Istraživanja različitih studija slučaja potvrđuju da je u brojnim situacijama konflikt poželjan i funkcionalan. Razmotrite neke zaključke u nastavku teksta.

Usporedbom šest važnih odluka donesenih za mandata četiriju predsjednika SAD-a znanstvenici su pokazali da konflikt umanjuje vjerojatnost grupne zasljepljenosti prilikom odlučivanja u politici. Navedena je usporedba pokazala da je konformizam predsjednikovih savjetnika povezan sa slabim odlukama, dok je atmosfera konstruktivnog konflikta i kritičkog razmišljanja obilježavala donošenje kvalitetnih odluka.

Postoje dokazi da konflikt pozitivno utječe i na proizvodnost. Primjerice, pokazalo se kako performanse grupe rastu kada među

članovima postoji primjerena razina konflikta, te da su timovi mnogo učinkovitiji u stanju laganog konflikta negoli u konstantnom suglasju. Znanstvenici su, naime, utvrdili da su prosječna poboljšanja u grupa s visokom razinom konflikta 73 posto veća nego u grupa niske razine konflikta. Druga istraživanja imala su slične rezultate: grupe koje se sastoje od članova različitih interesnih sfera uobičajeno pronalaze kvalitetnija rješenja za različite probleme negoli homogene grupe.

Temeljem navedenog mogli bismo zaključiti kako veća kulturološka raznolikost radne snage koristi organizacijama. Upravo nam to sugeriraju rezultati istraživanja ukazujući na činjenicu da heterogenost članstva povećava kreativnost, poboljšava kvalitetu odluka i olakšava promjene jer blagotvorno utječe na fleksibilnost članstva. Primjerice, istraživači su usporedili grupe sastavljene isključivo od bijelaca s grupama u kojima je bilo članova azijskih, hispanskih i crnačkih etničkih grupa, nekon čega su došli do zaključka kako etnički raznolike grupe proizvode kvalitetnije, učinkovitije i lakše ostvarive ideje od grupa koje su se sastojale isključivo od bijelaca. Slično tomu, istraživanja profesionalaca - sistemskih analitičara i znanstvenika koji rade u istraživanju i razvoju - podržavaju zamisao o konstruktivnosti umjerenog konflikta. Primjerice, istraživanje koje je obuhvatilo dvadeset dva tima sistemskih analitičara otkrilo je da su manje homogene grupe produktivnije te da su znanstvenici R&D odjela produktivniji u situaciji umjerene razine intelektualnog konflikta.

Disfunkcionalni rezultati

Destruktivne posljedice konflikata na grupe ili organizacijske performanse općenito su dobro poznate. Stoga ih možemo ovako

sažeti: nesputana oprečja dovode do nezadovoljstva koje djeluje na raspad zajedničkih veza te s vremenom do destrukcije grupe. Dakako, širok je korpus literature koja pokazuje kako konflikt - disfunkcionalne vrste - može umanjiti učinkovitost grupe. Neke od neželjenih posljedica jesu: usporavanje komunikacije, smanjivanje kohezivnosti grupe, umanjivanje grupnih ciljeva zbog sukoba unutar grupa. U krajnjim slučajevima, konflikt može posve blokirati funkcioniranje grupe i ugroziti njezin opstanak. Propast organizacija zbog suviše konflikata stoga uopće nije neuobičajen. Štoviše, riječ je o najčešćem uzroku presudnih problema zaslužnom za umiranje brojnih tvrtki.

Primjerice, *Shea & Gould*, jedna od najpoznatijih odvjetničkih tvrtki u New Yorku, prestala je postojati isključivo zbog neslaganja 80 partnera. Jedan pravni savjetnik, upoznat sa situacijom, o tome je rekao: „To je bila tvrtka temeljno i načelno nepomirljivih razlika među partnerima.” Isti savjetnik obratio se partnerima tvrtke na njihovu posljednjem sastanku sljedećim riječima: „Vi nemate poslovno-ekonomski nego osobni problem. Vi se jednostavno mrzite!”

Poticanje funkcionalnog konflikta

Za kraj se propitujemo: ako lideri i menadžeri prihvate interakcijsko shvaćanje konflikta, što mogu učiniti kako bi potaknuli funkcionalni konflikt u organizacijama?

Izgleda da postoji opća suglasnost o tome koliko je poticati funkcionalne konflikte zahtjevno, osobito u velikim korporacijama. Jedan poslovni savjetnik o tome je rekao: „Brojni lideri i menadžeri koji se uspnu do vrha jesu osobe koje izbjegavaju konflikt. Oni jednostavno ne vole čuti negativnosti; ne vole reći ili misliti negativne stvari.

Probili su se kroz hijerarhiju najviše zbog toga što tijekom uspinjanja nisu uznemiravali okolinu.” Jedan drugi stručnjak ustvrdio je kako barem sedam od deset ljudi u poslovnim tvrtkama ušuti kada se njihovo mišljenje ne slaže s mišljenjem njihovih nadređenih te stoga uzmiču čak i onda kada evidentno imaju bolja rješenja.

Ako su se takve beskonfliktne kulture u prošlosti možda mogle tolerirati, u današnjoj visoko konkurentnoj svjetskoj globalnoj ekonomiji zasigurno više nije tako. Opstanak organizacija koje ne potiču i ne podržavaju suprotstavljanje definitivno je ugrožen. Razmotrimo neke recentne pristupe koje su ugledne tvrtke koristile u poticanju ljudi da preispituju sustav i razvijaju svježije ideje.

Hewlett-Packard nagrađuje tzv. „otpadnike“ odajući priznanje osobama koje „plivaju protiv struje“ odnosno ljudima koji se drže ideja u koje vjeruju čak i nakon što ih vodstvo odbaci. Korporacija *Herman Miller*, proizvođač uredskog namještaja, razvila je formalni sustav u kojem zaposlenici ocjenjuju i kritiziraju svoje šefove. IBM također ima formalni sustav koji potiče suprotstavljanje. Bez straha od posljedica, zaposlenici mogu izraziti svoje sumnje u

U krajnjim slučajevima,
konflikt može posve blokirati
funkcioniranje grupe i
ugroziti njezin opstanak.

vezi s postupanjem šefova. Ako se neslaganja ne mogu riješiti, sustav omogućava da se u konflikt uvede treća osoba. *Royal Dutch Shell Group*, *General Electric* i *Anbeuser-Busch* ugradili su u procese odlučivanja ulogu tzv. „vražjeg odvjetnika“. Tako, primjerice, kada *Anbeuser-Busch* promišlja neku važnu odluku - poput ulaska ili izlaska iz nekog posla ili o nekoj značajnoj kapitalnoj investiciji - timovima daje u zadatak da zastupaju suprotstavljene strane pojedinog problema kako bi osmislili odluke i alternative koje prije nisu uzete u obzir.

Svim organizacijama koje uspješno potiču funkcionalni konflikt zajedničko je nagrađivanje suprotstavljanja i kažnjavanje

izbjegavanja konflikta. Pa ipak, veliki izazov – pogotovo liderima i menadžerima - ostaje kako će reagirati na negativni feedback. Naime, unatoč tome što ih negativni feedback ponekad posve razjari, na njima je da pronađu način da to ne pokažu. Oni moraju naučiti primiti negativni feedback, a da pritom ne trepnu; bez tirada, sarkazma, bez okretanja očima i stiskanja zubi. Umjesto toga, lideri i menadžeri moraju smireno i staloženo upitati: „Možete li mi više reći o tome što se dogodilo?“ Ili drugačije: „Što mislite da bismo trebali učiniti po tom pitanju?“ Osim toga, moraju biti iskreni: „Hvala vam što ste me upozorili“ s obzirom na to da ovakvom iskrenošću umanjuju vjerojatnost da će ih važne vijesti u budućnosti zaobići.

Izvadak iz knjige *Organizacijsko ponašanje*, Stephen P. Robbins, Tim A. Judge. Nakladnik: MATE d.o.o. Zagreb. Sva prava pridržana.



Stephen P. Robbins, doktor znanosti, profesor emeritus na San Diego State University, autor knjiga *Management*, *Fundamentals of Management* te *Organizational Behaviour* koje su prodane u čak dva milijuna primjeraka širom svijeta. Bivši je menadžer u tvrtkama *Shell* i *Reynolds Metals*.



Timothy Judge, doktor znanosti, član upravnog odbora *Academy of Management* i *American Psychological Association*, autor 154 stručnih članaka od kojih su 84 objavljena u najuglednim stručnim publikacijama poput *HBR-a*, *MIT Sloan Management Review*, *McKinsey Quarterly* i drugima.



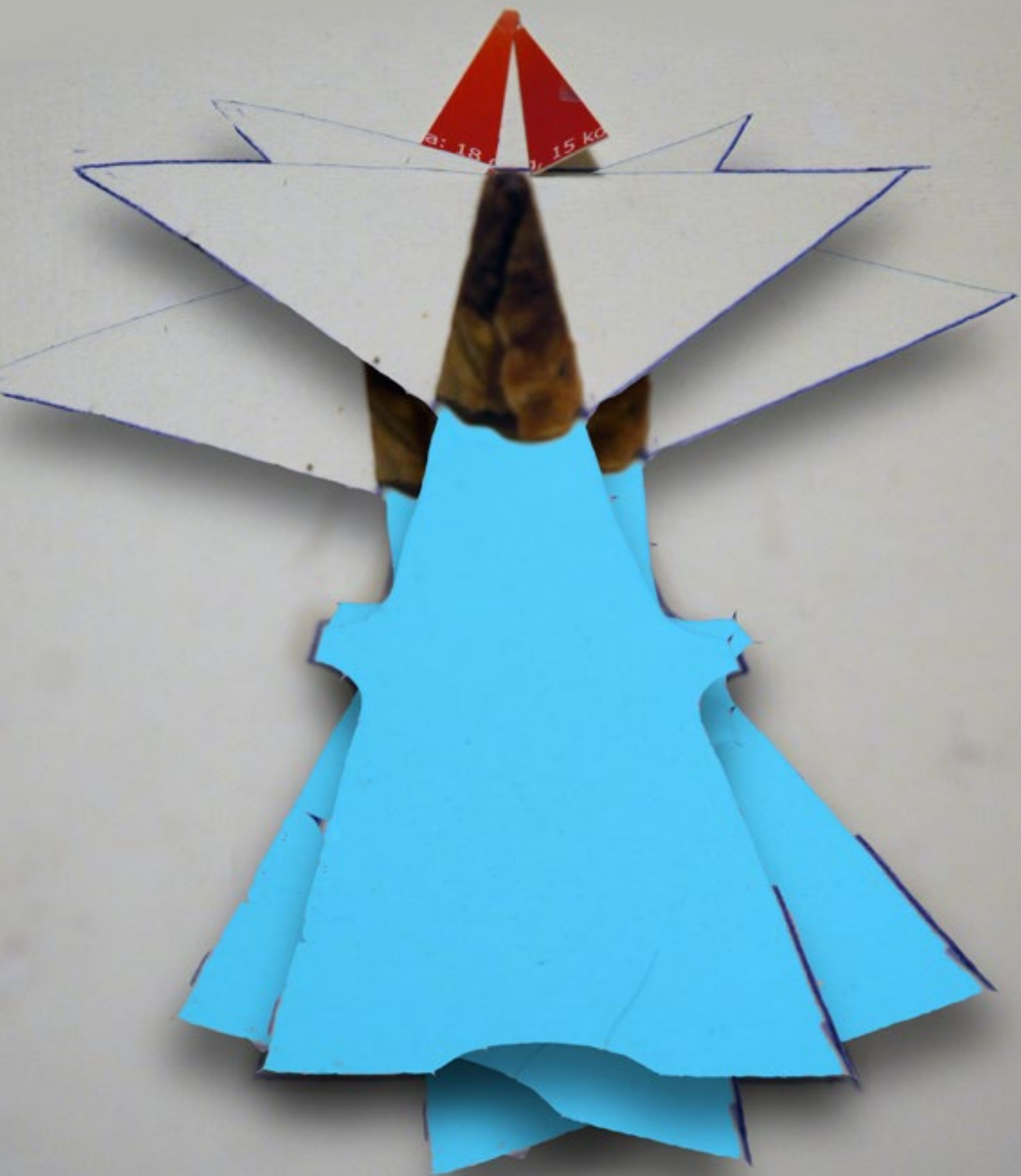
MATE
marketing
tehnologija

tel 01/4500 300
fax 01/4830 782
e-mail mate@mate.hr
web www.mate.hr



Svijet se nevjerovatno promijenio u posljednjih 100 godina. **Kako će svijet izgledati za sljedećih 50 godina?** Nitko to ne može predvidjeti i može se samo reći da će promjene vjerojatno biti brže nego u posljednjih 50 godina.

Knjiga Pogled jednog čovjeka na svijet trebala bi biti obvezno štivo za svakoga tko želi bolje razumjeti složen i međuovisan svijet 21. stoljeća. Ono što je čini pogotovo relevantnom za Hrvatsku jest to što nudi izvanredno koristan uvid u problematiku ekonomskog razvoja male zemlje, koja ne može mijenjati 'pravila igre'. Time važnije je da ih ispravno tumači i mudro koristi kako bi u svijetu velikih znanstvenih, tehnoloških, gospodarskih i političkih promjena očuvala i afirmirala svoje nacionalne probitke.



a: 18
15 ko

Zašto je Magenta 1 Business hit ove godine kod malih i srednjih kompanija?

Marko Lučić: Nedavno ste lansirali **Magenta 1 Business za poslovne korisnike. O kakvom se proizvodu radi?**

Jere Dumanić: *Magenta 1 Business* je spoj najboljih dijelova fiksnih i mobilnih usluga, s primjesom „pametnih“ alata iz Cloud svijeta zaduženih za zaštitu vaših računala i za povećanje produktivnosti malih i srednjih kompanija. Konkretnije, uz *Magenta 1 Business* naši poslovni korisnici dobivaju flat proizvod s maksimalnim brzinama interneta na svojim lokacijama, i to na mobilnoj i fiksnoj mreži. Naša jedinstvena Smart Internet platforma neprekidno radi jer smo je osigurali dodatnim 4G backupom, a s obzirom na sve češće računalne napade, *Magenta 1 Business* sadrži višeslojnu internet zaštitu koja korisniku pruža potpunu sigurnost.

Unutar paketa nalazi se čak 1TB sigurnog Cloud podatkovnog prostora kojeg

korisnik može koristiti s bilo kojeg uređaja i lokacije. Dakle, sve najbolje iz mobilnog, fiksnog i Cloud svijeta sadržano je u *Magenta 1 Business* paketima. Kad proizvodu dodamo i Premium korisničku podršku, odnosno poseban tim agenata za premium korisničko iskustvo, dobivamo vrlo napredan i jedinstven proizvod na tržištu.

ML: Je li **Magenta 1 Business** tek još jedan novi paket na tržištu telekomunikacija ili mislite da će ovaj proizvod promijeniti način poslovanja hrvatskih tvrtki?

JD: Svjetski trendovi pokazuju da se način poslovanja tvrtki mijenja te da se fokus stavlja na mobilnost, produktivnost, povećanje prodaje i unaprjeđenje korisničkog iskustva. Tvrtke u Hrvatskoj također usvajaju navedene trendove.

Sve napredne firme, a posebno one koje dolaze s američkog tržišta, stavljaju fokus na mobilnost svojih zaposlenika kako bi bili „bliže korisniku“ pa je jako bitno osigurati niz mobilnih alata (mini CRM, fiskalne blagajne, ured za van itd.) za tvrtke kako bi se povećala prodaja van uredskih prostora.

Drugi masovni trend koji vidimo jest taj da najagilnije firme sve prebacuju u Cloud kako bi bile brze i efikasnije te kako bi znatno uštedjele na uredskim troškovima. Danas firme nemaju samo e-mail u Cloudu koji je s nama više od 20 godina, već

Uz *Magentu 1 Business* naši poslovni korisnici dobivaju flat proizvod s maksimalnim brzinama interneta na svojim lokacijama, i to na mobilnoj i fiksnoj mreži.

tvrtke danas prebacuju cijelo svoje poslovanje u Cloud: od document managementa, faxes, naplate, kompjutorskih memorija, raznih programa poput „Office 365“ i slično. U svemu ovome jako je bitno da su svi vaši podaci maksimalno zaštićeni kao što su zaštićeni naši podaci u „Telecom grade“ data centru kojeg imamo u Hrvatskoj i Njemačkoj.

S obzirom na to da je telekomunikacijska infrastruktura osnova na kojoj gotovo sve tvrtke temelje svoje poslovanje, vrlo je bitno da ta infrastruktura bude pouzdana te

da firme mogu normalno poslovati čak i onda kad jedna od fiksnih ili mobilnih usluga ne radi. Zato smo mi u *Hrvatskom Telekomu* kroz *Magentu 1 Business* napravili jedno hibridno rješenje koje daje dodatnu sigurnost našim korisnicima da će usluga funkcionirati čak i onda ako je jedna od fiksnih ili mobilnih platformi u kvaru, što se u telekomunikacijskom svijetu događa.

ML: Sigurnost je očito vrlo važna komponenta Magente 1 Business. Zbog čega i kako konkretno pružate zaštitu?

JD: Prema nekim istraživanjima čak 90 posto tvrtki, neovisno o veličini i poslu kojim se bave, doživjelo je neku vrstu hakerskog napada. Broj hakerskih napada - u svijetu i kod nas - iz godine u godinu raste. Zbog toga želimo naše korisnike maksimalno zaštititi tako da komponentu sigurnosti ugradimo u sve naše proizvode. Konkretno, u *Magenti 1 Business* višeslojna sigurnosna zaštita odnosi se na:

- zaštitu internet veze prilikom preuzimanja sumnjivih sadržaja preuzetih s http stranica,
- antivirusnu zaštitu za računalo kada niste na našoj (HT) vezi ili preuzimate datoteke s vanjskih medija,
- zaštitu mobilnog uređaja od sumnjivih aplikacija, te
- Cloud Security, odnosno backup podataka u oblaku kako nikad ne biste izgubili važne dokumente.

ML: Spomenuli ste 4G backup i Smart Internet platformu. Kako one funkcioniraju te zašto su tvrtkama potrebne?

JD: Kao što sam prije spomenuo, gotovo sve tvrtke svoje poslovanje temelje na telekomunikacijskim uslugama pa su one

preduvjet za svakodnevno normalno funkcioniranje tvrtke. Upravo je zbog toga bitno da tvrtke raspolažu pouzdanim rješenjima - u ovom slučaju sigurnom internet vezom koja uvijek radi, a upravo to omogućuje naša *Smart* platforma.

Primjerice, u slučaju kvara ili poteškoća u funkcioniranju fiksnog interneta korisniku se automatski uključuje 4G backup. Na taj način korisnik normalno i nesmetano koristi internet, a da pritom uopće nije svjestan postojanja određenih problema koje mi proaktivno rješavamo.

ML: Kada kažete „najbolje iz fiksnog i mobilnog“ svijeta, na što točno mislite?

JD: Ovdje se referiram uglavnom na one „klasične“ usluge na koje su korisnici već navikli: mobilne i fiksne telekomunikacijske usluge. U našim paketima nudimo nekoliko opcija utemeljenih na detaljnom istraživanju navika i potreba poslovnih korisnika tako da tvrtke mogu jednostavno odabrati paket koji im najviše odgovara - najčešće „flat“ pakete.

Pored neograničenih poziva i interneta s fiksnog i mobilnog telefona, uključili smo veliki broj minuta za razgovore *prema i iz* inozemstva, a tu je i vrlo korisna inovativna usluga *HT Business Connect* koja omogućava da sve pozive s fiksnog telefona primate direktno i na mobilni telefon, odnosno da razgovor koji započnete na fiksnom telefonu jednim „klikom“ nastavite na svom mobilnom telefonu bez prekidanja veze.

ML: Kakve su prve reakcije tržišta?

JD: Tržište odlično reagira na brand *Magenta 1 Business*. Interes korisnika raste iz dana

u dan što u konačnici vidimo i po zadovoljavajućim prodajnim rezultatima - čak i iznad naših očekivanja.

Naravno, s aspekta korisničkog iskustva treba proći još neko vrijeme kako bismo dobili pravu povratnu informaciju korisnika. No, s obzirom na sadržaj samog proizvoda te Premium korisničku podršku, vjerujemo da će biti pozitivna.

ML: Koju su daljnji planovi HT-a u segmentu poslovnih korisnika?

S obzirom na sve češće računalne napade, *Magenta 1 Business* sadrži višeslojnu internet zaštitu koja korisniku pruža potpunu sigurnost.

JD: *Magenta 1 Business* strateški je proizvod na nivou cijele *Deutsche Telekom* grupacije jer predstavlja jedinstvenu komunikacijsku platformu na koju se lagano mogu nadograditi i drugi elementi iz našeg širokog portfelja usluga.

Tako, primjerice, uz *Magenta 1 Business* naši korisnici po super povoljnim cijenama mogu također ugovoriti opskrbu električne energije s kojom ostvaruju dodatne popuste, ili osigurati popust na Office 365, a uskoro i na ostale ICT usluge iz našeg portfelja. Za one poslovne

Kroz *Magento / Business* napravili smo jedno hibridno rješenje koje našim korisnicima daje dodatnu sigurnost da će usluga funkcionirati čak i onda ako je jedna od fiksnih ili mobilnih platformi u kvaru.

korisnike koji često putuju, putem naše „kćerke kompanije“ *e-Tours*, omogućili smo dodatne popuste pri kupnji avio karata, hotelskog smještaja i mnogih turističkih aranžmana.

Ukratko, naš plan je osigurati korisnicima maksimalno jednostavno poslovanje, a kroz daljnji razvoj nadovezati još niz specifičnih poslovnih alata i usluga uz koje će korisnici ili povećati svoju produktivnost ili osigurati dodatne pogodnosti kao što smo to do sada napravili sa strujom, ICT uslugama ili putovanjima.



Jere Dumanić, direktor sektora za marketing poslovnih korisnika, Hrvatski Telekom d.d.



Marko Lučić, *Quantum21.net* i *qLife* urednik i član uprave



Magenta

Business



RAZGOVORI



INTERNET



CLOUD

UVIJEK DOBIVATE VIŠE ZA VAŠ POSAO

Samo u **Magenta 1 Business** paketima dobivate sve za bezbrižnu komunikaciju, sigurno poslovanje i povećanje produktivnosti vašeg tima uz najbolje iz fiksnog, mobilnog i cloud svijeta na jednom mjestu:

- ✓ neograničeni (flat) razgovori u Hrvatskoj i više međunarodnih minuta
- ✓ sigurno surfanje internetom na najvećim brzinama (koji uz 4G back up uvijek radi)
- ✓ Cloud Storage (1 TB) za jednostavno i sigurno pohranjivanje vaših poslovnih podataka s mobilnog uređaja ili računala.

Kao korisniku **Magenta 1 Business** na raspolaganju vam je premium korisnička podrška u svakom trenutku!

Za više informacija nazovite **0800 9100**, posjetite hrvatskitelekom.hr/poslovni ili najbliže T prodajno mjesto.



ŽIVJETI ZAJEDNO





Intervju: Tomislav Kuljiš

Davorka Tolić

Utjecaji iskustava s roditeljima i skrbnicima u periodu ranog djetinjstva na cjeloživotno funkcioniranje i zdravlja buduće odrasle osobe jedna je od novijih paradigmi koja snagom činjenica počinje mijenjati mnoge sfere društva, pogotovo u roditeljstvu i psihoterapiji. Tomislav Kuljiš, ugledni terapeut integrativne tjelesno-orijentirane psihoterapije i autor programa RIRR - „Roditeljstvo i rani razvoj“ te programa „Osobni razvoj“ rasvjetljujuće i duboke uvide o formiranju osobnosti počeo je dobivati kroz šestogodišnju edukaciju za terapeuta integrativne psihoterapije. Fasciniran spoznajama da se gotovo sve što terapeuti rade s odraslim osobama - pa tako i s liderima i menadžerima s kojima se *qLife* posebno bavi - u osnovi svodi na „popravljanje“ propusta i pogrešaka roditelja (skrbnika), potpuno se posvetio toj intrigantnoj temi.

Kuljiš naglašava kako je razumijevanje preduvjeta cjelovitog roditeljstva i cjelovitog ranog razvoja djeteta nešto najvažnije i najdragocjenije što roditelj može dati svome potomku.

Posebno ga je osvijestila trogodišnja edukacija i trening za terapeuta u „Center for intentional living“ u New Yorku, koja je iz njega i njegovih kolega izvlačila najdublja iskustva iz najranijeg perioda koja određuju svakog čovjeka, upravljaju njegovim ponašanjem, mijenjaju njegovu percepciju, a da obično nemamo svijest o tome. Slične spoznaje i uvide dobivao je i na raznim drugim edukacijama po Europi, što je sve više učvršćivalo njegovu namjeru da se tome profesionalno posveti.

Nezadovoljan onim o čemu jedan dio dječje pedagogije i psihologije govori, a pogotovo zastarjeli rigidno biheioralni pravac, te razočaran onime koliko je tu neprepoznavanja stvarnih potreba djeteta, nerazumijevanja njegova doživljaja svijeta i roditelja, u Zagrebu je osnovao „Centar Prirodno roditeljstvo“ koji je posljednjih godina postao utjecajna institucija za područje ranog emocionalno-psihološkog razvoja, ne samo u Hrvatskoj već i u svijetu.

Na brojnim predavanjima, seminarima i radionicama Kuljiš naglašava kako je razumijevanje preduvjeta cjelovitog roditeljstva i cjelovitog ranog razvoja tijekom prvih godina djeteta nešto najvažnije i najdragocjenije

što roditelj može dati svome potomku za cijeli život. Pa ipak, tvrdi kako je problem u svezi s time taj što ulazak u razumijevanje ranog razvoja kod roditelja neminovno otvara zahtjevne teme: tko sam ja kao osoba, koja su moja iskustva u najranijem periodu života, na kojem sam stupnju emocionalne, socijalne i psihološke zrelosti. Riječju, razumijevanje ranog razvoja traži od svakog čovjeka da pogleda u sebe što mnogi još uvijek nisu spremni učiniti. Upravo zbog toga navedene spoznaje u društvo ulaze puno sporije nego što bi trebale.

Drugo područje njegova djelovanja je „Osobni razvoj“, odnosno aktivan rad na dovršavanju emocionalnog, psihološkog i socijalnog sazrijevanja kroz duboku psihoterapiju koja transformira čovjekovu srž, njegov unutarnji emocionalni svijet i nesvjesne obrasce funkcioniranja, kako bi se u konačnici promijenila fiziologija i uravnotežio autonomni živčani sustav radi unaprjeđenja općeg zdravlja. S obzirom na to da vjeruje kako konkretne pozitivne rezultate na navedenom području mogu osigurati isključivo tjelesno orijentirani terapijski pravci koji utječu na dublje dijelove mozga – nositelje nesvjesnog unutarnjeg emocionalnog svijeta i upravljače ljudskom fiziologijom – Tomislav Kuljiš je osnovao i Centar „Integral personal development“.

Zbog svega navedenog sasvim je jasno da je qLife apsolutno i direktno povezan s radom Tomislava Kuljiša – u mnogo većoj mjeri nego, primjerice, s radovima mikro ili makro ekonomista. Liderstvo i menadžment, naime, više je „umijeće“ nego „znanost“; mnogo više ovisi o nesvjesnim obrascima funkcioniranja i unutarnjim svjetovima dotičnih ljudi negoli o njihovu intelektualnom znanju i racionalnim procesima. Shodno tome, velika nam je čast i iznimno zadovoljstvo ugostiti ga u qLife intervjuu.

Davorka Tolić: *Konflikti su u posljednje vrijeme postali jako popularni. Riječ je, naime, o terminu koji se u javnosti iznimno često spominje. U organizacijama se razmatraju različiti pristupi upravljanju konfliktima. U privatnom životu često raspravljamo o konfliktima s partnerom, roditeljima ili s prijateljima. Unatoč tome, tek poneki ljudi točno znaju što su to konflikti, zašto ulazimo u konflikte te kako osvijestiti mehanizme konflikta kod sebe i drugih. Možete li nam reći više o tome?*

Tomislav Kuljiš: Konflikt se može definirati kao trenutak ili stanje koje se javlja u situacijama neslaganja ili razilaženja u mišljenjima. Osim toga, može se ustvrditi da je konflikt u određenoj mjeri legitiman pa čak i poželjan. Normalno je, naime, da se ne slažemo... podrazumijeva se da ne možemo uvijek promišljati na isti ili sličan način.

U poslovnim procesima je neophodan jer konfliktima izražavamo neslaganje. Konflikti se mogu završiti tako da se složimo oko toga da se ne slažemo pa na taj način izbjegavamo konflikt odnosno *otvoreni konflikt*.

Eskalacija konflikta događa se u situacijama kada neslaganje u mišljenjima potiče snažne emocionalne reakcije koje mogu biti *izražene* ili *potisnute*, i o tome bi vrijedilo nešto više reći.

DT: *Spomenuli ste izražavanje ili manifestiranje emocionalne reakcije. Ima li to veze s time da neke osobe nazivamo „konfliktnima“, a druge doživljavamo „mirnima“ ili „otvorenima“?*

TK: Ima. Prije nego krenemo razgovarati o stvarnim uzrocima i korijenima konflikta, prethodno bismo trebali razjasniti navedene pojmove. Svi mi, naime, poznajemo osobe koje bismo mogli nazvati „nekonfliktnima“ prije svega radi njihove

emocionalne psihološke zrelosti koja im omogućuje da doista saslušaju i čuju sugovornika, shvate da se s njime ne slažu i prihvate navedeno stanje, a da pritom ne osjećaju osobnu ugroženost zbog drugačijih stavova. Dakle, riječ je o svojevrsnoj „zreloj“ varijanti.

S druge strane, imamo osobe koje izvana izgledaju mirne i „nekonfliktna“, koje prihvataju i slažu se sa sugovornikom unatoč buri snažnih osjećaja nezadovoljstva, neslaganja i drugih negativnih emotivnih reakcija u njihovoj nutрини. U takvim slučajevima govorimo o procesu *potiskivanja emocija* ili potiskivanja emocionalne ekspresije koji se dijeli u dvije osnovne skupine.

Prva je tzv. *emocionalna represija*, kada osoba uopće nije povezana sa snažnim osjećajima nezadovoljstva, ljutnje, bijesa, razočaranja - čak i straha - u svojoj nutрини pa se stoga ponaša kao da je sve u najboljem redu. Riječ je, naime, o ljudima koji doista nisu u kontaktu s vlastitim emocionalnim bićem. Iako se u ovom slučaju naizgled radi o boljoj varijanti nego da je osoba „konfliktna“, za promatranog pojedinca i njegovo zdravstveno stanje - dugoročno gledano - zapravo je riječ o lošijoj varijanti.

Konflikt se može definirati kao trenutak ili stanje koje se javlja u situacijama neslaganja ili razilaženja u mišljenjima.

DT: *Emocionalna represija je, dakle, svojevrsna „odsječenost“?*

TK: Točno tako, odsječenost od unutar-njeg emocionalnog svijeta.

DT: *Koja je druga varijanta potiskivanja emocionalne ekspresije?*

TK: Drugi oblik potiskivanja naziva se *emocionalna supresija*, kada osoba - unatoč kvalitetnom kontaktu s vlastitim emocionalnim bićem - svjesno potiskuje vlastite emocije, „stišće zube“, guta bijes, nezadovoljstvo i frustracije te se trudi drugačije reagirati prema van nego što osjeća u svojoj nutri-ni. Riječ je, naime, o vrlo čestoj situaciji u društvu, a posebno u organizacijama ili partnerskim odnosima.

Za takvu osobu, koja ništa od toga ne pokazuje na van, također se kaže da je „nekonfliktna“ ili „kooperativna“ s obzirom na to da razgovore uobičajeno završava uvijek na isti način: s odobravanjem „da, šefe...tako je kako vi kažete“. Međutim, riječ je o rizičnoj situaciji jer se često događa da pojedinci takve unutarnje emocionalne strukture u određenom trenutku doslovce „eksplodiraju“.

Mehanizmi represije ili supresije nastaju u najranijem djetinjstvu pod utjecajem odgoja roditelja ili skrbnika.

Dakle, u navedenoj varijanti prepoznat ćemo ljude koji funkcioniraju po principu „trpim, trpim...sve dok ne puknem“. A to „pucanje“ obično se odvija na dva načina: češće se javlja u blažoj varijanti, kada osoba periodički – s vremena na vrijeme – verbalno „poludi“ javno pokazujući snažne emocije, te rijede u težoj varijanti (koja se uobičajeno događa jedanput u životu) kada „pucanjem“ prouzroče ogromnu štetu i završe u crnoj kronici zbog počinjenog kaznenog djela. Takvi se slučajevi u medijima kriju iza izjava „bio je dobar, miran, drag susjed... nikako ne mogu shvatiti da je to učinio“.

DT: *Odlično ste opisali neke prepoznatljive načine ponašanja. U tom kontekstu sada se nameće sljedeće pitanje: Kako postajemo takvi? Koji čimbenici određuju hoće li neka osoba otvoreno pokazati emocije ili će posegnuti za nekim od spomenutih mehanizama potiskivanja?*

TK: Dobro pitanje koje traži precizan odgovor: mehanizmi represije ili supresije nastaju u najranijem djetinjstvu pod utjecajem odgoja roditelja ili skrbnika. Dakle, u tom kontekstu djeca se rađaju s potencijalom zdrave i cjelovite emocionalne samoregulacije, ali da bi se u djetetu potencijali razvili neophodni su određeni preduvjeti na strani roditelja. Pod utjecajem zastarjelih metoda odgoja roditelja ili skrbnika, u najranijem djetinjstvu kod djece se počinju razvijati opisani obrasci ekspresije emocija: neki među njima započinju izbjegavati izražavanje vlastitih emocija zato što na nesvjesnoj razini ”znaju” da će se – postupe li tako kako se osjećaju – suočiti s negativnim feedbackom i odbacivanjem, što je njima doista strašno. Na djeci koja funkcioniraju na opisani način obično ćemo primijetiti da su jako dobro odgojena, pristojna i fina, a njihov „unutrašnji vulkan“ obično će nam promaknuti iz priče. Mogli bismo reći da takva djeca na emotivnoj

razini „eksploziju“ (prema van) zamjenjuju „implozijom“ (prema unutra).

Važno je još naglasiti da će sutra kao odrasle osobe nastaviti funkcionirati na sličan način. U nekom trenutku, ako unutrašnji naboj nadjača mehanizme kojima se emocije drže pod kontrolom, osoba će doživjeti često pretjeranu, brutalnu i eksplozivnu reakciju. U tom smislu normalno je zapitati se od kuda potječu ti mehanizmi trpljenja u kojima se manifestira ljudska nesposobnost izražavanja emocija? Zašto ljudi ne uspijevaju izraziti vlastite osjećaje? Odgovor leži u koncepciji odgoja koji ćemo kasnije detaljnije pojasniti.

DT: *Ostalo nam je još definirati treću skupinu osoba koje vidimo ili doživljavamo „konfliktima“.*

TK: U tu skupinu spadaju pojedinci s kojima je zahtjevno dogovarati se. Riječ je, naime, o osobama čestih i snažnih emocionalnih ispada: dozvoljavaju si galamiti na druge, jasno i nedvosmisleno izražavati frustraciju, ljutnju, a neki i tugu prema van. U toj skupini nailazimo na osobe koje jako često „skliznu“ u tugu, briznu u plač, a ponekad se povuku u sebe ili zatvore u drugu sobu kako bi pobjegli od konflikta. Stoga kažemo da se koriste *flight modom* koji je njihovom mozgu bliži (inherentni) način funkcioniranja, a neadekvatan odgoj (odnos skrbnika u ranom periodu) doprinosi učvršćivanju tog obrasca. Kada su u pitanju konflikti njihov emocionalni sustav sklon je povlačenju, bježanju i plakanju kojim se koriste kako bi riješili konfliktnu situaciju. Iako nije riječ o pravilu, u tu skupinu uobičajeno spadaju žene. Osobe iz ove skupine koriste se nesvjesnom strategijom stečenom u odnosu s roditeljima koji su na njihovo povlačenje i plakanje uobičajeno reagirali smirivanjem, kojim se dijete odmalena koristi kako bi

Ako unutrašnji naboj nadjača mehanizme kojima se emocije drže pod kontrolom, osoba će doživjeti često pretjeranu, brutalnu i eksplozivnu reakciju.

konflikt okrenulo u svoju korist. Isto takvo nesvjesno ponašanje potom se nastavlja u odrasloj dobi. Naravno, za to nikoga ne bi trebalo optuživati jer je riječ o mehanizmima razvijenima u ranom djetinjstvu kojih nismo svjesni.

Druga moguća reakcija je protunapad kada mozak osobe ulazi u *fight mode* pa ona zbog toga postaje agresivna. Preplavljena je bujicom intenzivnih emocija, potaknuta i aktivirana pa kreće s verbalnim ili fizičkim napadom vođena snažnom frustracijom, ljutnjom, bijesom, a ponekad i doslovnom mržnjom prema sugovorniku.

Postoji i treća varijanta - *racionalizacija* - koja je prema vani naizgled najprihvatljivija. Mehanizme racionalizacije kojima izbjegavamo kontakt s vlastitim emocijama i vlastitom osobnošću razvijamo radi toga da ne „skliznemo“ u prvu ili drugu krajnost (*flight* ili *fight mode*) pa zbog toga ostajemo isključivo „u glavi“ vrteći neku odabranu priču i pozivajući se na neke navodno kvalitetne argumente samo kako bismo izbjegli osobnu emocionalnu involviranost i cjelovit kontakt sa sobom. Vlastito unutarnje znanje, intuiciju i osobne stavove zamjenjujemo vanjskim argumentima.

Navedeno ponašanje tipa racionalizacije ponekad se pokazuje dobrim u kontekstu poslovnih konflikata. Međutim, kad je riječ o privatnim, osobnim konfliktima, a pogotovo o partnerskim odnosima, opisani obrazac drugu stranu uobičajeno dovodi do ludila stoga što se osoba u racionalizaciji prikazuje mudra, mirna i u redu, pobuđujući istovremeno u druge osobe osjećaje napuštenosti i samoće.

Ta druga osoba, naime, ima dojam da se prva izvukla iz konflikta te da je svojim izvlačenjem i svojevrsnim „odrezivanjem“ emocija zapravo nju proglasila ludom, krivom i lošom.

Dakle, racionalizacija uobičajeno ne vodi smirivanju konflikta već se često događa suprotno, da drugu stranu u konfliktu dodatno razjari. Shodno tome, racionalizaciju poistovjećujemo s „odrezanošću“. Ma koliko ona dobro izgledala prema van zapravo je riječ o još jednom obrambenom mehanizmu „odrezivanja“ od vlastitog sebe i vlastitih emocija. Zato se i naziva racionalizacija. Osoba koja ulazi u proces racionalizacije osjeća da je ona „good guy“, a da je „bad guy“ druga osoba koja se ljuti, vrišti ili plače.

Racionalizacija uobičajeno ne vodi smirivanju konflikta već se često događa suprotno, da drugu stranu u konfliktu dodatno razjari.

DT: *Može li se zaključiti da je inicijalni impuls približno isti za sve osobe bez obzira na njihove mehanizme suočavanja s konfliktom?*

TK: Može, i pritom treba naglasiti da u podlozi sve tri reakcije pronalazimo snažnu emocionalnu aktiviranost koja u slučaju prvog tipa urušavanja emocija prelazi u tugu, u drugom slučaju u ljutnju dok u trećem slučaju aktivira mehanizam „odrezivanja“ od emocija.

DT: *Možete li nam pojasniti o kojim čimbenicima ovisi intenzitet reakcije pojedinca?*

TK: Kako bismo bolje razumjeli zašto su neke osobe „konfliktne“ te zašto uopće dolazi do snažne reakcije i aktiviranosti potrebno je cijeli mehanizam sagledati na dubljoj i suptilnoj razini. Snaga reakcije, naime, nije određena samo snagom izvanjskih utjecaja nego čovjekovom unutarnjom psihološko-emocionalnom strukturom. Drugim riječima, snaga reakcije ovisi o količini i intenzitetu nakupljenih nesvjesnih emocionalnih iskustava te tako nastalih bolnih psihološko-emocionalno-tjelesnih stanja koja nazivamo *emocionalnim ranama*, a u koja „upadamo“ kada nam netko izvana nešto „pogrešno“ kaže ili napravi. Dokaz da problem nije u snazi izvanjskih utjecaja pronalazimo u činjenici da jednaki izvanjski podražaji u osoba različite unutarnje psihološko-emocionalne strukture potiču sasvim drugačije reakcije.

Za to postoje dva temeljna razloga: postojanje *emocionalnih rana* koje ćemo kasnije pobliže opisati te smanjena sposobnost samoregulacije.

DT: *Možete li nam prvo pojasniti proces samoregulacije?*

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

PRVI HRVATSKI STRUČNI ČASOPIS ZA LIDERSTVO I MENADŽMENT

QUANTUM2I.NET

7
GODINA S VAMA

No. 1 / Vol. I / Zima 2009.	LIDERSTVO SLUŽENJEM
No. 4 / Vol. V / Zima 2013.	KLASICI
No. 3 / Vol. III / Jesen 2011.	INOVACIJE
No. 2 / Vol. II / Proljeće 2010.	OSOBNI RAZVOJ
No. 3 / Vol. IV / Jesen 2012.	KOMPLEKSNOST U MENADŽMENTU
No. 4 / Vol. V / Jesen 2013.	ORGANIZACIJSKO UČENJE
No. 3 / Vol. V / Jesen 2013.	DUHOVNOST U POSLOVANJU
No. 2 / Vol. III / Ljeto 2011.	PROMJENE
No. 1 / Vol. II / Zima 2010.	SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE
No. 1 / Vol. IV / Proljeće 2012.	VIZIJA I MISIJA
No. 2 / Vol. I / Proljeće 2009.	ODRŽIVI RAZVOJ
No. 2 / Vol. V / Ljeto 2013.	ORGANIZACIJSKI RAZVOJ
No. 4 / Vol. III / Zima 2011.	AFFIRMATIVNO PROPITIVANJE
No. 4 / Vol. II / Jesen 2010.	DIJALOG
No. 4 / Vol. IV / Zima 2012.	DRUŠTVO ZNANJA
No. 3 / Vol. I / Ljeto 2009.	PROMJENA SVJETONAZORA
No. 3 / Vol. V / Proljeće 2013.	UMJETNOST I LIDERSTVO
No. 3 / Vol. III / Proljeće 2011.	IZVORI KONKURENTNOSTI
No. 3 / Vol. II / Ljeto 2010.	SNAGA UVJERENJA
No. 4 / Vol. I / Jesen 2009.	SURADNJA

U suradnji sa:



McKinsey Quarterly



JOSSEY-BASS
a Wiley imprint
www.josseybass.com



strategy+business

Sposobnost samoregulacije vlastitih emocija čvrsto je povezana s uvjetima koje u najranijem djetinjstvu pružaju roditelji i skrbnici.

TK: Sposobnost samoregulacije vlastitih emocija čvrsto je povezana s uvjetima koje u najranijem djetinjstvu pružaju roditelji i skrbnici. Kada su uvjeti nepovoljni desni orbitofrontalni dio mozga prefrontalnog dijela korteksa, koji se između ostalog bavi regulacijom emocionalne ekspresije, ne uspijeva razviti potpunu funkcionalnost. Možemo reći da osoba nije uspjela realizirati vlastite ljudske potencijale, a da za to nije sama kriva.

Jednostavno rečeno, načinom odgoja i podizanja roditelji i skrbnici nisu djetetu omogućili realizaciju optimalnog potencijala u vidu sposobnosti za samoregulaciju. Takva osoba cijeloga života uobičajeno ostaje smanjenih sposobnosti reguliranja vlastitih emocija. U kombinaciji s jakim emocionalnim ranama ostaje u nezavidnoj poziciji „žrtve vlastitih emocija“. Zbog opisanog pomanjkanja sposobnosti regulacije cijeli život snosit će posljedice u vidu anateme, kritika i odbacivanja jer se ponaša tako kako se ponaša. Nitko - pa ni ona sama - ne vidi da osoba nema kapaciteta za drugačije ponašanje. U ovom slučaju svjesna odluka da nešto učini u svezi s time nema baš preveliku težinu kao ni savjeti tipa: smiri se, nemoj se sekirati i slično.

DT: *Znači li to da takve osobe ne možemo držati odgovornima za ponašanje u konfliktnim situacijama?*

TK: Iako prosječna osoba ne može svjesno odlučiti kako će se osjećati u stanovitoj kriznoj situaciji, trebala bi i morala preuzeti naknadnu odgovornost za svoje emocije, ponašanje i ekspresije. Prema tome, ljudski je ponekad neadekvatno reagirati u stanovitoj situaciji. No, bitno je što se čini nakon toga.

Nakon što se centriramo nakon neprimjerenog ispada trebali bismo isprikom staviti stvari na svoje mjesto i pokazati da smo doista shvatili kako ponašanje nije bilo u redu. Time zapravo pokazujemo vlastitu zrelost. A zrelost podrazumijeva sposobnost sagledavanja vlastite nezrelosti. Može se zapravo kazati kako emocionalna zrelost podrazumijeva potpuno ostvarenje emocionalno-psihološke samoregulacije uz zadržani kontakt s emocijama (bez potiskivanja emocija) te uz sposobnost sagledavanja i preuzimanja naknadne odgovornosti za vlastitu povremenu nezrelost.

DT: *U čemu se kriju uzroci emocionalne nezrelosti, odnosno smanjene sposobnosti samoregulacije?*

TK: Djeca koja u senzitivnom periodu razvoja orbitofrontalnog dijela mozga - krajem prve i tijekom druge godine života - nemaju dovoljno pozitivnih iskustava regulacije u snažno pobuđenom emocionalnom stanju od strane roditelja i skrbnika, jednostavno ne uspijevaju razviti navedene moždane potencijale. Zbog visoke razine kortizola, hormona stresa u sustavu, dolazi do odumiranja brojnih neurona u ključnim dijelovima mozga zaduženim za samoregulaciju. Veze između prefrontalnog i emocionalnog mozga ne izgrađuju se na adekvatan način pa osoba - prvo kao dijete, a potom

kao odrastao čovjek - ne uspijeva regulirati samu sebe ostajući na milost i nemilost vlastitih emocija. Pritom mislim na jako pobuđena emocionalna stanja, kada osoba ne raspolaže mehanizmima da se s njima adekvatno nosi te kada dolazi do isključivanja slabašnog prefrontalnog regulatora i uključivanja snažno aktiviranog emocionalnog mozga koji potencira silnu reakciju.

DT: *Dakle, može se zaključiti kako je kortizol „krivac“ za takvo stanje. Kako zapravo kortizol djeluje?*

TK: Kortizol je hormon stresa koji potencira stanje pobuđenosti organizma i spremnosti na reakciju. Odgovoran je pripremiti tijelo na reakciju borbe ili bijega, a priroda je predvidjela da djeluje u kratkom vremenskom intervalu nakon čega bi trebalo prestati njegovo lučenje. Prema tome, u kriznim situacijama roditelji i skrbnici trebali bi se potruditi da pronađu način i reguliraju dijete umjesto da ga po starim naputcima satima ostavljaju da plače i vrišti, da ga kažnjavaju emocionalno ili fizički, odbacuju i kažnjavaju separacijom ili čine druge stvari koje uzrokuju dugotrajnu emocionalnu pobuđenost i produljuju stresno stanje. Sve to zajedno, u većoj ili manjoj mjeri, uzrokuje trajne posljedice u razvoju, strukturiranju i funkcioniranju mozga. Na žalost, većina spomenutog spada u još uvijek uobičajene i rasprostranjene metode odgoja koje roditelji rade ne sagledavajući da će sutrašnje neadekvatno ponašanje djeteta biti upravo rezultat njihova odnosa prema djetetu.

DT: *Na koji se način manifestiraju problemi samoregulacije emocija?*

TK: Stalni „trening“ - u smislu kontinuiranog ponavljanja negativnih iskustava u

ranom periodu – utječe na buduće osobe tako da njihova povezanost s vlastitim unutarnjim svijetom slabi pa zbog toga postaju sve manje svoji, otuđuju se od vlastitog bića i sve su više „u glavi“, a sve manje u tijelu pa se više ne znaju vratiti u kontakt s emocijama i s dubljim dijelom sebe. Budući da se ne znaju povezati sa sobom, druge osobe ih osjećaju odsutnima, nestvarnima i neautentičnima. Sve to značajno utječe na kvalitetu odnosa s izvanjskim svijetom jer se odnosi ne ostvaruju na racionalnoj nego na emocionalnoj razini... na nekim dubljim razinama postojanja onkraj racionalnog uma.

DT: *U modernom svijetu nerijetko se događa da na otvoreno pokazivanje emocija okolina šalje osuđujući feedback, što lako može stvoriti mjerenje da osjećati zapravo nije u redu. Može li to vremenom dovesti do toga da se netko srami svojih emocija?*

TK: Upravo se to (pre)često i događa. Okolina vrlo često nesvjesno poručuje pojedincu: ako si autentičan onda zapravo nisi dobar?! Riječ je o nastavku odgojnog procesa kojim roditelji nesvjesno prenose svoje iskustvo i doživljaj svijeta pripremajući djecu za život u *korporatizmu*, braneći im ekspresiju emocionalnih stanja i vlastitu

U kriznim situacijama roditelji i skrbnici trebali bi se potruditi da pronađu način i reguliraju dijete umjesto da ga po starim naputcima satima ostavljaju da plače i vrišti.

autentičnost. Stoga ne čudi što se u tolikom obimu na svjetskoj razini susrećemo s krizom identiteta. U korporatizmu ljudi dobro znaju što trebaju raditi i koje ih obaveze očekuju na radnome mjestu. Međutim, sva manje znaju kako će se povezati s vlastitim bićem pa sve više zaboravljaju na stvarnoga sebe. Emocionalni svijet važna je - da ne kažem ključna - komponenta istinskog ljudskog bića i ljudskog postojanja.

DT: *Slažem se s vama. U današnje vrijeme počeli smo se poistovjećivati s poslom: „ja sam moj posao“. Bitna su nam isključivo poslovna ostvarenja. Sve drugo, polako ali sigurno, počelo je padati u drugi plan. Vratimo se malo mehanizmu konflikta. Kako uobičajeno funkcionira u praksi?*

TK: Mehanizam je najbolje opisati na uobičajenoj situaciji koju često susrećemo na bilo kojemu radnome mjestu. Primjerice, u konfliktu sa nadređenim, kolegom ili podređenim pojedinac se može sučiti s kritikom. Ako promatrana osoba u svojoj unutrašnjoj psihološko-emotivnoj strukturi nosi emocionalnu ranu osjećaja *osobne nevrijednosti* - tamo gdje bi trebao biti program za osobnu vrijednost - kritiku će doživjeti kao da je proglašena lošom,

Ako promatrana osoba u svojoj unutrašnjoj psihološko-emotivnoj strukturi nosi emocionalnu ranu osjećaja osobne nevrijednosti, kritiku će doživjeti kao da je proglašena lošom, nesposobnom i bezvrijednom.

nesposobnom i bezvrijednom. Stoga se u praksi vrlo često događa da osoba koja nosi ovakvu ili sličnu ranu tuđi komentar doživljava kao kritiku koja potom pobuđuje snažne emocionalne reakcije.

Osoba jednostavno „klizne“ u davno formirani, te iznova aktivirani prostor koji je u njezinoj mentalnoj mapi spremljen pod nazivom “takav kakav jesam zapravo ne vrijedim“, čime se aktivira unutarnji doživljaj da je pravo na egzistenciju - na najdubljoj razini - dovedeno u pitanje. Jer, ako ne vrijedim zašto bi se itko družio sa mnom, a ako se nitko neće družiti sa mnom na kraju ću ostati sam, a za dijete to znači da „neće preživjeti“. Dakle, riječ je o bolnom, gotovo neizdrživom emocionalnom i tjelesnom stanju za koje pojedinci kažu da tada osjećaju „bolje da me nema...bolje da nestanem“.

Međutim, opet naglašavam da je opisano tjelesno stanje ili psihološko-emocionalni prostor ugrađen u samu srž bića te osobe. Primjerice, kada se osoba u prethodnom primjeru suoči s kritikom automatski se aktiviraju stare emocionalne rane i primarne emocije dubokog straha i srama. Međutim, priroda je osmislila „liječ“ koji će osobu izvući iz te neizdrživo bolne emocije automatski prebacujući mozak u „fight mode“ bijesa i agresivnosti, što je sekundarna emocija. Izvana se tako susrećemo s eksplozivnom emotivnom reakcijom pobuđenom kao spas od padanja u još gori prostor srama i straha od vlastitog nestanka.

DT: *Rekla bih da će brojni čitatelji prepoznati sebe ili sebi bliske osobe u vašim pojašnjenjima te da će teško prihvatiti neke od ovih informacija.*

TK: Vjerujem da čitajući ove retke mnogi mogu osjetiti nelagodu. Osjećamo li stasovitu stisnutost u tijelu i nelagodu u trbuhu,

ako pliće dišemo ili ako osjećamo neke druge neugodne senzacije u tijelu, naš nesvjesni sustav vjerojatno je prepoznao da je djelomično riječ o njegovoj priči. Pritom opet iznova naglašavam da prepoznavanje sebe u ovome nikako ne podrazumijeva krivicu niti da smo zbog toga loši. Riječ je o stečenim nesvjesnim mehanizmima na koje se teško može utjecati sa svjesne razine.

Pa ipak, sada kada razumijemo prave uzroke ponašanja automatski bolje razumijemo sebe pa se onda možemo okrenuti *osobnom razvoju* kako bismo s vremenom ispravili sve što se ispraviti može. Sada znamo da nismo ljudi ni loši već da jednostavno nismo imali adekvatne uvjete u formativnom periodu života. Od roditelja i skrbnika jednostavno nismo dobili ono što smo trebali, a da zato ni oni nisu krivi jer nisu imali kapaciteta ni znanja da rade drugačije. Sada barem znamo o čemu se tu radi.

DT: *Mislim da je na kolektivnoj razini vrlo bitno osvijestiti navedene obrasce, a onda je stvar individualnog izbora što će s time netko napraviti. Postoji li još čimbenika koji određuju kako se ponašamo i osjećamo u konfliktnoj situaciji?*

TK: U prethodnom dijelu razgovora pojasnili smo emocionalnu dimenziju jakih ekspresivnih reakcija u konfliktima. Stoga nam preostaje da pojasnimo *psihološku dimenziju* koja opet ima dva aspekta.

Kako bismo je ispravno shvatili moramo dublje zaroniti i razumjeti što je to *ego* te kako se *ego* razvija, što je to *sebstvo* (engl. *self*) te što smo mi kao ljudska bića. Psihološka dimenzija problematike intenzivnih ljudskih konflikata prije svega je uvjetovana pomanjkanjem osjećaja osobne vrijednosti koje potom potiče ljude da se identificiraju, između ostalog, i s vlastitim stavovima jer

Psihološka dimenzija problematike intenzivnih ljudskih konflikata prije svega je uvjetovana pomanjkanjem osjećaja osobne vrijednosti.

nedostaje identifikacija u sebstvu. Stoga se nerijetko događa da ulaženjem u kontakt s drugačijim stavom automatski dolazi do snažnog konflikta jer jedan (ili oba) sugovornika drugačije stavove interpretiraju kao pokušaj „poništanja“ vlastitog krhkog identiteta i poruku da su oni definitivno u krivu što u njihovoj percepciji podrazumijeva da ih sugovornik „poništava“ kao osobu te da stoga – u psihološkom smislu – ako bi ispalo da doista nisu u pravu zapravo prestaju postojati. S obzirom na to da identitet vuku iz stavova i uvjerenja eventualnim negiranjem istih zapravo dolazi do negacije njihovog identiteta i svojevrstne smrti u psihološkom smislu. Shodno navedenom, osoba osjeća da više ne postoji, da nestaje i da je nema. Anuliranjem stava, dakle, osjećaj vlastitog sebstva - koji je ionako klimav - dodatno se ugrožava, a s njime i psihološko postojanje pojedinca.

DT: *Kada govorite o tome mislite li možda na osobe za koje žargonski kažemo da imaju jak ego ili „ego do neba“?*

TK: Tako je, mislim baš na njih. Međutim, iako se takvim isprva ne čini, riječ je o osobama koje uopće nemaju jak, već slabašan

PROMIJENILA SAM SE.
JER ZBOG TEBE UVIJEK ŽELIM BITI BOLJA.
KRENI SA MNOM U GODINU KOJA DOLAZI.
ISPISAT ĆEMO NAJLJEPŠE PRIČE.

SAMO TVOJA. PRINTERA



GRAFIČKA PROIZVODNJA I TRGOVINA D.O.O.
T +385 1 3378 600
WWW.PRINTERA.HR

ego. Ako ego metaforički poistovjetimo s praznim balonom, onda se taj balon u formativnom periodu psihološkog razvoja djeteta ispunjava „zrakom“ u vidu stvarnog osjećaja sebe koji dolazi iznutra, iz naše prave suštine, a to je sebstvo. Različite psihološke i duhovne koncepcije govore o sebstvu nazivajući ga još „jastvom“ ili na engleskom „self“. Jung ga je nazivao Self s velikim „S“.

Prema tome, istina je drugačija negoli se isprva čini: u osoba naizgled snažnog ega zapravo nailazimo na nerazvijeni ego. S obzirom na to da je razvijeni i zreli ego protkan sebstvom – istinskom suštinom ljudskog bića – psihološki zreli ljudi nemaju potrebu tragati za indentitetom na bilo kojem mjestu izvan sebe. No, ovo je rijetka situacija.

Spomenuti proces formiranja ega i njegovog povezivanja sa Selfom opet se primarno događa u na tu temu senzitivnom periodu razvoja djeteta, otprilike od druge do četvrte godine života. Upravo u tom životnom razdoblju neobično je važno da djetete doživi *iskustvo viđenosti* od roditelja ili skrbnika.

To znači da dijete treba doživjeti da je roditelj istinski doživio njega onda kada ono doživi i osjeti sebe tj. kada njegov ego (izrastajući svjesni dio koji može reći Ja jesam) dođe u kontakt sa sebstvom. Tada je važno da dijete vidi sebe u roditeljevim očima. To su stanja ispunjenja (sobom), ushićenja, oduševljenja ili pak mirne povezanosti sa sobom, kao i stanja ganuća te drugih ekspresija unutarnje autentičnosti. Na žalost mi još uvijek imamo poriv u društvu da tada pohvaljujemo dijete čime promašujemo bit, jer dijete tada treba zrcaljenje umjesto pohvale. Kroz takva iskustva dijete internalizira odnosno afirmira osjećaj sebe. Ovo je velika tema i znam da kada je obrađujemo kroz program Roditeljstvo i

rani razvoj, treba dosta vremena i osobnog iskustva kroz radionice da ljudima ”sjedne” nakon čega se mijenja ideja tko sam ja u biti. Nedostaju nam u društvu, a pogotovo u odgoju spoznaje o našoj biti.

Dakle, kada dijete bude doživljeno u trenutku dok je ego u kontaktu sa sebstvom i osjeti da je netko drugi osjetio kako se ono osjeća u sebi, uspostavlja se čvrsta osovina između ega i sebstva. Ono što ja u sebi stvarno jesam sjeda u taj šuplji balon ega ispunjavajući ga stvarnim osjećajem sebstva. Time kroz cijeli život nastavljam zadržavati vrlo čvrstu osovinu ega i sebstva. Takva osoba jednostavno zna u sebi tko je i nema veliku potrebu za vanjskim identifikacijama.

Kod nekih, ali ipak rijetkih ljudi, dolazi do potpune realizacije sebstva na van i otpuštanja ega, što je u biti dio onoga što nazivamo prosvjetljenjem.

No, realnost je da većina ljudi živi u slabšom kontaktu sa stvarnim osjećajem vlastitog sebstva zbog nezrelog ega koji se nije ispunio adekvatnim sadržajima pa i dalje nalikuje ispuhanom balonu te zbog toga mora pronaći identitet u izvanjskom.

Istina je drugačija negoli se isprva čini: u osoba naizgled snažnog ega zapravo nailazimo na nerazvijeni ego.

Dakle, ako nemam adekvatni identitet u sebstvu, moram ga potražiti u izvanjskom. Kada nije povezan sa sebstvom, ego nas potiče da mislimo kako smo zapravo onakvi kakvima nas drugi vide te da u očima drugih pokušavamo iščitati vlastitu vrijednost. Zbog toga ljudi uobičajeno misle da su onakvi kakvima ih drugi percipiraju pa jedini način da popravim osjećaj sebe ostaje taj da druge natjeram da poprave njihovu sliku o meni. Ovaj poriv u osnovi je velikog dijela modne, kozmetičke i sličnih industrija čije proizvode koristimo za popravljavanje slike nas u očima drugih.

Drugu vrstu identifikacije ego uobičajeno pronalazi u poslu. Potom u nacionalnosti ili u nekim drugim životnim ulogama kao što je roditeljstvo. A kao što smo to već ranije naglasili, nezreli ego posebno se voli identificirati s vlastitim stavovima.

No, kada razgovaramo o svemu tome ne kritiziramo niti ne osuđujemo jer imamo pravo biti tamo gdje jesmo u svom psihološkom razvoju koji je ovisio o roditeljima i skrbnicima dok smo mi kao dijete nesvjesno dali svoj maksimum. Danas možemo osvijestiti gdje se nalazimo i aktivno nastaviti svoj razvoj kroz rad na sebi.

Nezreli ego posebno se voli identificirati s vlastitim stavovima.

DT: *Što se onda događa kada takva osoba uđe u konflikt?*

TK: Kad se osoba snažno ukorijenjena u vlastitim stavovima - koja nema razvijen osjećaj sebstva - nađe u konfliktu u kojem netko osporava njezine stavove, uobičajeno osjeća ugroženost pa onda automatski pokreće tjelesni mehanizam kojeg kao ljudi imamo radi fizičkog preživljavanja. Događa se, naime, da osoba automatski ulazi u stanje stresa kojim se priprema za borbu ili bijeg. Unatoč tome što je riječ o pukoj borbi za stavove koja se u najgorem slučaju odnosi na svojevrsno „psihološko preživljavanje“, organizam se ponaša na isti način kao da je riječ o borbi za fizičko preživljavanje. Promatrana osoba tada doista „sklizne“ u osjećaje koji nalikuju pravoj „borbi za život“.

Upravo zbog toga se događa da pojedinci izvještavaju o „umiranju“ koje se događa ako se situacija razvija u smjeru koji potvrđuje da je suprotna strana u pravu, a da su oni u krivu. Iako se možda čini nevjerovatnim, u takvim situacijama pojedinci doslovce „psihološki umiru“ i svjedoče da se upravo tako osjećaju.

DT: *Spomenuli ste dva aspekta psihološke dimenzije. Ako je ego prvi, koji je drugi aspekt dimenzije?*

TK: Drugi aspekt je tzv. „crno-bijeli nivo svijesti“. Zahvaljujući specifičnom ustroju mozak odraslog čovjeka predodređen je da uočava sive nijanse stvarnosti. Za razliku od toga, dijete živi u crno-bijelom svijetu u kojem postoje isključivo „dobri“ ili „loši“ outputi između kojih nema drugih varijanti. U razdoblju od kraja druge do četvrte godine života isto dijete će u interakciji s roditeljima razviti kapacitete izlaska iz

„crno bijelog nivoa svijesti“ kako bi prešlo na suptilniji razvojni nivo, tzv. „osobni“ ili „personalni“ nivo svijesti koji podrazumijeva sposobnost uočavanja sivih nijansi stvarnosti.

Međutim, nerijetko se događa da se zbog neadekvatnog odnosa s roditeljima i skrbnicima dijete zaglavi na „crno-bijelom nivou svijesti“ ta da nastavi percipirati svijet oko sebe u „crnim“ ili „bijelim“ nijansama interpretirajući situacije oko sebe kao potpuno „dobre“ ili „loše“. Kao odrasla osoba opisani svjetonazor prenosi u konflikte vjerujući kako je jedan od sugovornika apsolutno u pravu, te da je drugi apsolutno u krivu. Simplificirano zaključujući, osoba vjeruje da ako bi njen sugovornik bio u pravu, onda je on apsolutno u pravu i time je on taj koji je dobar dok promatrana osoba onda postaje „onaj koji je u krivu“, čime ona postaje apsolutno u krivu te - shodno tome - potpuno loša. S obzirom na to da za osobu opisana situacija nikako ne dolazi u obzir - jer bi tada psihološki prestala postojati - svim silama se bori da apsolutno bude u pravu što je njoj jedina moguća opcija.

Za takvu osobu opcija „djelomične krivice“ jednostavno ne postoji. U njezinoj „crno-bijeloj“ mentalnoj mapi nema slobodnih prostora za eventualna „siva“ rješenja. Prema tome, osporavanjem njezinih stavova ona podrazumijeva kako je potpuno u krivu što, naravno, ne dolazi u obzir jer se prema njezinom vjerovanju time poništava njezina osobna vrijednost. Jedina prihvatljiva varijanta takvom pojedincu jest potpuna krivica sugovornika kojom isti postaje taj koji je loš.

DT: *Sve što ste rekli zvuči doista radikalno. Možete li nam još nešto reći o tome kako takva osoba funkcionira u okruženju?*

Osoba može imati iznimno visoki IQ, doktorirati i postati predsjednik države, a da i dalje stvarnost promatra u „crno-bijelom“ tonalitetu.

TK: „Crno-bijeli nivo svijesti“ nije povezan s inteligencijom. Dakle, osoba može imati iznimno visoki IQ, doktorirati i postati predsjednik države, a da i dalje stvarnost promatra u „crno-bijelom“ tonalitetu. Riječ je o ljudima koji su uobičajeno radikalni u svemu što čine, a što im je važno; nesposobni su čuti, sagledati, uvažiti i prihvatiti drugačije mišljenje. Naravno, ovo što sam opisao je ekstremna varijanta kako bismo lakše razumjeli koncept dok u praksi nailazimo na osobe koje tek u nekoj mjeri iskazuju opisano funkcioniranje.

DT: *Prema vašemu mišljenju, možemo li reći da su osobe „jakog ega“ i one koje se poistovjećuju s vlastitim stavovima ambicioznije, prodornije te na kraju uspješnije?*

TK: Stvar je u tome da se ljudi razlikuju po temperamentnosti, po količini životnosti koju imaju odnosno prema kapacitetu „baterija“, kako to volim metaforički reći.

Ako dijete ima snažnu životnu energiju i dobro je posloženo u smislu unutarnje psihološko-emocionalne strukture vjerojatno će postizati ono što želi i vjerojatno će biti odličan lider u organizaciji, autoritet

Ako je dijete odraslo u lošim uvjetima njegova snažna energija pogrešno će se usmjeriti prema potrebi osvajanja moći, pozicije, novca i vlasti u cilju kompenziranja duboke i nesvjesne unutarnje nesigurnosti i nevrjednosti.

s pokrićem u obitelji ili općenito u društvu. Međutim, ako je takvo dijete odraslo u lošim uvjetima njegova snažna energija pogrešno će se usmjeriti prema potrebi osvajanja moći, pozicije, novca i vlasti u cilju kompenziranja duboke i nesvjesne unutarnje nesigurnosti i nevrjednosti.

Jednostavno rečeno, tražit će životne okolnosti koje će mu omogućiti da što duže i što više bude u pravu kako bi zadržavao krhki osjećaj sebe. Dakle, možemo zaključiti da je njegov prirodno jaki „motor“ ostao poželjne konstrukcije, ali da koristi gorivo visokih oktana (poriv za kompenziranjem) te da se poremetio sustav navigacije pa se „voznja“ odvija u pogrešnom smjeru.

Životni ciljevi motivirani su mu nesvjesnim porivom za stalnim popravljanjem unutarnjeg loše posloženog svijeta konstantnim postignućima u izvanjskom svijetu.

DT: *Mislim da smo obuhvatili glavne aspekte mehanizama koji nas dovode u stanje koje nazivamo konfliktom i različite načine nošenja s emocijama, te u konačnici i ponašanja. Što bi čitatelji mogli ili trebali napraviti s informacijama i spoznajama iznesenima u ovom tekstu?*

TK: Ako smo se prepoznali u nekom opisanom mehanizmu ili ako smo osjetili stanovitu nelagodu, prije svega bismo trebali znati kako to zasigurno ne znači da smo – u bilo kojem smislu – loši ljudi.

To samo znači da, poput brojnih drugih individua na ovome svijetu, u ranom formativnom periodu nismo imali dovoljno dobre razvojne uvjete te da zbog toga još uvijek nismo ostvarili vlastite ljudske potencijale, primjerice, za osjećajem sebe, svoje osobne vrijednosti, emocionalne samoregulacije i slično.

Dobra vijest je da se modus ponašanja ipak može poboljšati i unaprijediti; dakle, da ne moramo ostati zarobljenici toga kako funkcioniramo - ako time nismo zadovoljni.

Upuštanjem u konkretni, ali ipak višegodišnji proces *osobnog razvoja* – na način koji nam u datom trenutku najviše odgovara – može se potaknuti nastavak emocionalnog sazrijevanja te psihološkog sazrijevanja u vidu daljnjeg razvoja cjelovitog ega kroz što će se potaknuti afirmacija osobnosti.

To se postiže kroz proradu i zacijeljivanja emocionalnih rana te kroz duboki rad na nesvjesnom i tzv. *unutarnjem djetetu*. No, ako iz bilo kojeg razloga ne žele krenuti putem konkretnog organiziranog osobnog razvoja onda bih sugerirao da u trenucima emocionalne aktiviranosti barem pokušaju na trenutak suspregnuti emocionalnu reakciju te da se umjesto onog poznatog „brojanja do deset“ upitaju: „Što je to što osjećam *sada*, u ovom trenutku?“ Tada je važno zamijetiti koje tjelesne senzacije osjećam, koje emocije doživljavam te gdje ih u tijelu osjetim.

Svjestan sam da je za mnoge riječ o zahtjevnom pothvatu. Međutim, to što ćemo se zapitati što se to događa u mojim grudima,

rukama, trbuhu ili vratu; gdje se smjestio moj energetski naboj ili gdje sam postao odrezan, kroz određeno vrijeme počeo će jačati kapacitete za bolje emocionalno funkcioniranje.

Važno je identificirati i imenovati vlastite emocije jer osvještavanjem umnogome mijenjamo aktivnosti odnosno funkcioniranje vlastitog mozga. Osvještavanjem potičemo um da „potjera“ mozak da se aktivira na drugačiji način te da se potom drugačije povezuje i premrežava. Time u biti razvijamo introcepciju i introspekciju koju radi orbitofrontalni dio mozga koji se bavi i samoregulacijom te regulacijom stres responsa. Ovakva praksa je za taj dio mozga isto što i teretana za mišiće koja osnažuje kapacitete.

Navedeno je posebno važno u partnerskim odnosima; čak i više nego u organizacijskom kontekstu. Naime, kada u privatnim odnosima dođe do konflikta neobično je važno da se strane iskreno i istinski izraze kako bi iznijele trenutačne osjećaje te da opišu svoje trenutačno emocionalno stanje. Ako se nemir nastavi ili - još i gore - ako krene eskalirati, netko od sugovornika trebao bi preuzeti odgovornost i reći: „U redu, sada bismo se trebali zaustaviti. Trenutačno sam previše pobuđen. Potrebno mi je neko vrijeme da se smirim prije negoli nastavimo razgovarati.“ Tako izgleda zrelo preuzimanje odgovornosti za trenutačnu aktiviranost i za vlastito ponašanje.

Sljedeća preporuka je da „podignute“ emocije na neki njima prihvatljiv način isprazne i ispuste iz vlastitog sustava. Primjerice, kao kada na filmu osoba koja je dobila otkaz pred šefom naoko mirno prima informaciju da bi potom u liftu, kad konačno bude sama, urlala, vikala, lupala šakom po zidu i slično. Dakle, važno je da reakcija izađe van iz sustava kako bi se prekinulo potiskivanje.

To možemo postići lupanjem rukama po madracu, vrištanjem u jastuk i slično. Emocije koje se podignu, a ne izađu van, ostaju u našem sustavu podižući razinu stresa. U osnovi se događa to da stalno aktiviramo veliku količinu energije za nesvjesno potiskivanje podignutih emocija pa stoga postajemo lako reaktivni, razdražljivi ili da - ako mehanizmi potiskivanja postanu iznimno snažni - ulazimo u stanje smanjene energije i depresivnosti. Zato je jako važno završiti emocionalne procese što nam u ranom formativnom periodu najčešće nisu dozvoljavali pa ih stoga niti danas ne uspijevamo zrelo odraditi.

Osobni razvoj koji podrazumijeva emocionalnu proradu i rad na dubokim, snažnim emocijama i impulsima rezultira razvojem emocionalne samoregulacije i jačanjem osjećaja sebe. Time se smanjuje unutarnja tenzija, rastaču se unutarnji konflikti, zacjeljuju emocionalne rane pa postajemo puno manje reaktivni i puno više tolerantni prema svijetu oko nas. Najproblematičnije su osobe koje imaju snažan mehanizam represije emocija, što znači da su prilično odrezane od svog unutarnjeg svijeta, da se osjećaju boljima od onih koji emocionalno drame te da smatraju sebe dobro posloženima iako

Kada u privatnim odnosima dođe do konflikta neobično je važno da se strane iskreno i istinski izraze kako bi iznijele trenutačne osjećaje te da opišu svoje trenutačno emocionalno stanje.

su u biti u svojevrsnoj emocionalnoj anestezijskoj koja s vremenom može rezultirati zdravstvenim problemima. Za kraj bih mogao reći kako raditi na sebi polako postaje nužnost na isti način na koji je nužno kod zubara popravljati zube zato što osigurava konkretne benefite za život osobe. U biti, kao krajnje postignuće kroz osobni razvoj možemo doći do toliko traženog unutarnjeg mira i osjećaja ispunjenosti i smisla.

DT: *Tomislave, hvala vam na ovim uistinu značajnim i zanimljivim uvidima u drugačije dimenzije postojanja koje su itekako značajne u svakodnevnim odnosima, privatnim ili poslovnim. Nadam se da ćemo ovu priču nastaviti nekom drugom prilikom kako bismo obradili srodne teme.*

TK: Hvala vama Davorka na pozivu da sudjelujem u zanimljivom razgovoru o ovoj za sve nas važnoj temi.



Tomislav Kuljiš, terapeut integrativne tjelesno-orijentirane psihoterapije i autor RIRR programa *Roditeljstvo i rani razvoj* te programa *Osobni razvoj*. Osnivač je centra *Prirodno roditeljstvo* i centra *Integral personal development*.



Davorka Tolić, SDI Master trener za Hrvatsku, Srbiju, Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru, Češku i Slovačku. Trener konzultant, *Gentis d.o.o.* Bavi se edukacijom odraslih u području vještina s naglaskom na vještine komuniciranja i upravljanja konfliktima.



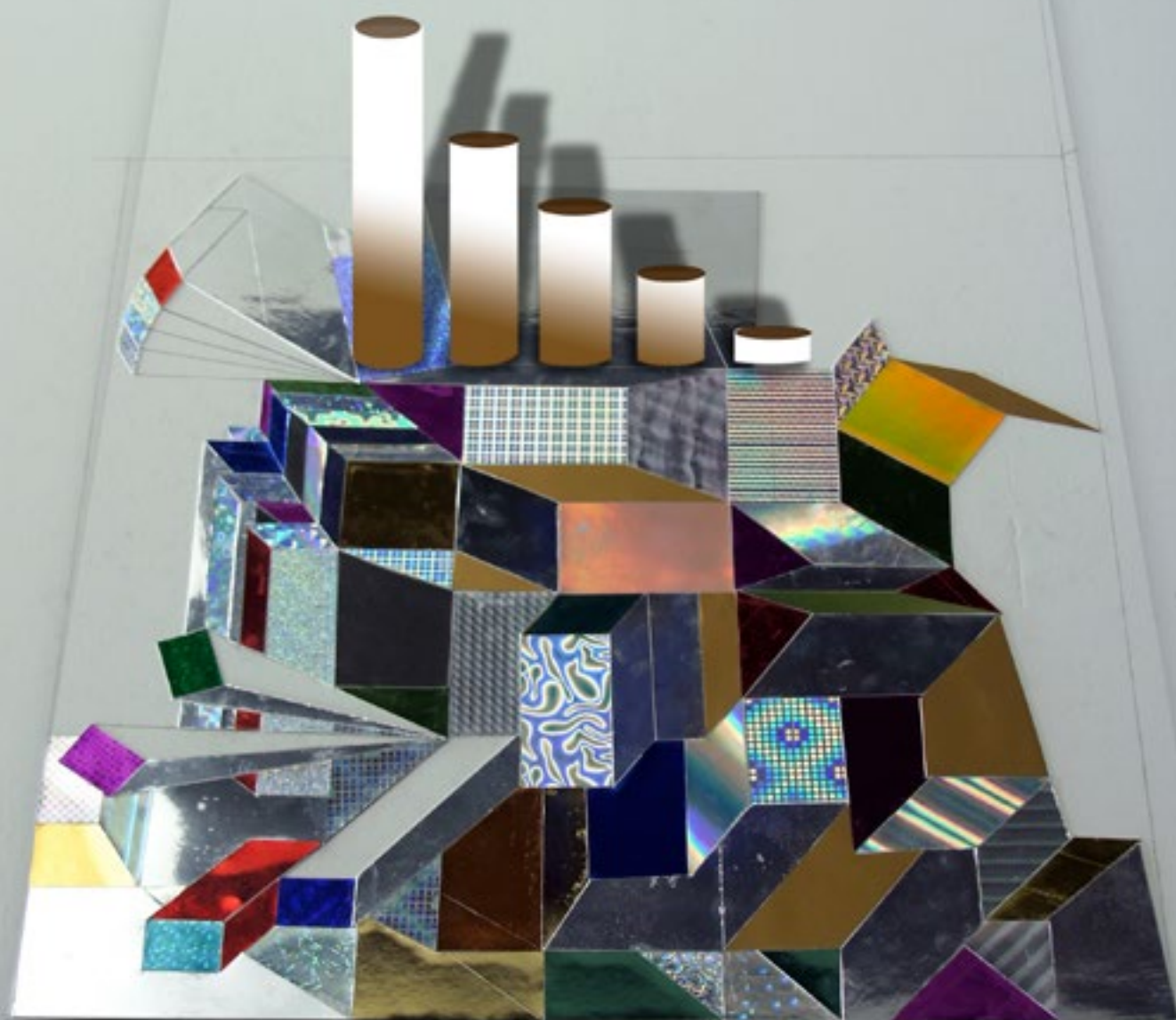
„Dobrota je jedina investicija
koja nikada ne podbacuje.“

Henry David Thoreau:



Ponekad je dovoljna samo kap odgovornosti, kap brige, kap empatije, kap ljubavi, kap poštenja, kap povjerenja, da počnemo mijenjati svijet oko nas.

Razumijemo i vjerujemo da poslovati dobro znači i činiti dobro.



Razvoj prodaje: ključ uspjeha tvrtke

qLife: Što vas je potaknulo na pokretanje edukacijskog programa vertikalnog razvoja prodaje?

Tomislav Bekec: U recesiji organizacije se fokusiraju na troškovnu stranu. Većina kompanija u posljednjih osam godina prošla je kroz projekt optimizacije troškova. Međutim, organizacije su uvidjele kako posvećivanje pažnje isključivo troškovnoj strani produžuje agoniju i vodi u stagnaciju potičući negativne trendove u poslovanju. U posljednje vrijeme primjećujemo da se trend promijenio te da se tvrtke sve više okreću prihodovnoj strani, propitujući se o tome “kako možemo poboljšati prodajne rezultate?” Odgovore na to pitanje kompanije su tražile kroz organizaciju treninga “soft” vještina za svoje prodavače ili u promjeni sustava nagrađivanja. Problem i s jednim i s drugim tipom ulaganja je taj da kratkoročno utječu na rezultate pa učinci obiju intervencija već za nekoliko mjeseci počinju blijediti.

Rješenje se nalazi se u osobi koja vodi prodajnu organizaciju bez obzira na to koju titulu imala - *voditelj prodaje, direktor prodaje, član uprave za prodaju ili voditelj tima*. Suradujemo s organizacijama koje su u prošlosti investirale značajna sredstva u razvoj prodavača da bi koncem edukacija te iste prodavače vratili voditelju prodaje koji nije niti pogledao sadržaj edukacija koju su pohađali njegovi ljudi i koji bi nastavio raditi po starom. Isto vrijedi i za promjene sustava nagrađivanja koji voditeljima služe najčešće kao (alibi) alat za (ne)vođenje ljudi ali i kao alat za postizanje prodajnih rezultata, svodeći kompleksnost organizacije i ponašanja njenih ljudi na nekoliko kuna razlike na platnim listama. Iskustvo nam je pokazalo kako je bez razvoja voditelja prodajne organizacije, svaka promjena osuđena na propast. Zato je fokus našeg savjetodavnog rada s prodajnim organizacijama prije svega na radu s prodajnim vodstvom.

Drugi razlog pokretanja programa bila je nedovoljno kvalitetna ponuda programa na našem tržištu. Dugogodišnji partneri često nas pitaju za preporuku kvalitetnog edukacijskog programa iz područja razvoja i vođenja prodajnih organizacija. Kandidati mogu birati programe koji su bili aktualni u skandinavskim zemljama krajem 80-tih godina prošlog stoljeća ili su to na brzinu složene kombinacije nekoliko jednodnevnih ili dvodnevnih programa koji ni na koji način nisu povezani, osim s činjenicom da se u naslovu i kurikulumu spominje riječ „prodaja“. Čak i etablirane institucije kvalitetnih MBA programa u najboljem slučaju nude programe s kvalitetnim predavačima, koji osim dobrog osjećaja nakon treninga ne ostavljaju puno prostora za implementaciju naučenog.

Treći razlog pronalazimo u odgovornosti i strasti koju imamo prema razvoju vodstva i prodajnih organizacija. Tijekom projekata na kojima radimo stječemo odličan uvid u stanja i aktivnosti prodajnog menadžmenta. Često su to “amaterske” greške koje menadžeri prodaje svakodnevno rade, čak i u organizacijama koje su u javnosti poznate kao visoko razvijene. Zaključili smo da to i nije neobično jer većina nije imala kvalitetne uzore u svojim voditeljima, sustavi i alati prodajnih organizacija nisu razvijeni, a tržište edukacija već smo objasnili.

Naša je namjera pospješiti razvoj nove generacije voditelja prodajnih organizacija, koja će vladati prodajnom strukom i kompetencijama osobnog razvoja u ulozi voditelja, te koja će samostalno i sposobno voditi i razvijati prodajne organizacije.

qLife: Kome je program namijenjen?

Danijela Miljan: Ciljna skupina su osobe na čelu velikih i srednjih prodajnih tvrtki

bez obzira na to je li riječ o direktorima/voditeljima prodaja, članovima uprave za prodaju, direktorima pojedinih prodajnih kanala ili tržišta. Program je namijenjen i vlasnicima manjih i srednjih poduzeća koji imaju odgovornost za prodaju i razvoj poslovanja. Program može biti od koristi i voditeljima koji žele ovladati funkcioniranjem prodajnih organizacija poput direktora marketinga, direktora ljudskih resursa ili predsjednika uprava. Ukratko, svima koji žele napraviti konkretne korake u razvoju potencijala i resursa svojih prodajnih organizacija prema očuvanju zdravlja i rastu poslovanja.

qLife: Što znači VERTIKALNI razvoj prodaje? Po čemu se on razlikuje od drugih programa razvoja voditelja prodaje?

Alan Ramić: Razvoj prodavača, voditelja prodaje i prodajnih organizacija uglavnom je *horizontalan*: usvajaju se nove ili se bruse postojeće vještine, nadograđuju se stari ili uvode novi alati - ali sve na istoj razini kompleksnosti razumijevanja prodaje. Većina prodavača ne uspijee osvijestiti da su u svojoj karijeri već doživjeli jednu ili dvije vertikalne transformacije, a oni malobrojni koji su možda intuitivno toga svjesni ne znaju kako izgledaju kompleksnije razine prodaje koje u vlastitom vertikalnom razvoju još nisu upoznali: čemu se mogu nadati, čemu trebaju težiti te što raditi, a što izbjegavati na tom putu. Ovaj program nudi upravo to: *jasnu mapu razvoja prodaje i konkretne alate kako napraviti pomak svoje prodajne organizacije prema višoj razini funkcioniranja*. Bez spomenute mape razvoja prodajne organizacije lutaju u traženju pravih načina povećanja prodajnih rezultata, odabiru pogrešna rješenja u koje investiraju mnogo novca ili nemaju sposobnosti i kapacitet za uvođenje optimalnih rješenja.

Revolucionarnost ovog programa sastoji se upravo u tome što po prvi puta prodavačima i voditeljima prodaje daje *jasan uvid u vertikalni* (transformacijski) razvoj prodaje, u odnosu na tradicionalni (translacijski, horizontalni), te im se nude odgovori na sljedeća pitanja:

- Kako se prodaja razvija kroz vrijeme?
- Kako prepoznati na kojoj je razini razvoja moja prodajna organizacija?
- Kako prepoznati na kojoj je razini razvoja naš način prodavanja?
- Kako upravljati svakom razinom prodaje?
- Koja su znanja, vještine i alati karakteristični za svaku razinu?
- Kako podržati prodavače različitih razina u njihovu razvoju?
- Koja znanja i vještine pritom moraju imati?

Na uzorku više tisuća ljudi u proteklih 25 godina istražene su vertikalne razine razvoja u različitim industrijama. Istraživanje je razotkrilo zanimljiv fenomen: ovisno o razini djelovanja na kojoj su ljudi funkcionirali, organizacijski i individualni rezultati značajno su varirali! Horizontalni razvoj najčešće donosi stagnaciju ili porast rezultata od nekoliko postotnih poena. Vertikalni razvoj donosi porast prodaje od 20, 30 ili više posto, ili manji rast prodaje uz značajniju efikasnost koja se ponajprije vidi u značajnom rastu EBITD-e. Jednom kada prodajna organizacija i ljudi u njoj osjete što znači „funkcionirati na višoj razini“, ne pomišljaju na povratak i više ne dvoje oko toga treba li razvoj biti horizontalan ili vertikalan!

qLife: Kako je organiziran program vertikalnog razvoja?

Danijela Miljan: Kada bismo morali izdvojiti jednu riječ koja bi najbolje opisala

program onda bi to bila “implementacija”. Program je stvoren na temelju iskustva stečenog tijekom konzultantskih karijera i rada na unaprjeđenju prodajnih organizacija. Svaki alat, metoda, sustav i primjer kroz koji prolazimo tijekom programa uspješno su isprobani i implementirani u radu s našim klijentima pa smo stoga apsolutno sigurni da funkcioniraju i donose rezultate.

Drugi važan element koji podržava *implementaciju* ogleda se u načinu na koji je program organiziran - od selekcije polaznika do podrške tijekom i nakon programa. Svaki polaznik u dogovoru sa “sponzorom” iz svoje tvrtke bira konkretan projekt iz prodajne organizacije koju vodi i na kojem će raditi tijekom programa. To može biti uvođenje nekog alata, nova organizacija terena ili uvođenje novog kanala prodaje, što god je aktualno za razvoj prodajne organizacije.

Svaki polaznik dobiva mentora koji između modula pomaže polazniku implementirati znanje programa na konkretni projekt čime se osigurava potpora individualiziranom razvoju i potpuna implementacija. Pored toga, izrađuje se i osobni profil kompetencija prodaje i vođenja prodaje kao i savjetovanje o implementaciji prodajnih alata u prodajnoj organizaciji polaznika.

Treći element koji utječe na implementaciju takozvana su „tri temelja prodaje“. Razvoju prodajne organizacije i njenog voditelja pristupa se *integralno* odnosno holistički - uključuju se svi bitni elementi koji utječu na uspješnost prodaje. Ostali programi na tržištu obično pokrivaju samo jedan dio „slagalice“: neki su fokusirani samo na alate, a drugi prednost daju *soft* komponentama poput vođenja ili komunikacije. Program *Vertikalni razvoj prodaje* pokriva tri osnovna stupa uspješne prodajne organizacije :

- kompetencije prodavača i prodajnog menadžera
- sustave i alate potrebne za uspješno upravljanje prodajom na različitim razinama razvoja, te
- kulturu prodajne organizacije kao povezujući element u kreiranju najuspješnijih organizacija.

Kako bi našim polaznicima omogućili implementaciju, program smo rasporedili u pet modula, svaki u trajanju od dva i pol

dana. Program započinje sredinom listopada 2016. i završava u ožujku 2017. godine.

qLife: Koji bi bio osnovni razlog pohađanja ovog programa?

Tomislav Bekec: Nakon ovog programa, svi polaznici znat će koje su osnovne paradigme ponašanja i prilagođavanja novim, promjenjivim i sve zahtjevnijim kupcima i tržištima.



Daniela Miljan, Executive Mentor & Coach, Organizational Development Specialist



Alan Ramić, poslovni savjetnik i trener, predavač i mentor na ISOD-u, *Integral School of Organization Development*



Tomislav Bekec, Poslovni savjetnik za organizacijski razvoj specijaliziran za prodajne organizacije

Prodaja se ponekad penje.
Uz *pravi razvoj*, osvaja vrhove.



ISOD

INTEGRAL SCHOOL OF
ORGANIZATION DEVELOPMENT



VERTIKALNA TRANSFORMACIJA PRODAJE

Program razvoja prodajnih organizacija i ljudi koji ih vode
Početak: 18. listopada 2016. Informacije i prijave:

www.integraldev.org



SDI: učinkoviti odnosi i upravljanje sukobom

Davorka Tolić

Prema istraživanjima provedenima u različitim kompanijama Europe i Amerike djelatnici u prosjeku troše 2,8 sati tjedno na neprofitne konflikte. Shodno tome, ispada da je izgubljena produktivnost jednaka iznosu od 359 milijardi dolara godišnje plaćenih radnih sati utrošenih na konfliktne situacije pa se onda nameće pitanje: Koja si tvrtka može priuštiti da tolika sredstva jednostavno baci u vjetar? Pored toga, oko 25 posto sudionika u konfliktima posljedično ima zdravstvene tegobe, te odlazi na bolovanje ili postaje još manje produktivna na radnome mjestu.

Nažalost, nitko ne može izbjeći učinci- ma međuljudskih konflikata i posljedič- nom stresu. Istraživanja pokazuju da 85% svih zaposlenih doživi konflikt na rad- nome mjestu (neki ne osjećaju, a neki ne žele priznati da su u konfliktu), dok 78% menadžera priznaje da pati od stresa na

radnome mjestu. S druge strane, dokazano je kako menadžeri u prosjeku 30% vreme- na potroše na različite konfliktne situacije unutar odjela. Ako je stara poslovice „vri- jeme je novac“ doista istinita, onda većina menadžera značajne sume novca troši na nepotrebne stvari.

Iako nitko ne voli izgubiti dobrog djelatnika ili suradnika, znamo da su neriješeni konflikti ili loš odnos s nadređenima glavni razlozi zbog kojih zaposlenici napuštaju organizaciju.

Iako nitko ne voli izgubiti dobrog djelatnika ili suradnika, znamo da su neriješeni konflikti ili loš odnos s nadređenima glavni razlozi zbog kojih zaposlenici napuštaju organizaciju. Drugim riječima, djelatnici često odluče napustiti posao zbog odnosa sa šefom. Uzmemo li u obzir troškove zapošljavanja, obučavanja i treniranja, ukupni trošak pronalaska prikladne zamjene lako može doseći 150% vrijednosti godišnje plaće djelatnika koji odlazi iz tvrtke. Trošak pronalazaženja i regrutiranja osobe na menadžersku poziciju može biti i mnogo veći.

Kako izračunati trošak jednog konflikta u organizaciji?

Obrazac naveden u nastavku teksta pomaže izračunati troškove konflikta na radnome mjestu ukazujući koliko skup može biti samo jedan sukob. Obrazac se popunjava

Tragično je i to što se navedeni izazovi radnog mjesta često preslikavaju i u privatne odnose. Loše upravljani konflikti neminovno utječu i na naše odnose s prijateljima, članovima obitelji, suradnicima i susjedima.

Većina ljudi povezat će ove činjenice s vlastitim iskustvima. Svi znamo da osjećaj nakon konflikta kojim nismo uspješno upravljali nije dobar. No, što je s financijskim troškovima konflikata u poslovnom okruženju na mikro razini?

Možemo li izračunati takve troškove za jedan odjel ili manju tvrtku? Možemo li proaktivno i sustavno upravljati konfliktima na radnome mjestu? Odgovor je potvrđan: možemo! Trošak konflikta unutar tima ili organizacije može se mjeriti, a rezultati su zapanjujući.

Bez sumnje, konflikt je veliki trošak na osobnom i organizacijskom nivou. Loše upravljani konflikti kradu nam vrijeme, novac, zdravlje i zadovoljstvo. Međutim, moguće je naučiti kako imati „lijepo konflikte“, koji će nas dosljedno odvesti do veće produktivnosti i boljih odnosa, ostavljajući pritom sve sudionike s dobrim osjećajem o sebi.

informacijama kojima trenutačno raspolazete. Ako nemate sve informacije, nemojte brinuti; dopunite ih proizvoljno logičnim vrijednostima.

Kalkulator troška konflikta

Sjednite u miru i prisjetite se nekog konflikta na vašemu radnome mjestu, a da pritom ne morate biti sudionik. Potom procijenite ukupan broj tjednih sati koje su involvirani utrošili na sukob (uvrstite i vrijeme utrošeno na pritužbe i ogovaranje):

Broj sudionika u konfliktu		_____
Broj utrošenih sati tjedno	×	_____
Broj neproaktivno utrošenih sati zbog konflikta tjedno	=	_____
Prosječan iznos satnice sudionika u konfliktu	×	_____
Tjedni iznos plaćen za vrijeme provedeno u konfliktu	=	_____
Procijenjeni broj tjedana	×	_____
Suma: Cijena vremena utrošenog u konfliktu	=	_____

Ukoliko je konflikt prouzročio smjenu djelatnika, pomnožite godišnju plaću svake osobe koja je napustila (ili bi mogla napustiti) organizaciju sa 150%:

Broj djelatnika koji bi mogli napustiti kompaniju		_____
Procjena prosječne plaće	×	_____
Suma	=	_____
Trošak smjene zaposlenih (150%)	×	1,5
Suma: Trošak smjene zaposlenih	=	_____

Procijenite stvarni i potencijalni trošak prouzročen pogrešnim odlukama, odsustvom, neučinkovitošću ili bolovanjima koji je prouzročeni konfliktom:

Potencijalni pravni i HR troškovi		_____
Izgubljeni poslovi, propuštene prilike, neučinkovitost	+	_____
Suma: Ostali troškovi	=	_____

Izračun ukupnog troška:

Cijena vremena utrošenog u konfliktu		_____
Trošak smjene zaposlenih	+	_____
Ostali troškovi	+	_____
Ukupni trošak jednog konflikta	=	_____

Može li si vaša organizacija priuštiti ovakvo rasipanje resursa?

Što je SDI i kako ga koristiti u organizaciji?

Strength Deployment Inventory (SDI®) moćan je alat samoprocjene koji pomaže transformirati radno okruženje, međuljudske odnose i sâm život. SDI ljudima pomaže da cijene različitosti, učinkovitije komuniciraju te da produktivnije upravljaju konfliktima. SDI ne promatra samo *ponašanje* nego ide korak dalje prepoznajući *motivaciju*,

odnosno porive koji pokreću ponašanje. Na taj način SDI odgovara na pitanje: Zašto se pojedine osobe ponašaju na određeni način? U tvrtkama se najčešće koristi na treninzima liderstva, izgradnje timova, upravljanja konfliktima ili za individualni razvoj. Svake godine u prosjeku oko 650.000 ljudi širom svijeta koristi se SDI alatima.

Teorijski temelj SDI alata

Teorijsku osnovu SDI alata, tzv. *Relationship Awareness Theory*, sredinom dvadesetog stoljeća kreirao je i razvio Elias H. Porter, kolega Carla Rogersa. Porter je bio klinički psiholog i radio je na Sveučilištu u Chicagu, prije premještaja na UCLA, na kojem je proveo ostatak svoje akademske karijere. Godine 1972. osnovao je tvrtku *Personal Strengths Publishing*, te je bio na njenom čelu sve do smrti 1987. godine.

Porter je bio predstavnik humanističke struje u psihologiji koju su zastupali Rogers, Tolman, Maslow i drugi. Tijekom godina, radio je na stvaranju jednostavnog alata samoaktualizacije, dok su ga dijagnostički ili procjenjujući alati manje zanimali. Tako je stvorio SDI - prvi alat koji je koristio boje na specifičan način za procjenu ličnosti - kojim je pokazao da ljudi, u kontekstu emocionalno-psihološke strukture

Kristina Priseker, FLAME Consulting, Zagreb, Hrvatska

SDI se pokazao kao vrlo koristan alat u radu s timovima koji pojedincima omogućuje da lakše prepoznaju okidače konflikta kod kolega, te da razumiju različite pristupe rješavanju konflikata. Ujedno nam pokazuje kako je ponekad teško primijetiti da su ljudi u sukobu, jer su njihova ponašanja znatno drugačija od naših. Slično kao što objašnjava našu motivaciju u situacijama kad je sve dobro, SDI na jednostavan i zabavan način objašnjava što potiče konflikte u timu, te kako članovi tima mogu na vrijeme prepoznati i riješiti sukobe u ranijoj fazi. Ono što je možda najvažnije od svega, SDI potiče otvorenu raspravu unutar tima koja rezultira jasnim preporukama o tome što svaki pojedinac očekuje od svojih kolega kada je u konfliktu, kao i što ne želi kada je u konfliktu. Takvi otvoreni razgovori pomažu da se sukobi ubuduće brže rješavaju te da ih manje bude. Ujedno, to uvelike pomaže voditelju tima da prepozna kada se u timu jave neproduktivni konflikti te da - ako je potrebno - brzo facilitira njihovo rješenje.

osobnosti, imaju mnogo toga zajedničkog s drugim ljudima, te da nam razumijevanje motivacije značajno pomaže da bolje komuniciramo, prepoznamo i preveniramo konflikte te da njima bolje upravljamo ukoliko je sukob već nastupio.

U jednom od mnogih tekstova o svojoj teoriji i SDI alatu, Porter je naglasio: „Iako su mnoge teorije osobnosti ‘o ljudima’, ova teorija je namijenjena ‘za ljude’. SDI je, naime, djelotvorno sredstvo koje pomaže da bolje razumijemo sebe i druge kako bi međuljudske odnose učinili produktivnijima i ugodnijima. Teorija je koncipirana na način da pomaže ljudima organizirati koncepcije o sebi i drugima na temelju tri osnovna motiva:

1. Iskrene želje da se pomogne drugima,
2. Želje da se bude vođa drugima,
3. Želje da se bude neovisan.

Porterova teorija temelji se na četirima jednostavnim načelima:

1. Ljudi čine to što čine prvenstveno zato da se osjećaju dobro sami sa sobom (izgradnja samopouzdanja). Navedeni princip veže se na Maslowljevju teoriju samopoštovanja koja je prihvaćena kao jedno od općih načela humanističke psihologije. Jedna od naših osnovnih potreba je *samopoštovanje*, a također i *poštovanje od drugih*. Kako bi zadovoljili navedene potrebe ljudi biraju različita ponašanja. Ideja da uvijek imamo mogućnost izbora ponašanja jedan je od stupova teorije.

2. S vanjskim svijetom nosimo se na dva osnovna načina: na *jedan način* kada sve ide dobro i kada se dobro osjećamo u vezi sebe i drugih, te na *drugi način* kada smo u konfliktu ili opoziciji. Porter je primijetio da imamo jedan set pristupa, tj. *motiva* prema kojima odabiremo ponašanje u situacijama

kada sve dobro ide, a drugi kada smo u sukobu. Dakle, kao ljudska bića u svim životnim situacijama funkcioniramo na jednom setu internih pravila kada nismo u konfliktu, te na drugom setu internih pravila koja nas vode u konfliktnim situacijama.

Prvi set internih pravila zovemo *Motivacijski sustav vrijednost* (MVS®), a vodeća načela u njegovu okviru smatramo našim snagama koje su generalno potrebne u društvu, cijenjene su od strane drugih te nam pružaju osjećaj samopoštovanja. Drugi set internih pravila nazivamo *Konfliktni niz* koji u većini slučajeva odstupa od MVS-a, a na koji se oslanjamo kada kliznemo u sukob - sve s ciljem rješavanja konflikta i povratka u naš MVS.

3. Treće Porterovo načelo odnosi se na kategoriju *osobna slabost* koja ne predstavlja ništa drugo doli pretjeranu snagu ili snagu primijenjenu na pogrešan način. Promatrajući svoje klijente, Porter je primijetio kako neka ponašanja nisu nužno cijanjena od drugih pa zbog toga ne pridonose izgradnji osjećaja samopoštovanja. Kad sa snagom pretjerujemo ili je neprikladno koristimo, ona se može pretvoriti u slabost. Dakle, osoba koja želi pomoći drugome, ali

SDI je, naime, djelotvorno sredstvo koje pomaže da bolje razumijemo sebe i druge kako bi međuljudske odnose učinili produktivnijima i ugodnijima.

Osobnost je dinamički sustav motivacija koje doživljavamo u dva različita tipa uvjeta ili okolnosti: kada stvari idu dobro, te kada smo u konfliktu.

pretjeruje nametanjem svoje pomoći, neće biti cijenjena od drugih zbog toga što čini. S druge strane, pokušamo li upotrijebiti snagu koja nama nije uobičajena, riskiramo da je upotrijebimo na pogrešan način ili da je drugi negativno percipiraju.

4. Četvrto Porterovo načelo donosi neke od najvrijednijih lekcija teorije koje umnogome koriste poboljšanju međuljudskih odnosa, a govori o tome da svijet vidimo kroz vlastiti filter percepcije koji presudno utječe na naše tumačenje svega što vidimo oko sebe. Načelo kaže da “vidimo svijet kroz vlastite naočale“ te da su sadržaji koje vidimo potencijalno deformirani zbog naših *pretpostavki* i *predrasuda*. Primjerice, netko tko je odlučan i direktan može prirodno prezirati osobe koje nisu u istoj mjeri odlučne ili direktne. Ovakva predrasuda, naravno, nije opravdana jer se temelji na pukim razlikama u preferencijama. Shodno tome, svjesnost o ovoj tendenciji da osuđujemo druge ljude jer su drugačiji od nas može nam pomoći da u nekim drugim situacijama ne sudimo prebrzo te da prije bilo kakvog zaključivanja detaljnije istražimo motivaciju druge osobe.

Prije nego krenemo dalje u tumačenje alata i mogućnosti njegove primjene, pokušat

ćemo približiti neke pojmove u osnovama SDI alata.

Što je to osobnost?

Osobnost je dinamički sustav motivacija koje doživljavamo u dva različita tipa uvjeta ili okolnosti: kada stvari idu dobro, te kada smo u konfliktu. Ovakav pogled na osobnost pomaže ljudima razumjeti vlastito ponašanje i ponašanje drugih, te odabrati ponašanje na osnovu toga kako ono utječe na druge i kakve im rezultate donosi.

Je li osobnost rezultat prirode ili odgoja?

Ljudi su manje podložni genetskim instinktima od životinja. Ljudi nisu predodređeni za specifična ponašanja. Međutim, ipak podliježu takozvanim *epigenetskim pravilima*: predispozicijama za učenje, strahovima, sklonostima, jeziku i drugim čimbenicima nastalim tijekom milijuna godina evolucije. Okruženje u kojem se nalazimo utječe na to *koji* će se od tih gena aktivirati te *kako* će se aktivirati. No, ta pravila nisu izvan svjesne kontrole, te se stoga ne smatraju instinktima. Dakle, osobnost je kombinacija utjecaja genetskih odrednica, te odgoja u ranom periodu. Urođeni potencijal razvija se na različite načine, te u različitom kontekstu.

Je li za odabir ponašanja ključna sama osoba ili situacija?

Prema Kurtu Lewinu ponašanje je funkcija, interakcija osoba s okruženjem. Budući da svaka osoba ima emocije, motive, svjesnost i namjere, razumijevanje ponašanja zahtijeva razumijevanje osobe u cijelosti unutar njezina okruženja. Doprinos SDI alata ovakvom gledanju je u podjeli situacija u dvije vrste: 1) situacije kada se ljudi osjećaju dobro i 2) situacije kada su u konfliktu.

Mijenja li se osobnost?

Osobnost ostaje dominantno *ujednačena* tijekom zrelog perioda života. Individualni razvoj i učenje ne utječu značajno na promjenu MVS-a (motivacijske strukture osobnosti) pa se razvoj prije svega ogleda u tome da postajemo svjesniji svoje osobnosti te

učinkovitiji u njezinu izražavanju u različitim privatnim i poslovnim odnosima, a manje u tome da mijenjamo temeljnu motivacijsku strukturu. Navedeno se može manifestirati kroz pristup rješavanju konflikta, promjenu razine svijesti o sebi i drugima, ostvarenju samoaktualizacije ili produktivnom razvijanju vlastitih snaga.

Razumijevanje SDI alata

Ljudi su mnogo kompleksnija bića nego što se to može opisati pomoću *karakteristika, ponašanja* ili *snaga*. Naime, pojedini dijelovi naše osobnosti čine složen sustav vrijednosti koji u različitim okolnostima pokreće različito ponašanje. Naš *Motivacijski sustav vrijednosti* prilično je konstantan set vrijednosti zadužen za:

- Odabir ponašanja te pridruživanje namjere ili značenja tom ponašanju,
- Fokusiranje na određene sadržaje iz našeg okruženja, te istovremeno potpuno ignoriranje nekih drugih,
- Percepciju i prosuđivanje sebe i drugih.

SDI je psihometrijski alat za procjenu osobnosti. Kada se koristi učinkovito, SDI povećava samosvijest i svijest o drugima te o osobnoj i interpersonalnoj učinkovitosti. Putovanje od samosvijesti do učinkovitosti ponekad je poprilično dugačko, prožeto brojnim prilikama za učenje iz osobnih uspjeha i neuspjeha. Iako je SDI primarno alat za procjenu osobnosti, također se bavi *odnosima* te se temelji na ljudskoj motivaciji u odnosima s drugim ljudima. Primjena SDI alata utječe na svjest o sebi i drugima koja vodi prema boljem razumijevanju sebe i drugih, a to

bolje razumijevanje potom vodi do većeg prihvaćanja i tolerancije prema sebi i drugima. Navedeno povećano prihvaćanje idealno dovodi do većeg uvažavanja sebe i drugih te konačno do veće učinkovitosti u odnosima. SDI upitnik je temeljni alat u nizu povezanih upitnika koji se mogu koristiti u kombinaciji ili samostalno.

Mark Huggins, Managing Director and Owner, Corporate Drama, United Kingdom

Radio sam s poslovnim liderima i menadžerima duže od 17 godina, pomažući im da razviju svijest i autentična ponašanja u mnogim različitim poslovnim odnosima. Ono što SDI značajno ističe iznad drugih alata je istraživanje konfliktnih situacija. Njegova genijalnost je u njegovoj jednostavnosti, te tri razine konflikta koje svatko doživljava na svoj jedinstven način. Koristeći rezultate upitnika mogu imati učinkovite coaching razgovore sa svojim klijentima usmjerene ka dubokom istraživanju utjecaja njihove motivacije na odabire različitih ponašanja. Smatram da je u tom smislu SDI jedinstven.



VICTORINOX
SWISS ARMY



I.N.O.X. PROFESSIONAL DIVER #241736
LIFE IS YOUR ADVENTURE



MAKERS OF THE ORIGINAL SWISS ARMY KNIFE | ESTABLISHED 1884

BORZA GRUPA
PLAČA 12
20000 DUBROVNIK
TELEFON: 020/321-314

URAR MAMIĆ
GAJEVA 4
10000 ZAGREB
TELEFON: 01/4870-700

URAR MAMIĆ
VLAŠKA 57
10000 ZAGREB
TELEFON: 01/4616-367

ZLATARNA TONIA
CARERA 56
52210 ROVINJ
TELEFON: 052/812-606

ZRAČNA LUKA SPLIT
DUTY FREE SHOP
21216 KAŠTEL ŠTAFILIĆ
TELEFON: 021/203-426

ZRAČNA LUKA ZADAR
DUTY FREE SHOP
23 222 ZEMUNIK
TELEFON: 023/205-800

ZRAČNA LUKA PULA
DUTY FREE SHOP
52210 LIŽNJAN
TELEFON: 052/530-105

ZRAČNA LUKA RIJEKA
DUTY FREE SHOP
51513 OMIŠALJ
TELEFON: 051/842-040

ZRAČNA LUKA DUBROVNIK
DUTY FREE SHOP
20213 ČILIP
TELEFON: 020/773-100

SATOVI NOVAK
DECUMANUS 28
52440 POREČ
TELEFON: 052/435-683

SILVER TIME – CITY COLOSSEUM
JOSIPA RIMCA 7
35000 SLAVONSKI BROD
TELEFON: 035/250-568

B-VAMA – JOKER CENTAR
PUT BRODARICE 6
21000 SPLIT
TELEFON: 021/396-818

ZTO FUTURA
RIVA LOŠINJSKIH KAPETANA 7
51550 LOŠINJ
TELEFON: 051/ 231 499

GLASNOVIĆ ZLATARSTVO
TRG SV. STJEPANA 14
21450 HVAR

GLASNOVIĆ ZLATARSTVO
ILICA 168
10000 ZAGREB
TELEFON: 01/3703 566

Koji alat odabrati?

1. Alati samoprocjene

SDI®. Putem ovog upitnika dobivamo jasan uvid u našu motivaciju, u to što nas pokreće u životu te zašto se ponašamo na način na koji se ponašamo. Također nam daje uvid u motivaciju ljudi u našem okruženju pa nam tako pomaže razumjeti različitosti kako bismo učinkovitije komunicirali.

Portret Osobnih Vrlina™. Portret Osobnih Vrlina praktičan je izvor informacija koji se naslanja na SDI upitnik i dodatno proširuje spoznaje o vlastitu ponašanju. Koristeći ga, brzo se povezujemo sa snagama koje često koristimo kao i s onim snagama koje skoro nikada ne koristimo u odnosima s drugim ljudima. Pruža jasan uvid u područja za razvoj osvještavajući i potičući pritom potrebu za promjenama.

Portret Pretjeranih Vrlina™. Uz pomoć ovog alata saznajemo s kojim snagama ponekad pretjerujemo ili ih neprikladno koristimo, što nam nadalje pomaže u otkrivanju potencijalnih izvora konflikata s ljudima u okruženju, te daje smjernice za korekciju ponašanja.

2. Feedback alati

SDI Feedback®. Ovaj SDI upitnik govori nam o tome kakvima nas drugi vide u situacijama kada sve ide dobro, te u situacijama kada se nađemo u konfliktu. Dakle, rezultati reflektiraju percepciju druge osobe, primjerice, kolega ili partnera. Usporedbom dvaju upitnika otkrivaju se potencijalni uzroci nerazumijevanja i neprihvatanja ponašanja s jedne ili skladnog odnosa s druge strane.

Feedback Portret Osobnih Vrlina™. Ovaj alat pomaže da se spoznaju različiti pristupi korištenju snaga u odnosima s drugim ljudima te da se kvalitetnije komunicira uvažavanje snaga druge osobe. Vrlo je koristan kao pokretač dijaloga kojim se dodatno osnažuju odnosi. Učenja koja proizlaze iz ovog alata korisna su svim sudionicima u procesu.

Feedback Portret Pretjeranih Vrlina™. Ovaj portret osigurava jedinstven nenametljiv način pružanja povratne informacije vezano za potencijalne uzroke konflikata. Pomaže nam da otkrijemo pretpostavke koje ljudi imaju jedni o drugima, te da razriješimo nerazumijevanje koje proizlazi iz ponašanja. Vrlo efektivno adresira razlike u percepciji snaga druge osobe i načine kako ih i kada osoba koristi.

3. Alati očekivanja

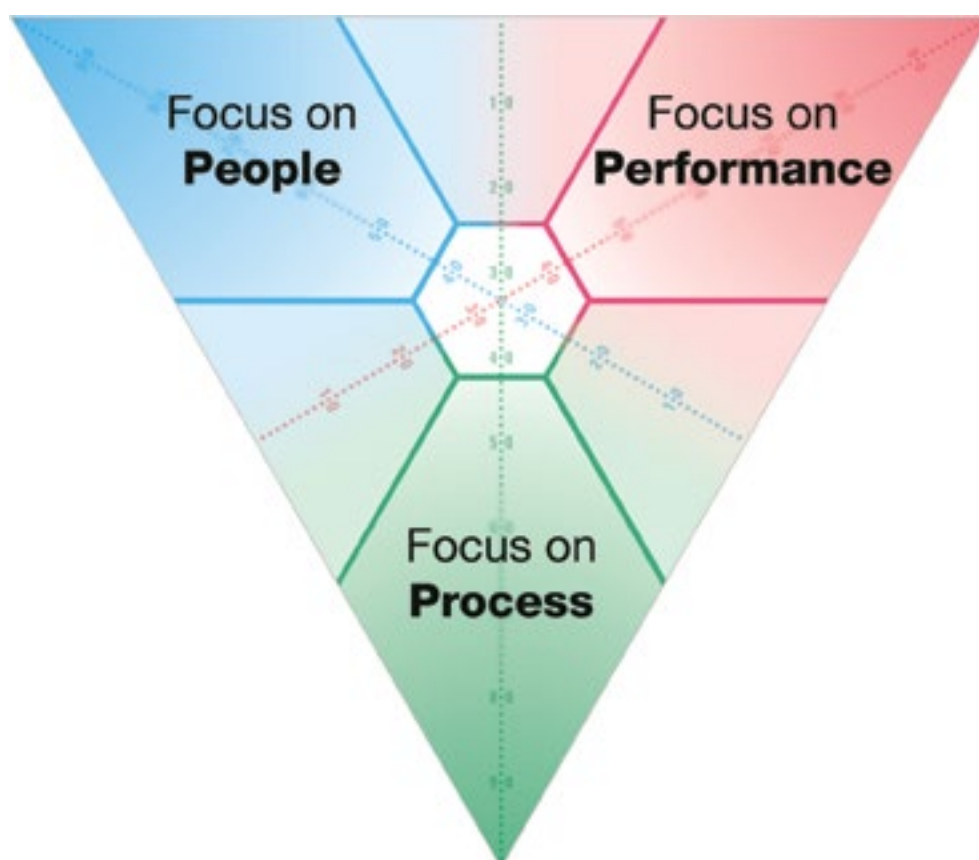
SDI Očekivanja®. Upitnik SDI *Očekivanja* koristi se kako bismo imenovali, razjasnili i upravljali međusobnim očekivanjima koje imamo u odnosima s drugim ljudima.

Putem SDI upitnika dobivamo jasan uvid u našu motivaciju, u to što nas pokreće u životu te zašto se ponašamo na način na koji se ponašamo.

Kada ljudi znaju kakva su međusobna očekivanja umanjuje se vjerojatnost konflikta i osnažuje odnos. Ovaj alat posebno je koristan u situacijama različitih, nejasnih i slabo komuniciranih očekivanja.

Portret Očekivanih Osobnih Vrlina™. Alat se koristi u različite svrhe: kao samoprocjena za vlastitu ulogu, za usklađivanje uloga između dviju ili više osoba te za definiranje očekivanja od nove funkcije ili radnog mjesta.

Tumačenje rezultata SDI alata



Svi ljudi u jednome su ipak jedinstveni - žele da se osjećaju dobro sami sa sobom te da iskuse osjećaj vlastite vrijednosti. Različiti ljudi iskuse ove osjećaje na različite načine, što predstavlja njihovu osobnost. Različite

kombinacije pojedinih vrsta motiva i to: *njegujućeg, asertivnog i neovisnog* kreiraju sedam različitih tipova osobnosti. Shodno tome, svaki od njih ima primarni fokus na *ljude, rezultate i procese*.

Motivacijski sustav vrijednosti odnosi se - kao što mu ime sugerira - na sustav *motiva* i *vrijednosti* koji daju svrhu i smisao ponašanju i odnosima. Motivacijski sustav vrijednosti predstavlja jednostavan i praktičan način promišljanja o ljudima i tipovima osobnosti iz perspektive međusobno povezanih motiva. MVS objašnjava kompleksne razloge zašto ljudi čine to što čine. Osobe s istim MVS-om općenito se slažu o tome zašto rade određene stvari, ali se ne moraju nužno složiti o tome što konkretno učiniti u danim okolnostima.

U SDI terminologiji, MVS predstavlja jedinstvenu kombinaciju *plave*, *crvene* i *zeleno* motivacije. Potom se takve kombinacije grupiraju u srodne „profile“, a njihovo poznavanje nam pomaže da bolje razumijemo sebe i druge ljude s kojima gradimo odnose. U nastavku ćemo objasniti svaki od navedenih temeljnih motiva.

1. Plavi (njegujuće - brižni)

Motivacija:

Osjećaj vlastite vrijednosti pronalaze kroz istinsku pomoć drugima, s malo ili nimalo brige o tome što će dobiti za uzvrat. Zadovoljstvo i sreću u životu „Plavi“ pronalaze pomažući drugima radi toga što jedino tako istinski zadovoljavaju svoje potrebe. „Plavi“ razumiju i cijene praštanje, te rado ukazuju povjerenje drugima. Vjeruju da hvaljenjem i nagrađivanjem drugih osoba ostvaruju vlastitu sreću, zadovoljstvo i zahvalnost. Posebno cijene pomagati drugima da se razvijaju i rastu. Pa ipak, za „Plave“ sam čin pomaganja nije uvijek dovoljan. Najveći užitak u činu pomaganja zapravo pronalaze u osjećaju užitka druge osobe. Kako bi iskusili maksimalni osjećaj vlastite vrijednosti, pomoć koju nude treba biti prihvaćena, cijenjena i poštovana.

Zadovoljstvo i sreću u životu „Plavi“ pronalaze pomažući drugima radi toga što jedino tako istinski zadovoljavaju svoje potrebe. „Plavi“ razumiju i cijene praštanje, te rado ukazuju povjerenje drugima.

Tomislav Ivezić, Viši stručnjak za razvoj karijera, Hrvatski Telekom d.d.

Često sam imao pozive od direktora da održim SDI radionice za njihov tim jer je unutar tima postojalo nerazumijevanje. I svaki put polaznici bi doživjeli „a-ha“ moment - „Sad mi je jasno“ - pa su se prisjećali situacija i ulazili u refleksiju svojih odnosa. Lakše im je bilo nakon radionice jer su bolje razumjeli te loše situacije. Sada imaju konkretan alat pomoću kojeg mogu bolje razumjeti osobe s kojima se ne slažu. Kad radim SDI radionicu s timom ne mogu obećati da će svima koristiti u jednakoj mjeri ili na jednak način, ali sigurno znam da nakon radionice stvari više nikad neće biti iste jer polaznici više ne mogu reći da ne razumiju drugu osobu. Na svakome ostaje da odluči što napraviti s time. To je individualna odgovornost.

Ponašanje:

- Otvorenost i reagiranje na potrebe drugih ljudi,
- Kontinuirano promišljanje o tome kako pomoći drugima i olakšati im život,

Zadovoljstvo u životu „Crveni“ pronalaze u ostvarivanju ciljeva usprkos i unatoč konkurenciji.

- Obrana prava drugih s hrabrošću i uvjerenjem, često ostavljajući vlastita prava po strani,
- Idealizam i divljenje postignućima drugih osoba, često umanjujući osobna postignuća u želji da ostanu skromni,
- Vjerovanje i pouzdanje u druge ljude,
- Responzivnost na zahtjeve za pomoć,
- Želja da se pomogne drugima kako bi dosegli pune potencijale te kako bi u potpunosti bili cijenjeni i poštovani,
- Izbjegavaju biti na teret drugima,
- Radije daju nego li primaju pomoć.

Okidači konflikta:

- Kada drugi ne žele prihvatiti pomoć,
- Kada drugi lojalnost shvaćaju kao nešto promjenjivo,
- Kada primijete da netko nekoga iskorištava,
- Kada primijete da su ljudi sebični ili bezobzirni,
- Kada primijete neiskrenost u pomaganju,
- Kada osjete da natjecanje ugrožava druge ljude,
- Kada primijete da je ponašanje prema drugima nepristojno ili neljubazno,
- Kada primijete da se izražavanje emocija zanemaruje, ignorira ili kažnjava,
- Kada odnosi s drugima nisu skladni,
- Kada su problemi personalizirani.

Prevenција konflikta

- Iskrenost, autentičnost i ljubaznost,
- Dovoljno vremena za razgovor o osjećajima, te emocionalnim aspektima problema ili situacije,
- Naglasiti da je odnos s njima važan prije nego se pristupi rješavanju problema,
- Nemojte ih patronizirati,
- Nemojte umanjivati važnost njihovih emocija,
- Razmotrite kako bi vaše ponašanje moglo utjecati na druge,
- Redovito komunicirajte, a ne samo onda kada postoji potreba zbog nekog problema.

2. Crveni (asertivno - usmjeravajući)

Motivacija:

Osjećaj vlastite vrijednosti ostvaruju uspješnim vođenjem drugih ljudi te osmišljavanjem smjernica neophodnih za postizanje rezultata. Zadovoljstvo u životu „Crveni“ pronalaze u ostvarivanju ciljeva usprkos i unatoč konkurenciji. Razumiju da realizacija zahtijeva prethodnu jasnu definiciju ciljeva. Sposobni su osigurati potrebno usmjerenje za realizaciju. „Crveni“ vrednuju moć i kontrolu, postavljanje visokih standarda izvedbe i odlučnu akciju. Imaju tendenciju vjerovati u premisu „što su uložili veći utoliko je veća potreba za angažiranjem resursa za postizanje uspjeha“. „Crveni“ cijene moć usmjeravanja drugih na produktivan način. Osjećaj osobnog integriteta ostvaruju kroz uspjeh u okruženju u kojem konstantno otkrivaju nove prilike, te u kojem izazovi postoje zato da bi se prevladali.

Ponašanje:

- Natjecanje za autoritet, odgovornost i pozicije vodstva,
- Koriste snagu i kontrolu kako bi ostvarili rezultate,
- Izazivaju opoziciju, te aktivno sudjeluju u

- prevladavanju otpora,
- Uvjeravaju druge argumentima,
- Postavljaju ciljeve i rokove, dodjeljuju zadatke i prate napredak,
- Traže i uočavaju mogućnosti koje su drugima promakle,
- Hitro djeluju, neodgodivo očekujući rezultate,
- Kada su rezultati ostvareni, traže zaslužene nagrade,
- Očekuju priznanje ako su procesom uspješno upravljali do cilja,
- Prihvaćaju rizik kao neophodnu i poželjnu supstancu.

Okidači konflikta:

- Kada ih drugi ne vide kao snažne i ambiciozne pojedince, koji zaslužuju priliku da vode i usmjeravaju,
- Kada drugi ne razumiju koliko je produktivno prakticiranje snage i kontrole,
- Kada njihovu sklonost prema natjecanju drugi doživljavaju kao nezdravi rivalitet,
- Kada se ljudi čine naivni, neodlučni ili nesposobni za akciju,
- Kada su ljudi nespremni zauzeti se za sebe,
- Kada se drugi okružuju „neprobojnim oklopom“ kojim „Crvenog“ drže na distanci,
- Kada se usmjerenost pobjeđivanju doživljava kao bezosjećajno diktatorstvo,
- Kada se želja da se brzo ostvare rezultati percipira kao iracionalna i nepotrebna,
- Kada su odnosi s drugima „zamagljeni emocijama“ koje dodatno kompliciraju problem i otežavaju odlučivanje,
- Kada se dugotrajnom provedbom ili sagledavanjem emocija nepotrebno oteže realizacija zacrtanog cilja.

Prevenција konflikta:

- Izravna isporuka važnih i relevantnih podataka
- Pokažite da razumijete važnost problema i hitro odgovorite,

- Nastupite i sudjelujte sa strašću i energijom,
- Kad izražavate mišljenje ili ideju brzo dođite do zaključka,
- Prilagodite nastup „Crvenom“ pokazujući razumijevanje o hitnosti problema,
- Koristite fraze kao što su: “Ovo je najveći prioritet”, “Trebamo rješenje odmah” ili “Što hoćeš da učinim?”
- Fokusirajte se na rješavanje problema i poduzimanje akcije,
- Govorite jasno i direktno s manje riječi i s ključnim informacijama,
- Depersonalizirajte problem kroz interakciju bez nepotrebnog izražavanja emocija.

3. Zeleni (analitično - autonomni)

Motivacija:

Osjećaj vlastite vrijednosti pronalaze u usmjeravanju samoga sebe te u autonomiji, do čega dolaze logičkom analizom i promišljenim planiranjem. Zadovoljstvo u životu „Zeleni“ pronalaze u neovisnom otkrivanju, tumačenju i objašnjavanju situacija na temelju duboke i pomne analize. Vrednuju težnju ka izvrsnosti i primjenu politika, procedura i usluga. „Zeleni“ posebno cijene pažljivo planiranje i sigurnost prilikom odlučivanja. Također, vjeruju u pažljivo razmatranje

Zadovoljstvo u životu „Zeleni“ pronalaze u neovisnom otkrivanju, tumačenju i objašnjavanju situacija na temelju duboke i pomne analize.

svake potencijalne aktivnosti. Posebno cijene sposobnost stvaranja reda iz kaosa.

Osjećaj osobnog integriteta „Zeleni“ crpe u uspostavi i održanju reda, objektivnosti i neovisnosti. Za „Zelene“, prava mjera uspjeha ogleda se u postizanju kontrole nad vlastitim životima i emocijama. „Zeleni“ više vjeruju u poštenje nego u osjećaje i u načela, bez obzira na poziciju moći. Suštinu života pronalaze u pažljivom promišljanju i kreiranju struktura (o svemu što čine). „Zeleni“ posebno cijene sustave koji minimiziraju rizike kroz temeljito planiranje. Oslanjaju se na logiku, činjenice i racio, te pažljivo vaganje mogućih opcija kako bi se osigurala predvidljivost i red.

Ponašanje:

- Objektivnost i logičnost, promišljanje o svemu prije poduzimanja akcije,
- Stvaranje smislenog reda iz kaosa, izgradnja sustava za održanje učinkovitosti,
- Opreznost i temeljitost, dokumentiranje podataka kako bi se osigurala točnost,
- Vaganje alternativa, traženje praktičnih i fer rješenja,
- Pažljivo planiranje, provjeravajući činjenice i pripremajući alternativne i/ili planove,

Za „Zelene“, prava mjera uspjeha ogleda se u postizanju kontrole nad vlastitim životima i emocijama.

- Pažljivo razmatranje svih troškova i/ili posljedica plana ili djelovanja,
- Održavanje neovisnosti, samostalnost kad god je to moguće,
- Ozbiljan pristup životu, kroz smisleno razmatranje svih aspekata situacije,
- Upravljanje emocijama kako bi se umanjio njihov utjecaj na ishode te oslanjanje na logičku interakciju kao primarni stil komuniciranja,
- Odlučno i ustrajno djelovanje kako bi se implementirali pažljivo razmotreni i logički razvijeni planovi.

Okidači konflikta:

- Kada ih drugi prisiljavaju da žure s odlučivanjem i planiranjem u kratkim vremenskim periodima, kada nemaju dovoljno vremena za promišljanje o pojedinostima,
- Kada ljudi u okruženju ne vrednuju potrebu za planiranjem koje se temelji na logici i pažljivoj analizi,
- Kada drugi koriste neprecizne i neutemeljene izjave kao opravdanje za njihove odabire,
- Kada opozicija stavove temelji na emocijama,
- Kada ih drugi pritišću da prihvate njihovo mišljenje,
- Kada se od njih zahtijeva da zaključuju naprečac, pogađaju ili procjenjuju, a da pritom nemaju dovoljno vremena i odgovarajućih informacija,
- Kada im drugi spočitavaju da nisu „fer i principijelni“ nego da su samo plašljivi,
- Kada im ljudi pretjerano pomažu, nesvjesni činjenice da će „Zeleni“ pomoć najvjerojatnije interpretirati kao napad na njihova osobna prava,
- Kada ih se prisiljava da nešto rade na način koji im ne odgovara, a da im se pritom ne ponude odgovarajuća objašnjenja.

Prevenција konflikta:

- Izbjegavajte koristiti neodređene i neutemeljene izjave, zasnovane na emocijama,

- Oduprite se davanju izjava koje se temelje samo na pretpostavkama,
- Oduprite se donošenju ishitrenih zaključaka,
- Budite logični i konkretni prilikom obrazlaganja vlastita mišljenja,
- Dopustite pažljivo promišljanje, ne požurujte diskusiju i ne izostavljajte detalje,
- Razgovarajte na prikladan način, izbjegavajući čavrljanje i dvosmisleni humor,
- Sagledajte logiku vašeg zahtjeva i/ili pristupa, pitajući za pojašnjenje,
- Validne činjenice prezentirajte smireno, sustavno i racionalno.

“Zeleni” više vjeruju u poštenje nego u osjećaje i u načela, bez obzira na poziciju moći. Suštinu života pronalaze u pažljivom promišljanju i kreiranju struktura (o svemu što čine).

SDI i konflikt

Definicija konflikta nešto je drugačija od definicije opozicije ili suprotnosti u mišljenjima i stavovima s obzirom na to da je moguće iskusiti neslaganje i razlike u mišljenjima bez da iste doživimo kao prijetnju vlastitom osjećaju vrijednosti. Takve neinvazivne razlike u stavovima nazivamo *opozicija*, a njima se može upravljati iz našeg uobičajenog stanja, odnosno našeg MVS-a - situacije kada se dobro osjećamo. Nasuprot tome, *stvarni konflikt* je situacija u kojoj smo prepoznali prijetnju našim vrijednostima ili smo percipirali da nas neka osoba ili situacija potencijalno ugrožava. Naša prirodna potreba da obranimo vrijednosti popraćena je emocionalnom reakcijom koja može biti manje ili više snažna, te izražena na van ili zadržana unutar našeg bića.

SDI alat jedinstven je po svojoj sposobnosti da opiše različite pristupe upravljanja konfliktom kroz otkrivanje različitih stilova

ponašanja u konfliktnim situacijama. Svaki konflikt koji iskusimo može proći kroz tri razine od kojih je svaka sljedeća praćena jačim emocionalnim nabojem, te promjenom ponašanja koje koristimo kako bismo konflikt razriješili. Ako konflikt uključuje temeljne osobne vrijednosti ili ima snažan utjecaj na osjećaj vlastite vrijednosti, moguće je upuštanje u dublje faze konflikta, dakle drugu ili čak treću fazu. Međutim, većina konflikata uključuje manje značajne vrijednosti pa se stoga lakše razriješuju u prvoj ili drugoj fazi sukoba. Način na koji ljudi izražavaju svoje motive u konfliktu također je podložan okolnostima, općim kulturalnim normama, te odnosu s osobom s kojom ulazimo u sukob.

Tri su temeljna usmjerenja koje možemo imati na početku svakog konflikta:

1. *Fokus na sebe*: želimo se pononvo osjećati dobro i obraniti vrijednosti zbog kojih i ulazimo u konflikt,

2. *Fokus na problem*: želimo izaći iz situacije u kojoj smo se našli i pronaći rješenje,

3. *Fokus na druge*: važan nam je odnos s drugima; želimo s njima zadržati skladne odnose i nakon što se konflikt završi.

Ukoliko konflikt ne uspijemo razriješiti na prvoj razini pa prijedemo na drugu, fokus se sužava na način da prvo izgubimo usmjerenje na druge, a s eventualnim prelaskom na treću razinu konflikta gubimo

i usmjerenje na problem. Različiti slijed odabira ponašanja koje se mijenja iz razine u razinu naziva se *konfliktni niz*. Ima ih ukupno trinaest, a svaki je specifičan i daje nam sliku predvidivog ponašanja osobe kad se nađe u konfliktu. Ponašanje koje koristimo u kontekstu osobne strategije za rješavanje konflikta vođeno je plavim, crvenim ili zelenim motivima. Ovakom može izgledati kad se nađemo na prvoj razini konflikta:

Što radi?	Kako se osjeća?	Što želi od drugih?
Plava (njegujuće - brižna)		
<ul style="list-style-type: none"> • Pita se - je li ovo vrijedno sukoba? • Ne isplati se svađati - odustat će ako uvidi da svađa nikamo ne vodi • „Stane na loptu“ i pokušava ispraviti stvari koje su bile loše • Propituje kako bi razumio što se događa 	<ul style="list-style-type: none"> • Iziritirano • Mirno na van, ali iznutra uznemireno • Frustrirano • Uzrujano • Neshvaćeno • Smirenije kad sagleda poziciju druge osobe 	<ul style="list-style-type: none"> • Da ne nastupaju snažno • Da mu prvo daju prostora, a tek onda priđu • Da nisu nervozni kad mu se obrate • Da ga ostave na miru • Da mu prilaze mirno, s inteligentnom argumentacijom
Crvena (asertivno - usmjeravajuća)		
<ul style="list-style-type: none"> • Želi pobijediti i preuzeti kontrolu nad situacijom • Povišuje glas • Postaje razdražljiv • Traži argumente i odvaguje ih • Emocionalno rastrojava protivnika 	<ul style="list-style-type: none"> • Energično i izazvano • Potreba da brani stavove • Motiviran da se dokaže • Pripremljen i fokusiran na cilj koji želi postići 	<ul style="list-style-type: none"> • Da ga angažirano saslušaju • Da naprave najbolje što znaju • Da poduzmu akciju • Da se ispričaju ukoliko su bili u krivu
Zelena (analitično - autonomna)		
<ul style="list-style-type: none"> • Razmisli o tome je li napravila nešto pogrešno • Nastupa naizgled mirno i logično • Sazna pa zatim analizira činjenice • Posloži misli i akcije • Uključi važne osobe, traži savjete stručnjaka • Pristupa razumno i logički 	<ul style="list-style-type: none"> • Napeto iznutra • Psihološka oluja • Um je okupiran konfliktom • Nelagodno • Smireno na van, sabrano, sigurno kad ima sve činjenice • Usmjeren na pronalaženje rješenja 	<ul style="list-style-type: none"> • Otvorenost za diskusiju • Individualni pristup (jedan na jedan) • Logičnu i mirnu komunikaciju • Suzbijanje emocija • Usmjeravanje na problem, a ne na traganje za krivcem • Konkretno i provjerljive činjenice

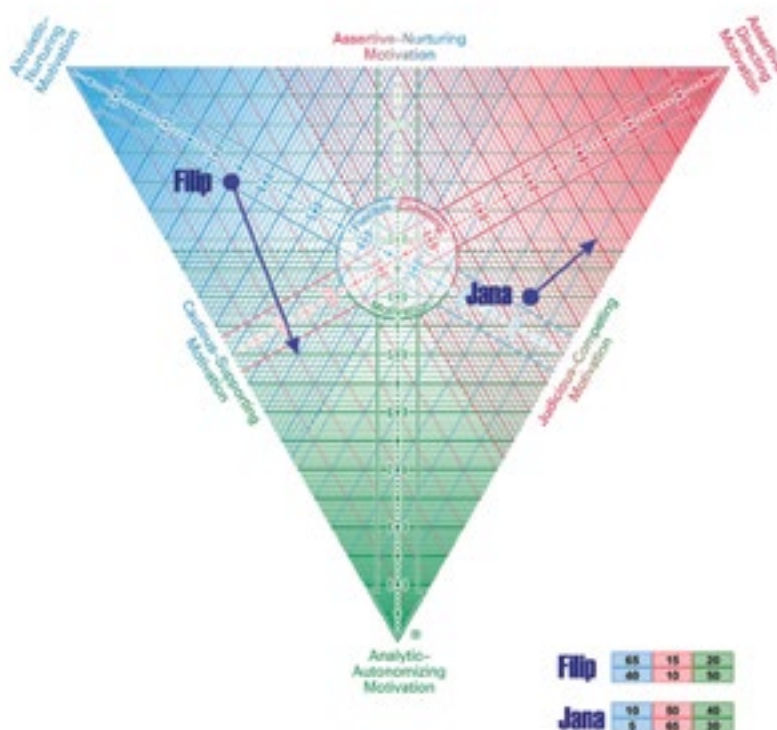
Primjer tumačenja

SDI osigurava jasnu sliku svakog odnosa. Na slici vidimo prikaz rezultata SDI upitnika za Filipa i Janu. Što nam rezultati govore?

Filip kao osoba plavog MVS-a prvenstveno se zanima za razvoj i dobrobit drugih ljudi. U konfliktnoj situaciji,

najvjerojatnije će isprva biti oprezan i zainteresiran za činjenice.

Jana, kao crveno-zelena osobnost, prvenstveno će brinuti o strateškim aktivnostima i racionalnom natjecanju. U konfliktnoj situaciji, najvjerojatnije će prihvatiti izazov i asertivno se ponašati.



Dinamika odnosa:

Filip i Jana imaju značajno drugačiji osnovni set vrijednosti. S jedne strane mogu cijeniti jedan drugoga radi svojih različitosti i vrlo efektivno surađivati. Za njihov učinkovit odnos posebno je važno osvijestiti

različitosti te spoznati kako upravo u različitostima leže najveći potencijali za konflikte, posebice ako na međusobne snage gledaju kao na slabosti.

Potencijalni izvori konflikta u ovom odnosu:

- Filip može inicijalno doživjeti Janu kao neosjetljivu, agresivnu ili manipulativnu,
- Jana može vidjeti Filipa kao pretjerano emotivnu i preosjetljivu osobu nespособnu da sagleda „širu sliku“ događaja.

Razumijevanje individualnih SDI profila Filipu i Jani pomaže da unaprijede svoj odnos te da bolje upravljaju postojećim ili potencijalnim konfliktima.



Davorka Tolić, SDI Master trener za Hrvatsku, Srbiju, Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru, Češku i Slovačku. Trener konzultant, *Gentis d.o.o.* Bavi se edukacijom odraslih u području vještina s naglaskom na vještine komuniciranja i upravljanja konfliktima.



Međunarodni SDI certifikat



Ukoliko ste **MENADŽER...**

- otkrijte nove načine razumijevanja i vođenja vašeg tima
- spoznajte svoje snage, te kako ih iskoristiti za postizanje željenih rezultata

Ukoliko ste **TRENER i/ili KONZULTANT...**

- ovladajte korisnim setom alata sa širokim spektrom primjene u radu s klijentima



Otvoreni **TRENINZI** za:

- Učinkovito komuniciranje
- Upravljanje konfliktima bez stresa
- Osobni razvoj



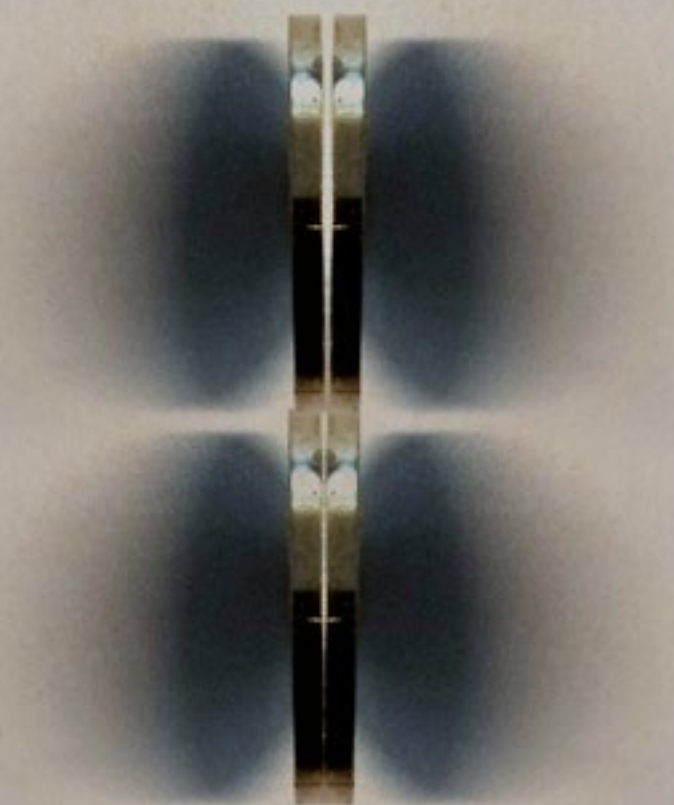
Više informacija na stranicama:

www.gentis.hr

www.personalstrengths-cbs.com

putem maila sdi@gentis.hr

ili nam se pridružite na prvoj SDI konferenciji na jesen.



Alkemija konflikta

David B. Pauker

Na sastanku uprave ugledne producentske kuće, u strahu od probijanja budžeta i kašnjenja u realizaciji projekta, petero članova izjasnilo se za otpuštanje nekooperativnog režisera. Ja sam bio šesta osoba za stolom, izravno odgovorna za realizaciju projekta u okvirima planiranog vremena i budžeta. Pa ipak, oštro sam se usprotivio otkazu glasujući za ostanak režisera unatoč realnoj opasnosti milijunskih penala u slučaju kašnjenja ili loše kvalitete filma.

Iskustvo mi je govorilo kako se uz primjereno upravljanje konfliktom naizgled problematična situacija može pretvoriti u katalizator novih inventivnih rješenja, što bi u konačnici moglo doprinijeti boljoj suradnji tima. Znao sam koliko su konflikti problematični te da dodatno kompliciraju klasičnu dramu oko nedostataka novca i vremena s jedne strane te potrebe za

kreativnošću s druge strane. Upravo zbog toga - i zbog još nekih inovativnih ideja koje sam imao na umu - upravi sam pojašnjavao vlastito stajalište koje je podrazumijevalo zadržavanje angažiranog režisera i nastavak suradnje do konačne realizacije projekta. Shodno tome, nije došlo do otkaza. No, tu nije kraj priči o konfliktima na ovom filmu.

S obzirom na to da se drama s režiserom nastavila, cijeli slučaj pretvorio se u ogledni primjer lekcije o bitnoj razlici između pukog „upravljanja konfliktom“ i pronalženja istinskog rješenja. Naime, prilikom „upravljanja konfliktom“ najbitnije je fokusirati se na kontrolu napetosti prouzročenih sukobom. S druge strane, *istinsko rješavanje konflikta* potiče otvorenost uma i dobru volju sudionika čime se otvaraju nove mogućnosti, a one se, vjerujte, bez iznimke kriju ispod površine svakog sukoba: u vidu novih informacija, kreativnih rješenja i klika novih prilika. Jer, frikcija prouzročena konfliktom vrlo često katalizira napredak, na isti način na koji trenje gudala po žicama violine proizvodi muziku ili kao što trenje izazvano kočenjem proizvodi struju za pokretanje hibridnih automobila.

Rezultate ovog i drugih iskustava sistematizirao sam u posebnu paradigmu rješavanja konflikta i „žetve“ skrivenih vrijednosti koje se u njemu kriju. Riječ je o sustavu provjerenom u praksi, koji doista funkcionira, bez obzira na to je li facilitator neutralna treća osoba ili sudionik u konfliktu te radi li se o konfliktu u sferi biznisa, politike, društvenih i osobnih odnosa ili nekom trećem području. Riječ je o pristupu koji se lako nauči, iako se za dobre rezultate - kao i za fizičku kondiciju tijela - svakodnevno treba vježbati. Riječ je o metodi koja olakšava stvaranje zdravijih odnosa i ugodnijeg okruženja, obilježenog sukobima slabijeg intenziteta, kako bi se osmislila realna i provediva rješenja. Time aktivno rješavanje konflikta - poput disanja - postaje prirodni dio života na dobrobit svih sudionika.

Sedam istina o konfliktu

Sedam je važnih istina o kojima moramo voditi računa prilikom razmatranja konflikta:

Izvor sukoba (kao i brojne uzavrele emocije) internaliziran je i skriven u srcima i umovima osoba uključenih u konflikt.

1. *Konflikt je u osnovi suprotstavljanje.* Konfliktna situacija podrazumijeva da ljudi osjećaju „ne“ u zraku, ili da jedni drugima na neki način jasno i glasno kažu „ne“. Pritom se stvaraju *nesklad i odvojenost*: od drugih osoba, od situacije, od samih sebe ili neke kombinacije navedenih elemenata. U jednom trenutku osoba ili grupa procijeni da je za nju/njih nešto neprihvatljivo te odgovara s „ne“.

2. *Konflikt je primarno unutarnji proces koji se eksterno manifestira.* Izvor sukoba (kao i brojne uzavrele emocije) internaliziran je i skriven u srcima i umovima osoba uključenih u konflikt. Kad je riječ o grupi bilo koje veličine posebna se pažnja mora posvetiti kako kolektivnom stavu grupe tako i frakcijama unutar grupe te pojedinim članovima

jer svi oni imaju vlastiti pogled na problem i odnos prema njemu. Pritom ne mislim na bilo koji oblik grupne terapije koja zahtijeva duboku analizu, već na relativno brzo snimanje situacije u svrhu rješavanja konflikta.

3. *Priznanje da problem postoji.* Priznanje da konflikt postoji i namjera da se njime pozabavimo donosi olakšanje, ali ne i rješenje. Mnogi elementi sukoba najčešće ostaju maskirani, a vidljivi elementi rijetko upućuju na izvor problema. U poslovanju konflikti se često vrte oko novca, iako je rijetko riječ o jednom problemu. Pa ipak, rješavanje novčanog pitanja često utječe na znatno smirivanje tenzija.

4. *Razlikovanje „stvarnih“ i „prividnih“ potreba.* Stvarne potrebe, bitne za rješavanje konflikta, obično su skrivene u svijesti uključenih strana - onkraj ega, planova, opravdanja, strahova i drugih barijera. Ljudi u konfliktu, i oni koji pokušavaju pripomoći rješenju, obično se fokusiraju na prividne potrebe i interese.

5. *Pozicije u konfliktu nisu intelektualne - obično su utvrđene emocijama i instinktima.* Na suptilnim razinama emocije štite i prikrivaju usađena uvjerenja, s time da u svake sukobljene strane nailazimo na višestruku slojevitost u tom smislu. U spektru emocija najradije posežemo za ljutnjom, strahom i osjećajem nepravde zbog povrede navodno temeljnih prava.

6. *Djelotvorno rješenje konflikta nemoguće je ostvariti isključivo na intelektualnoj razini.* Isključivim korištenjem logičkih argumenata produbljuje se odvajanje zato što je dualnost inherentno obilježje uma.

7. *Istinsko rješenje konflikta uvijek dolazi iz srca.* Prirodna inklinacija srca okrenuta je prihvaćanju i povezivanju. Ovdje nije riječ

Priznanje da konflikt postoji i namjera da se njime pozabavimo donosi olakšanje, ali ne i rješenje.

o nekom neobičnom novom stajalištu - u biznisu je odavno poznato kako najbolje odnose sa zaposlenicima imaju poslodavci koji se ne libe jasno pokazati brigu, potporu i razumijevanje.

Tradicionalne metode rješavanja konflikta obično su usmjerene na prividne potrebe pa se zbog toga samo formalno bave rješavanjem sukoba. U tom kontekstu „baviti se“ sukobom uglavnom podrazumijeva pokušaje da se sukobi uklone, držeći se pritom na sigurnoj razdaljini od izvora konflikta. Iako navedeno možda predstavlja primjerenu taktiku u susretu s prijateljski naklonjenim stvorom, istinska rješenja međuljudskih problema zahtijevaju dublje poniranje u emocije i antagonizme kako bi se pronašle brojne prilike za transformaciju. Puko moderiranje i upravljanje tenzijama raznim metodama za „prvu pomoć“ uobičajeno stvara više problema nego koristi pa je nakon takvih zahvata potrebno još više vremena i truda za raspetljavanje emocionalno-odnosnih struktura. Još i gore, sudionici u konfliktu mogu steći dojam da se njima manipulira. U takvim situacijama neriješeni problemi i odnosi u pozadini problema znaju tinjati stanovito vrijeme dok sve skupa u jednom trenutku ne eskalira. A kada se takvo nešto dogodi,

kasnije se dobrom voljom i povjerenjem mnogo teže dolazi do rješenja problema.

Pozitivna iskustva u rješavanju konflikta i raznih kriza pokazuju da istinsko rješenje, za razliku od pukog upravljanja tenzijama, dovodi do uspješnijih dogovora, kvalitetnijih odnosa i uspješnije suradnje što u konačnici vrlo pozitivno utječe na uspješno ostvarivanje zacrtane vizije i plana. Da je tome tako u praksi se pokazalo nebrojeno puta, bez obzira na značaj problema, područje i prirodu konflikta.

Navedeni primjer iz filmske industrije u kojem sam osobno sudjelovao iz domene je poslovnih konflikta.

Riječ je o istinitom hollywoodskom slučaju, o sukobu koji je doveo u pitanje uložene milijunske iznose i uspješan završetak filma. Pa ipak, opisani obrazac primjenjiv je na sve tipove konflikta pa čak i na trajne sukobe obilježene dubokim animozitetom koji su prerasli u istinska neprijateljstva. Primjenjiv je na razne grupe - bez obzira na veličinu - u istoj mjeri kao i na pojedince.

Sedam elemenata povezivanja

Ubrzo nakon odluke da se režiser ipak zadrži na filmu, umjesto smirivanja tenzija isti je krenuo u pravu kampanju daljnje konfrontacije sa suradnicama uključujući mene. Za svoje ponašanje pronalazio je razna opravdanja: optuživao je ljude da posao ne rade dobro i govorio im kako su oni krivi što on ne može odraditi svoj dio zadatka. Riječju,

skoro svaka aktivnost pretvorila se u pravu rovovsku bitku. Kulminacija je uslijedila nakon što je režiser ljutito napustio sastanak na kojem se razgovaralo o planiranim aktivnostima sljedećeg tjedna. Nakon pažljivog promišljanja shvatio sam kako s približavanjem krajnjeg roka jačina i brojnost incidenata eskalira, što je jasno ukazivalo na paniku u režisera te na činjenicu da će - nastavi li s istim ponašanjem - čovjek zasigurno ugroziti realizaciju filma.

Pozitivna iskustva u rješavanju konflikta i raznih kriza pokazuju da istinsko rješenje, za razliku od pukog upravljanja tenzijama, dovodi do uspješnijih dogovora, kvalitetnijih odnosa i uspješnije suradnje.

Početni iskorak prema istinskom rješenju nastaje povezivanjem i uspostavom povjerenja u tri osnovna pravca:

1. Osoba koje facilitiraju rješenje i sukobljenih strana;
2. Sukobljenih strana - u slučaju grupa navedeno podrazumijeva traganje za dodirnim točkama skupina, frakcija i ključnih pojedinaca unutar grupa;
3. Svake suprotstavljene strane i njihova vlastitog neizrečenog sebstva - vodeći pritom

računa kako se ne radi o psihološkoj terapiji već o svojevrsnom „otvaranju vrata“ kako bi svaka sukobljena strana spoznala svoje „stvarne potrebe“.

U nastavku teksta navedeni su *elementi povezivanja* koji potiču povezivanje i jačanje povjerenja kako bi došlo do smislenog kontakta, odgovaraju na potrebe sukobljenih strana te na imperativne tzv. „istine o konfliktu“. Pritom je važno istaknuti kako navedeni elementi povezivanja djeluju holistički, a ne linearno te da se nadopunjuju u zajedničkom funkcioniranju umjesto da jedan drugoga slijede po nekom ustaljenom redu.

1. Izgradnja pozitivnog ozračja obilježenog čestim „da“.

Sudionici sukoba, ali i facilitatori i promatrači, moraju se potruditi u smislu izgradnje kvalitetnih odnosa, sa sobom i s drugima, poticanjem prihvatanja i odbacivanjem osuđivanja. U praksi to znači da se moraju posvetiti izgradnji pozitivnog ozračja obilježenog čestim „da“ do kojeg se dopire ljubavlju i sviješću, a ne intelektom. Jer, opće je poznata činjenica da ljudi daju najbolje od sebe isključivo u pozitivnom okruženju protkanom pozitivnim emocijama. Kada se jednim znanstvenim eksperimentom istraživalo na koji način treba poticati ljude, mnoštvo različitih informacija iznjedrilo je ključni odgovor: „Posvetite se izgradnji pozitivnog ozračja“.

U kontekstu prvog elementa povezivanja važno je, te istovremeno iznenađujuće, istaknuti kako brojni pojedinci imaju više problema prihvatiti i uvažiti sebe nego drugu stranu u konfliktu. A kada nismo u stanju poštovati sebe vrlo ćemo teško uvažiti potrebe drugih ljudi. Zbog toga je korisno - kao pomoć u razriješenju

Važno je, te istovremeno iznenađujuće, istaknuti kako brojni pojedinci imaju više problema prihvatiti i uvažiti sebe nego drugu stranu u konfliktu.

- zamoliti stručnjake da sudionike sukoba potaknu na imaginarno sagledavanje sebe kao vrijednog i plemenitog bića kako bi uronili u doblje sfere stvarnih osjećaja onkraj mentalnih percepcija osobnog samopouzdanja.

Svi sudionici u sukobu verbalnom ili neverbalnom komunikacijom ukazuju ima li prihvatanja i osuđivanja. Verbalna komunikacija je „obojena“ brojnim čimbenicima poput sadržaja, tona ili namjere. Neverbalna komunikacija uključuje govor tijela kao i prenošenje emocija putem misli i vibracija.

2. Prihvatanje osobne odgovornosti za akcije i reakcije

Kada pojedine odrednice događaja - poput okolnosti, emocionalnih sadržaja ili aktivnosti - na podsvjesnoj razini rezoniraju s rezidualnim pohranjenim emocijama, pojedine osobe mogu iskusiti iznimno snažnu i neugodnu instinktivnu reakciju u emocionalnom i/ili fiziološkom smislu.

Tada izvor neugode nikad nije, niti ikad može biti, suprostavljena strana s kojom se

Nije toliko važno što nam netko kaže - bez obzira na to o čemu se radi - već je mnogo važnije kako se izrečeno prihvaća, što umnogome ovisi o emocionalnoj stabilnosti i ranjivosti primatelja.

ulazi u sukob. Uzrok (ekstremne) nelagode je sama osoba koja osjeća takve osjećaje, pa ona sama može odabrati hoće li ili neće dozvoliti emocijama da se razmašu. Gledano u tom kontekstu, svatko je odgovoran za poticaje koji izviru u njemu, a kojima se u konačnici smiruje ili potiče sukob.

Primjer takve žestoke, subjektivne i osobne reakcije pronalazimo u odgovoru Zinedinea Zidanea, kapetana francuske momčadi na Svjetskom nogometnom prvenstvu, kada je glavom udario talijanskog igrača koji ga je navodno nazvao teroristom. Ako je Materazzi doista nekog nazvao teroristom, prozvana osoba unatoč uvredi i „podignutim“ emocijama mogla je i trebala samo nastaviti dalje. Dakle, nije toliko važno što nam netko kaže - bez obzira na to o čemu se radi - već je mnogo važnije kako se izrečeno prihvaća, što umnogome ovisi o emocionalnoj stabilnosti i ranjivosti primatelja.

Isto tako možemo reći da je svatko odgovoran za vlastitu percepciju odnosno za vlastito viđenje stvari. Svatko je odgovoran za svoje akcije isto kao i za reakcije. Čak i ako netko misli da prethodna izjava ne stoji - ili ako ista doista u potpunosti ne stoji - trebamo je prihvatiti jer je riječ

o najprikladnijem „radnom“ polazištu. Pa ipak, ljudi bi trebali funkcionirati kao da je istinita jer se prihvaćanjem takvog stava bitno umanjuje osjećaj žrtve zbog nepovoljnih okolnosti u djetinjstvu.

3. Usmjeravanje na stvarne, a ne na prividne potrebe.

Stvarne potrebe otkrivaju se pozornim *aktivnim slušanjem* koje ćemo detaljnije opisati u nastavku teksta. Stvarne potrebe predstavljaju istinske prirodne interese koje nose u sebi snagu istine. Obično ostaju neprepoznate jer su skrivene onkraj svjesnog uma, u našim strahovima, očekivanjima, pretpostavkama, planovima, obrambenim mehanizmima i drugim preprekama.

Suprotno tome, očigledne ili primjetne potrebe, kako i sam naziv govori, uobičajeno predstavljaju težnju za primjetnim, za podilaženjem egu, odnosno za hitrim, *quick fix*, logičkim zadovoljenjem. S obzirom na to da se ne odnose na ista istinski važno, uzrok su nefleksibilnosti, konfuzije i ograničavanja vizije.

Prepoznavanje i zadovoljavanje stvarnih potreba umanjuje strahove sudionika u konfliktu. Pritom treba naglasiti kako nije nužno da se iste zadovolje točno onako kako strane očekuju. Konačno rješenje može se, naime, pokazati kreativno i neočekivano.

4. Posvetite se osvještavanju dubina onkraj vidljivog na prvi pogled

Pokušajte na što dubljoj razini razumjeti što vam druga strana govori, što osjeća te kako razmišlja u okvirima subjektivnog ili objektivnog konteksta.

VAXOL®

Uklonite probleme iz uha.

Za uklanjanje ušnog voska,
PRIRODNO I BEZ ISPIRANJA.



Pažljivo pročitati uputu.

**JEDNOSTAVNO I
SIGURNO**

VAXOL®

- farmaceutski pročišćeno maslinovo ulje
- omekšava i prirodno uklanja ušni vosak
- sprječava suhoću kože zvukovoda, smanjuje svrbež



**S DODANIM
ULJEM ČAJEVCA**

VAXOL® Swim

- maslinovo ulje + ulje čajevca
- sprječava zadržavanje vode u zvukovodu
- pomaže u prevenciji pivačkog uha (upala vanjskog uha)

Svaka na svoj način, strane u konfliktu žele dosegnuti optimum razumijevanja i performanse. Pokušajte saznati što im nedostaje u potrazi za tim ciljevima kako biste stvorili temelje za njihovo ostvarivanje. U mnogim slučajevima na koncu se pokaže da su sadržaji koje strane izbjegavaju ili ne žele izreći isto toliko važni poput sadržaja koje se ne libe jasno izreći. Prema tome, pažljivo i aktivno slušajte kako biste osvijestili skrivene duboke strukture koje upravljaju ponašanjem ljudi.

5. Odučite se naglašavati kako je nešto neispravno te da netko nije u pravu

Nitko nije uvijek u pravu. Možda i vi griješite inzistirajući na tome da netko nije u pravu. Za konflikte je, naime, karakteristično da stranke nikad nisu „sasvim u pravu“, ili, drugačije rečeno, da su vjerojatno „samo djelomično u pravu“.

Svatko vidi situaciju iz vlastite perspektive, sukladno vlastitu iskustvu, osobnosti i potrebama. Radi toga ima nebrojeno mnogo različitih stajališta. Prema tome, do razilaženja strana u konfliktu ponekad dolazi isključivo zbog nerazumijevanja koje nastaje

Za konflikte je, naime, karakteristično da stranke nikad nisu „sasvim u pravu“, ili, drugačije rečeno, da su vjerojatno „samo djelomično u pravu“.

zbog toga što su prosudbe i stajališta sukobljenih strana zasnovane na drugačijim pretpostavkama. U tom kontekstu od vas se očekuje da budete velikodušni u smislu da uvijek imate razumijevanje.

6. Ne gubite vjeru u proces

Kako biste doista spoznali o kojim se stvarnim potrebama sukobljenih strana radi, neophodno je da budete *nevezani* - za vlastite pretpostavke o tome što ljudima doista treba, isto kao i za konačne rezultate. Čim prije se oslobodite unaprijed stvorenih zaključaka, ideja, identiteta i uloga jer su rigidni stavovi glavni izvor ograničenja.

Strahovi i kritičke primjedbe, kao prirodni elementi procesa, pomažu vam pravovremeno spoznati nekompletnost i nekvalitetu predloženog rješenja. Političari znaju više o tome; bolje je usvojiti neki zakon čak i onda kada nema očekivanu kvalitetu.

Prihvatite činjenicu da nerazumno ili grubo ponašanje nije uvijek karakterna mana. Možda je, primjerice, riječ o načinu na koji jedna od sukobljenih strana pokušava dosegnuti ciljeve. Malo je ljudi - ako ih uopće ima - koji namjerno čine loše stvari da ugroze i povrijede druge. Učine li ipak tako, gotovo uvijek osjećaju krivnju nastojeći potom ispraviti štetu.

7. Vodite računa da ne zamijenite „što“ i „kako“

Vodite računa o tome da svi sudionici razgovaraju o istoj stvari. Na početku svake rasprave jasno definirajte o kojoj se temi priča. Zatim se potrudite oko toga da se zajednički definiraju putovi za realizaciju cilja.

Primjerice, na jednom sastanku uprave članovi su satima diskutirali o tome kako treba sročiti ugovor već dogovorenog posla. Na koncu je jedan među njima predložio da se izriječkom navedu ciljevi ugovora, a da se odvjetniku prepusti oblikovanje teksta. Shvatili su kako je zadatak uprave odrediti „što“ se želi postići ugovorom, a da odvjetniku trebaju prepustiti „kako“ to uobličiti.

Nakon razmatranja pojedinih elemenata zaključujemo kako su svi podjednako važni. Međusobno se isprepliću stvarajući među sobom rešetkastu strukturu kontakata, povjerenja i komunikacije, a da pritom nisu magične formule ili tehnike kojima se tenzije i neugode uklanjaju kao da su rukom odnešene. Riječ je, naime, o stvaranju autentičnog pristupa ljudima u konfliktu kada se spontano dolazi do rješenja, o nevidljivim polugama koje se vremenom jačaju i razvijaju.

Činjenica je da ljudi u sukobu nisu sretni već da u odnosu na okolnosti više ili manje pate. Osjećaj izoliranosti i otuđenja potiče u njima strahove kako se pravedno rješenje jednostavno ne može pronaći. Ponekad se, naime, događa da su ljutnja i jad zbog nepravde toliko jaki da osoba ne može drugo nego razmišljati o tome kako da se osveti „neprijatelju“ i uzvрати mu istom mjerom. Navedeno je posebno istinito u slučaju osoba koje nisu iskusile efikasno rješenje u prijašnjim konfliktima.

Za razliku od toga, pojedinci koji razumiju da je rješavanje konflikta proces, spremniji su pokazati povjerenje kojim se umnogome ubrzava dolazak do cilja pogotovo ako su s metodom imali prethodna pozitivna iskustva.

Nelagoda osoba uključenih u konflikt hitro se širi okolinom. Osobe iz neposredne

Činjenica je da ljudi u sukobu nisu sretni već da u odnosu na okolnosti više ili manje pate.

blizine često osjećaju prijetnju da će i one uskoro biti uvučene u sukob pa se loše osjećaju zbog toga. Stoga ne čudi što u nekim situacijama u očima roditelja, supružnika, prijatelja ili kolega na poslu jasno primjećujemo strah; slično kao da smo uz bolesnu osobu pa strahujemo za vlastito zdravlje.

Više je razloga zbog kojih ljudi izbjegavaju konflikte:

- strah od vlastitih unutarnjih demona,
- „ružna strana“ sebstva koja izlazi na površinu,
- strah od razbuktavanja konflikta koji bi se na koncu mogao oteti kontroli.

Menadžeri, kolege i druge zainteresirane osobe koje možda žele pomoći ne znaju na koji način ispravno reagirati ili se plaše da će i sami biti uvučeni u sukob pa zbog toga osjećaju frustriranost i nemoć. Osim toga, ljudi izbjegavaju miješati se u sukobe jer ne žele da itko pomisli kako se zauzimaju za bilo koju stranu.

Mnogi pojedinci u sukobu negiraju nelagodu, čak i samima sebi. Suočeni s konfliktom, posežu za ignoriranjem distancirajući se od konteksta situacije. Umjesto da se okrenu rješenjima koja će svima koristiti, u

Mnogi pojedinci u sukobu negiraju nelagodu, čak i samima sebi. Suočeni s konfliktom, posežu za ignoriranjem distancirajući se od konteksta situacije.

najboljem slučaju pokušavaju umanjiti štetu - nadajući se kako će sutra ujutro samo od sebe sve biti na svojem mjestu.

Negiranjem sukoba u biznisu - po bilo kojoj osnovi te na bilo kojoj razini – značajno se ograničava razvoj poduzeća. Umjesto u poslovanju, dragocjeno vrijeme i energija troše se u brojnim konfliktima: između djelatnika, između djelatnika i vodstva te među samim vodstvom. U takvim situacijama važno je njegovati pozitivna očekivanja i strpljivo vjerovati u metode i procese kojima se potiče izviranje solucije na površinu.

Dva ključna načela

Elementi povezivanja utjelovljuju dva važna načela.

Obuzdavanje: prvo ključno načelo

Obuzdavanje (termin se koristi u kontekstu postepenog postizanja samokontrole i ovladavanja sobom, op.ur) se sastoji od dva elementa. Prvi se najbolje može opisati kao *stvarno prisustvo* (engl. *real presence*) koje podrazumijeva da osobi posvetimo najdublju moguću pažnju prihvaćajući je bez ikakvih predrasuda. Od nas traži empatiju i osjetljivost kako bismo se otvorili za kreativnost, maštovitost i čudesna iznenađenja. Spomenuto *stvarno prisustvo* zapravo se odnosi na stanje postojanja kada sasvim prirodno, bez ikakvog napora izgovaramo riječi koje savršeno odgovaraju kontekstu u kojem se nalazimo ili kada činimo primjerene aktivnosti koje također savršeno odgovaraju kontekstu.

Obuzdavanje podrazumijeva prihvaćanje osobe onakvom kakva ona jest, bez obzira na to što je ranije činila te što trenutačno čini i govori. Jednostavno je saslušajte. Pažljivo, duboko... cijelim svojim bićem. Ne morate se nužno slagati s njenim stavovima niti trebate dopustiti da se destruktivno ponaša. Pokušajte je jednostavno *prihvatiti* kao bratsko ljudsko biće. Jer, svako ljudsko biće ima neku svoju životnu priču koja zaslužuje pažnju.

Drugi element obuzdavanja je *napuštanje*: ostavljanje po strani obrambenih mehanizama, prosudbi, planova, namjera i drugih psiholoških barijera kako bismo ostali otvoreni i *stvarno prisutni* prema drugim osobama. Po našim glavama stalno se vrzmaju brojni stavovi, planovi, namjere, obrane i druge psihološke barijere. Riječ je o kompulzivnom razmišljanju uma koje rijetko kada - ako ikada - prestaje. Stoga

objektivno zaključujemo kako ne možemo anulirati postojanje takvih misli.

Najbolje što možemo postići u tom smislu je da uđemo u stanje *odmaka* i promatramo misli s neutralne pozicije: bez prosuđivanja, kao nijemi svjedok (promatrač) koji prati predstavu na pozornici. Ne prosuđujemo niti ne odbacujemo misli. Pozorno ih pratimo, kao i tjelesne senzacije koje misli u nama pobuđuju, suosjećajući s vlastitim barijerama, emocijama i patnjom. Pa ipak, barijere i emocije ostavljamo po strani. Odupiremo se porivu poistovjećivanja s njima. Samo tako ostvarujemo *potpunu prisutnost* oslobađajući prostor mišljenja i osjećanja za sebe i druge.

Još se dobro sjećam jedne izreke iz osnovne škole: priroda ne podnosi vakuum, uvijek ga ispunjava. U trenucima obuzdavanja dopuštamo si receptivnost, a da istovremeno ne ostajemo bez vlastitog integriteta, stvarajući time sigurnu „posudu“ (engl. *safe container*, termin koji se načešće koristi prilikom opisivanja kvalitetnog dijaloga, a označava imaginarni prostor među ljudima koji se apsolutno uvažavaju i aktivno slušaju, op. ur.) koju će drugi slobodno ispuniti vlastitim istinama. Tek tada - kada smo doista otvoreni i prijemčljivi na misli i osjećaje drugih - čudesni događaji uvijek uslijede.

Ostali važni elementi obuzdavanja su *milosrđe* i *empatija*. Važno ih je razlikovati, pogotovo u ulozi neutralne treće strane. Empatija je povezujuća konekcija razumijevanja i suosjećanja. No, prejaku empatičnost drugi sudionici u konfliktu mogu protumačiti kao tajno savezništvo.

Milosrđe uključuje ljubav, neutralnost kao i odusustvo prosuđivanja o bilo čemu. Milosrđe traži hrabrost jer se otvaramo prema drugima, čime postajemo ranjiviji.

Empatija je povezujuća konekcija razumijevanja i suosjećanja.
No, prejaku empatičnost drugi sudionici u konfliktu mogu protumačiti kao tajno savezništvo.

Isto tako je važno i poželjno da dovoljno pažnje posvetimo vlastitom unutarnjem biću i otvorimo prostor za sebe i vlastitu participaciju. Otkrio sam tako, primjerice, direktnu povezanost otvorenosti prema sebi i sposobnosti slušanja vlastitog bića s mogućnošću *stvarnog prisustva* za druge ljude.

Obuzdavanje je u konekciji sa sljedećim elementima povezivanja: stvaranjem pozitivnog okruženja; susprezanjem od prosuđivanja je li nešto pravo ili krivo; duboko razumijevanje i osobna odgovornost.

Milosrđe uključuje ljubav,
neutralnost kao i odusustvo
prosuđivanja o bilo čemu.
Milosrđe traži hrabrost jer se
otvaramo prema drugima,
čime postajemo ranjiviji.

Povjerenje: drugo ključno načelo

Povjerenje nam pomaže da se oslobodimo nepotrebnih vezanosti i prisustva uma kako bismo nastavili s potrebnim aktivnostima. Omogućuje nam da se oslobodimo imaginarnih rezultata koje smatramo važnim kako bismo osmislili nova rješenja za zadovoljenje stvarnih potreba. Povjerenje nam daje *sigurnost* koje nas potom podupire kako bismo se bez straha suočili s novim okolnostima jer vjerujemo da nećemo pogriješiti.

Navedeno nije signal za napuštanje moralnih načela i vlastitog integriteta. Zdrave granice koje uvažavaju društvena ograničenja i štite od mogućih zloupotreba uvijek su važne. Pa ipak, pravi je izazov razdvojiti zdrave od nezdravih granica, te pritom imati na umu kako se nezdrave granice ne smiju koristiti u svrhu izbjegavanja odgovornosti za neaktivnost na rješavanju konflikta.

Kada je neka osoba sudionik konflikta, trebala bi:

- preuzeti odgovornost za sebe u smislu otvaranja i obuzdavanja,
- vjerovati u sebe,
- nakon što preuzme odgovornost za vlastito ponašanje upustiti se u proces podupiranja drugih, nježno i bez optuživanja da je itko u bilo kojem smislu „u krivu“, kako bi se ojačala konektivnost:
- surađivati s drugim stranama u sukobu na pronalaženju i realizaciji rješenja.

Objektivni promatrač uvijek lakše dolazi do stvarnog rješenja jer mu zbog njegove inherentne nepristranosti i objektivnosti strane u konfliktu više vjeruju pa radi toga lakše prihvaćaju njegove sugestije i pažljivije slušaju što im ima za reći.

Tri alata za podršku

Nakon što je režiser filma izjurio sa sastanka, preplavila me ljutnja i frustracija, a nakon neprospavane noći uspio sam mentalno se odmaknuti od svega i sagledati događaje iz pozitivne perspektive. Sljedećeg dana, rano ujutro, nepozvan sam se pojavio na vratima režiserova ureda kako bih ga susreo prije početka dnevne strke. Želio sam ga, naime, izvući iz njegova „sigurnog“ prostora pa sam predložio da pođemo u šetnju. Nedugo nakon, kada smo već zašli van u prirodu, zamolio sam da otvoreno porazgovaramo o filmu.

Unatoč tome što me nije odbio, isprva je bio poprilično suzdržan. Iako je nevoljko odgovarao, nastavio sam propitivati, a kada bih primijetio da sam pretjerao, nastavio bih u tišini koračati dalje. Ponekad bih naglas ponovio neke njegove riječi, te bih potom provjerio jesam li ga ispravno razumio.

Nakon nekog vremena priznao je kako živi u paničnom strahu jer misli da je situacija kritična, te da će njega proglasiti dežurnim krivcem za naizgled neizbježni fijasko.

Potom sam ga mirnim glasom zamolio da pokuša jasnije opisati svoje strahove. Rekao sam kako sam i sâm svjestan da smo upali u teškoće, te da usprkos svemu i dalje apsolutno vjerujem u njega. U jednom trenutku zastao sam kako bih mu dotaknuo ruku, pogledao ga u oči i rekao: „Neću dopustiti da projekt propadne. Riječ je i o meni i o mojoj odgovornosti. Ako imaš problema - a čini mi se kako smo upravo otkrili da je tako - dođi k meni... Zajednički ćemo naći izlaz. Neću dozvoliti da sav trud propadne. Siguran sam da si u stanju napraviti briljantno djelo.“

Stajali smo tako neko vrijeme gledajući se ravno u oči. Nastojao sam što dulje održati taj prijateljski ljudski kontakt kako bih mu prenio *povjerenje*: u njega i u njegove sposobnosti. Jer, doista sam mislio to što sam govorio. Tek kada sam primijetio promjenu u njegovu držanju - u govoru njegova tijela - nastavili smo kretati se dalje. Mirno sam ga upitao o tome što točno treba učiniti kako bi se aktivnosti na filmu stabilizirale. Zajedno smo razradili plan za naredne dane. Međutim, kraj sage još uvijek nije bio na vidiku.

Moja *otvorenost i prihvaćanje* stvorili su siguran prostor za dijeljenje strahova i tjeskobe režisera što mu je pomoglo - barem nakratko - da se oslobodi silnog tereta. Prihvatio sam ga onakvim kakav jeste, sa svim njegovim manama i vrlinama. Prihvatio sam sve što je rekao, pa čak i ono što je osjećao, a nije se usudio reći.

Način na koji sam rekao to što sam rekao bio je jednako važan - ako ne i važniji - od sadržaja. Na jedan neposredan, ljudski način, izvan službenog radnog okruženja, ohrabrio sam ga da se otvori i iskreno mi kaže što ga muči. Izravnim kontaktom očiu- oči poručio sam mu da mi je stalo i da

Moja *otvorenost i prihvaćanje*
stvorili su siguran prostor za
dijeljenje strahova i tjeskobe
režisera što mu je pomoglo
- barem nakratko - da se
oslobodi silnog tereta.

ga želim razumjeti. Pružio sam mu sigurnost da otvoreno kaže što o svemu misli, da procijeni situaciju iz vlastite perspektive i osmisli realan plan kako ćemo se svi zajedno izbaviti iz poteškoća. Nastojao sam pokazati kako ga iskreno prihvaćam - kao osobu i sposobnog režisera - prepoznajem njegove potrebe i u cijelosti ga podržavam.

Prije negoli sam svečano obećao kako „neću dopustiti da sve propadne“ mnogo sam razmišljao o različitim aspektima promatranog konflikta. Ljudi, naime, intuitivno osjete je li takvo obećanje iskreno ili nije. Osim toga, dobro je imati na umu kako se situacija lako može oteti kontroli ukoliko se obećanje ne ostvari. Zato sam namjerno govorio u množini, naglašavajući *mi i zajedno* kako bih dodatno istaknuo zajedništvo u timu. Iako su u meni još uvijek tinjale sumnje, doista sam mu želio poručiti da sam bio potpuno iskren kada sam mu rekao da može računati na mene.

Tek nakon što sam uočio promjenu u držanju i govoru njegova tijela, shvatio sam da je donio odluku o novom pristupu vođenja projekta. Upravo te fizičke promjene u držanju tijela, geste ruku (smirenija i intenzivnija gestikulacija), crte lica oko očiju i usta

A
ADRIS
grupa
GENERALNI POKROVITELJ

WEEKEND 9

ROVINJ
22. - 25.9. 2016.

www.weekendmediafestival.com

te promjene na boji kože - jasno su signalizirale promjenu duševnog stanja i istinsku promjenu stava.

Osobe u konfliktu ponekad očajnički traže potporu i čeznu za time da netko prepozna njihove potrebe i pomogne im da ih zadovolje. Čini im se kako za njih nitko ne mari, kako ih nitko ne čuje, ne cijeni i ne poštuje. Spomenuti izostanak brige ili suosjećanja u njima potom pobuđuje osjećaje napuštenosti što dodatno otežava

Aktivno slušanje

Aktivno slušanje važna je komponenta obuzdanosti. Riječ je o metodi koja umnogome premašuje puko slušanje s razumijevanjem sadržaja koje nam druga osoba ima za reći iako je, naravno, i to važno. Osobe koje su spremne implementirati aktivno slušanje sposobne su ući u stanje posvemašnjeg *prisustva* kada duboko slušaju i razumiju, a da pritom ne prosuđuju. Potpuno su posvećene sugovorniku jer su pažnju potpuno preusmjerile na njega. Dopuštaju mu da stavove i mišljenja slobodno iznosi, a da ih pritom ne komentiraju na bilo koji način. Čvrsto se drže stava da je sve što sugovornik kaže točno - iz njegove perspektive. Pošto sugovornik time nikada nije u krivu, nema razloga za promjenu svojih stavova.

Opisana razina *aktivne pozornosti* tajno je sredstvo za otkrivanje stvarnih potreba sukobljenih strana jer su u atmosferi prisnosti i razumijevanja - u kojoj se osjećaju sigurni - ljudi spremniji otkrivati svoja promišljanja, istine i skrivene tajne. Stvarne potrebe, naime, jednostavno ne možemo saznati

komunikaciju i podiže zidove. U takvim situacijama najviše pomaže tzv. „aktivno slušanje“ (duboko i pažljivo slušanje) kojim se pospješuje prihvaćanje.

Aktivno slušanje jedan je od tri ključna alata za podršku koje sam koristio u kontekstu osnaživanja dva ključna načela „obuzdavanja“ i „povjerenja“, te u kontekstu osnaživanja „elemenata povezivanja“, a sve kako bi režiser doista čuo ono što sam mu imao za reći.

ukoliko nam netko na njih ne ukaže. Ne možemo ih saznati iz drugih primjera jer „drugi primjeri“ ništa ne govore o internim procesima i trenutačnom stanju duha pro-matrane grupe ili pojedinca.

Međutim, ne smijemo zaboraviti da ljudi ponekad nisu iskreni te da pokušavaju igrati neku svoju igru maskirajući stvarne

Aktivno slušanje važna je komponenta obuzdanosti. Riječ je o metodi koja umnogome premašuje puko slušanje s razumijevanjem sadržaja koje nam druga osoba ima za reći.

Nikada ne postavljajte pitanja koja podrazumijevaju specifične stavove ili oblikuju nastavak razgovora.

osjećaje, stajališta i uvjerenja. U takvom slučaju ništa bitno zasigurno neće proizaći. Pa ipak, sreća je da u praksi u pravilu nije tako. Mnogo je, naime, vjerojatnije da će vaša otvorenost pozitivno utjecati na druge osobe iz okruženja izbacujući na površinu velika iznenađenja; nevjerojatne i duboke osobne istine koje ljudi potiskuju u sebi sve do nailaska stanovitog okidača koji ih potakne da konačno o svemu tome nešto kažu. Više je pristupa za pospješivanje procesa aktivnog slušanja. U nastavku teksta pobliže ću opisati ključna obilježja dviju najvažnijih metoda koje ih čine uspješnim i korisnim alatom.

Kao prvo, koristite isključivo *neutralna pitanja*. Primjerice, zamolite osobu da kaže svoje mišljenje o nekoj temi, a potom iskoristite priliku kako biste je naveli da dublje zaroni u svoje osjećaje i razmišljanja te na površinu „izvuče“ brojne zapletene istine, onakve kakvima ih ona vidi i doživljava. Slušanje otvorenim umom i dubokom prisutnošću oko osobe širi polje koje sugovorniku omogućava sigurno i bezbolno otvaranje. Neutralna pitanja potiču sugovornika da samostalno strukturira odgovore, iskreno i na vlastiti način. Pritom se vrlo često događaju iznenađenja u vidu intrigantnih izjava koje

iznenađuju i samog sugovornika. Primjeri pogodnih neutralnih pitanja za pospješivanje duboke konverzacije jesu:

- „recite mi nešto više o tome“,
- „čini mi se da ste rekli ‘krađa’. Možete li mi bolje objasniti što ste pod time mislili?“.

Nikada ne postavljajte pitanja koja podrazumijevaju specifične stavove ili oblikuju nastavak razgovora. Također savjetujem da ne koristite „zašto“ pitanje jer ono uvijek zahtijeva stanovito određenje prema dotičnom problemu.

Drugo, *jasno i nedvosmisleno pokažite* sugovorniku da ga slušate pažljivo i s razumijevanjem. S vremena na vrijeme ukratko ponovite što je rečeno uz zamolbu da vas ispravi ako ste nešto pogrešno razumjeli. Primjerice, konverzaciju možete započeti i na ovaj način: „Želio bih se uvjeriti da vas ispravno razumijem. Molim vas, recite mi jesam li vas dobro shvatio oko (tog i tog) problema?“ Potom ponovite što je osoba rekla pokušavajući usput što vjernije reproducirati njezin govor tijela. Uspijete li ispravno implementirati *emocionalne komponente* razgovora zasigurno ćete dobiti na vjerodostojnosti te ćete sugovorniku posredno omogućiti daljnje oslobađanje i zaranjanje u dublje slojeve svijesti. Prilikom reproduciranja izgovorenog sadržaja sugovornika suzdržite se od toga da ga obojite vlastitim stavovima. Aktivni slušači, naime, nikada ne skrivaju neki vlastiti tajni plan. Na kraju razgovora sažmite izrečeno te iznova zamolite sugovornika da vas eventualno ispravi.

Ponavljanje izgovorenog, poput odraza slike u ogledalu, uvijek ukazuje da slušatelj pažljivo prati sve što govornik kaže te da mu je do svega stalo. Time pomaže sugovorniku da još jednom čuje vlastite izrečene misli kako bi promislio o tome je li ih ispravno upotrijebio u željenom kontekstu.

Zaboravite na krivicu i osuđivanje

Tijekom razgovora nemojte nikoga okrivljavati ili osuđivati. Radije se posvetite poticanju i ohrabriranju sugovornika da kaže što ga doista muči. Evo nekoliko preporuka:

Izbjegavajte spominjati izravnu ili posrednu krivicu. Odgovornost preuzmite na sebe. Evo jednog primjera komunikacije u kojoj se nikoga ne krivi: „Osjetio sam ljutnju kada si mi rekao da sam ti upropastio dan.“ Primjer pokazuje kako preuzimate odgovornost za vlastitu reakciju, a da pritom ne optužujete drugu osobu da je rekla ili učinila nešto pogrešno. Drugi je primjer suprotnog učinka: „Osratomila si me koketiranjem na zabavi.“ Krivnja je jasno izrečena. Odgovornost je prebačena drugoj osobi.

Svaka teška situacija u sebi uvijek krije nešto dobro. Izdvojite „dobro“ od ostalog

sadržaja kako biste potom na njemu gradili priču. Uvijek imajte na umu kako iz lošeg nikada ne nastaje dobro, a da iz dobrog obično izraste još bolje. Drugim riječima, loša percepcija okolnosti čini to da one obično postanu još gore i suprotno, pozitivna percepcija okolnosti čini to da one obično postanu još bolje. Dakle, tek onda kada postoji percepcija o dobrom, može se krenuti na daljnje poboljšanje. U svemu možete pronaći makar zrno dobrog – učinite tako te potom na tome nastavite graditi priču.

Neki ljudi vjeruju kako je pojedincima sasvim jasno u čemu su dobri, te da im treba reći samo loš dio priče kako bi im se „pomoglo da napreduju“. Riječ je o pukom mitu. Upravo zbog toga u stvarnosti su ljudi previše fokusirani na negativnosti pa ne prepoznaju dovoljno vlastite snage.

Pristup komponenti

Kompleksne probleme svedite na jednostavnije komponente. S time u svezi u praksi je izazovno to što:

- suočavanje s kompleksnim problemima u ljudima budi strah i nedoumicu,
- istom problemu ljudi pristupaju iz različitih perspektiva. Prema tome, što je problem kompleksniji to su pristupi mnogobrojniji.

Pokušajte tzv. „velike probleme“ razbiti u manje i jednostavnije komponente. S obzirom na to da uvijek tražite nekakav početni konsenzus, lakše ga je postići dogovorom

Pokušajte tzv. „velike probleme“ razbiti u manje i jednostavnije komponente.

oko jednostavnih stvari. Stoga suglasje oko jednostavnih komponenti iskoristite za tražiranje puta rješavanju cjeline. Pružite ljudima nadu u konačni uspjeh pronalaženjem prihvatljivih kompromisa.

Primjerice, za početak se pokušajte dogovoriti o jednostavnim zadacima koje treba obaviti u određenom roku. Ljudi se, naime, lako izgube kada ih suočite s opsežnim planom i brojnim zadacima koji čekaju na izvršenje. Shodno tome, poželjno je dogovoriti prihvatljive konkretne aktivnosti koje će se završiti za određeno vrijeme. Primjerice, pokušajte napraviti detaljni plan zadataka za neko kraće vrijeme koji će sadržavati detaljne odgovornosti menadžera i ostalih sudionika.

U praksi se pokazalo korisnim započeti s rješavanjem konflikta onda kada sukobljene strane normalno razgovaraju, o bilo kojoj temi: vremenu, sportu, bilo čemu. Nakon što se razgovor rasplamsa, posvetite se *aktivnom slušanju* koje - u to sam se osobno uvjerio nebrojeno puta - ima u sebi snagu pokrenuti čudesni lanac događaja. Jer, istinsko rješavanje konflikta postaje moguće tek nakon što se sve involvirane strane počnu iskreno zalagati za promjenu i izlazak iz

konflikta. Pritom treba imati na umu da neutralna treća strana obično značajno pomaže, isto kao i svjesni pojedinci sukobljenih grupa kojima su jasne blagodati pozitivnih promjena.

Rješavanje konflikta sukobljenih *grupa* još je veći izazov od konflikata na individualnoj razini:

1. zato što u grupi možemo imati više članova ili podgrupa različitih perspektiva kao i razne frakcije specifične kolektivne svijesti,
2. zato što grupa utječe na mišljenje i ponašanje članova koji se uobičajeno identificiraju s grupom ponekad zauzimajući rigidne stavove o identitetu cjeline,
3. zato što članovi grupe često nemaju usklađene vizije, što otežava napredovanje,
4. zato što se članovi grupe ponekad razilaze oko bitnih pitanja, a slažu oko nebitnih pa ih na koncu povezuje površnost oko kojeg vlada kohezija,
5. lideri pokušavaju voditi nekompatibilne frakcije grupa pa zbog njihovih različitih interesa ne uspijevaju ostvariti dogovor. Zbog toga je izuzetno važno da svi zainteresirani dionici od početka sudjeluju u procesu rješavanja konflikta. Bavite li se tim poslom/zadatkom prije svega ostalog morate se pozabaviti osvještavanjem stvarnih potreba grupe.

Dugotrajni sukobi potiču duboke osjećaje ljutnje, mržnje i neprijateljstva, možda i zbog nasilja u ranijim periodima koje je dodatno zaoštrilo probleme.

Susretnete li se s opisanim okolnostima neće vam biti lako. Trebat će vam, naime, veliko strpljenje kako biste potaknuli dionike na otvaranje te kako biste konačno raspetljali kompleksno klupko straha i nepovjerenja. Zbog toga će cijeli proces još duže trajati.

Rješavanje konflikta sukobljenih grupa još je veći izazov od konflikata na individualnoj razini.

Nagrade nakon uspješnog rješenja

Nakon jutarnje šetnje, režiserovo raspoloženje bitno se promijenilo. Postao je kooperativniji te je znatno intenzivirao aktivnosti na projektu koji se sada odvijao u znatno boljoj atmosferi.

Problemi su se pravovremeno rješavali, rokovi su se poštovali, a pojavili su se i nenađani proboji inovacija i kreativnih rješenja. Prihvatio me kao partnera i iskrenog suradnika dozvolivši mi da nekim budžetskim i vremenskim problemima pristupim na vlastiti način. Međutim, ovoj priči i dalje se nije nazirao kraj.

Nakon desetak dana, naime, došlo je do nove krize zbog spornog dijaloga u kojem djevojčica, inače glavna zvijezda filma, razgovara s ocem. Budući da se režiser uplašio kako je njihov međusobni razgovor nerazumljiv, od uprave je zatražio odobrenje za hitnu promjenu scenarija. Međutim, novo snimanje prema novom scenariju podrazumijevalo bi daljnje probijanje budžeta i kašnjenje projekta. A sve to zbog navodno problematičnog dijaloga koji - prema mišljenju mnogih - uopće nije bio takav. Kako bih izbjegao produblјivanje krize, predložio sam stoga režiseru da okupimo zajedničke prijatelje kako bi oni pogledali o čemu se tu radi i ocijenili spornu scenu.

Tako je i bilo. Nakon što je publika odlično primila dijalog shvativši poruke na željeni način, kriza je u cijelosti okončana. Kumulativni učinci mojih poteza na smirivanje situacije te na jačanje razumijevanja i povjerenja, konačno su urodili plodom. Od tada pa nadalje režiser mi je iskreno vjerovao znajući da se može osloniti na mene. Osim toga, prestao je sumnjati u moje procjene problema. Primjerice, objeručke je počeo

prihvaćati moje opaske o minornoj prirodi nekih navodnih problema. Iako smo u toj fazi doista okončali sukob, priča nije stigla do završetka.

Rješavajući konflikt s režiserom koristio sam ranije navedene „elemente povezivanja“ kako bih potaknuo stvaranje pozitivne atmosfere i odnos povjerenja:

- *Stvaranje pozitivnog ozračja.* U želji da potaknem otvaranje kontinuirano sam ohrabrivao režisera. Pomagao sam mu osvijestiti stvarne potrebe koje potom ni na koji način nisam negirao. Odmah na početku shvatio sam kako ima silnu potrebu da se njegova kreativnost prepozna, a ne da ga se samo optužuje zbog probijanja rokova i budžeta. Kako mi nije bilo teško uvažiti ovaj neizrečeni zahtjev, sve drugo sasvim je prirodno palo u drugi plan. Tako uvijek bude kad se stvarne potrebe razdvoje od prividnih.
- *Odnos prihvaćanja bez optuživanja.* Usprkos nekim doista nerealnim zahtjevima s njegove strane, a u određenim trenucima i nemogućem ponašanju, trudio sam se

U želji da potaknem otvaranje kontinuirano sam ohrabrivao režisera. Pomagao sam mu osvijestiti stvarne potrebe koje potom ni na koji način nisam negirao.

Trudio sam se nikada ne reagirati odbijanjem.

uspostaviti upravo takvu vrstu odnosa: prihvaćanje bez optuživanja. Trudio sam se nikada ne reagirati odbijanjem. Primjerice, u slučaju njegova zahtjeva za izradom novog scenarija i ponavljanja snimanja nisam kategorički ustvrdio - iako sam tako mislio - da je dijalog djevojčice i oca sasvim u redu te da je suludo gubiti vrijeme i novac na nešto što je već sada dobro. Umjesto toga, iskreno sam uvažio i prihvatio njegovu zabrinutost oko toga hoće li publika razumjeti što im je želio reći. Na koncu sam ponudio prihvatljivo rješenje koje mu je pomoglo da sam spozna istinu.

Iskreno sam uvažio i prihvatio njegovu zabrinutost oko toga hoće li publika razumjeti što im je želio reći.

- *Preuzmite osobnu odgovornost za aktivnosti.* Kako bih s režiserom nastavio surađivati u pozitivnom ozračju međusobnog povjerenja i tolerancije, morao sam prethodno zatomiti svoju ljutnju i frustraciju te razumjeti njegove stvarne osjećaje. Nakon što je ljutito izjurio iz sobe za sastanke, morao sam potisnuti svoje primarne osjećaje ljutnje i bijesa koji su navirali u valovima, kako bih ga drugi dan pozvao u šetnju, pažljivo i iskreno saslušao te istinski podržao u trenucima njegove slabosti i panike.

- *Nemojte prosuđivati o tome je li nešto ispravno ili pogrešno.* Saslušao sam režiserove zahtjeve i strahove s uvažavanjem i poštovanjem, iako sam ih ponekad smatrao ni manje ni više nego bezobraznima. Ni u jednom trenutku nisam rekao da nije u pravu, čak ni onda kada me optužio da sam krivac za neke probleme.

- *Unesite u proces povjerenje.* Vjerovao sam kako će se događaji razvijati u pravom smjeru uspijem li s režiserom uspostaviti kvalitetan odnos međusobnog povjerenja. Navedeno povjerenje u povoljni ishod uspio sam subliminalno prenijeti i na njega. Kako se situacija razvijala sve više mi je vjerovao da ću zadovoljiti njegove stvarne potrebe pa se stoga sve više oslanjao na mene. Takvo ozračje ohrabrilo ga je da se opušteno posveti završetku filma što je pozitivno utjecalo na oslobađanje njegovih kreativnih potencijala.

- *Rješenje konflikta temeljite na stvarnim potrebama.* Uvažavanje režiserovih zahtjeva pozitivno je utjecalo na naše približivanje, a bliskost je potom utjecala na svojevrsno „otvaranje vrata“ koje mi je omogućilo da mu pomognem osvijestiti razlike prividnih i stvarnih potreba.

- *Duboko razumijevanje.* Kako bih pažljivo saslušao režisera i saznao njegove duboke

težnje i strahove, morao sam ga otrgnuti iz dnevne rutine i ustaljenih obrazaca svakodnevnog poslovanja pa sam ga pozvao na šetnju u prirodu. Jer, stvarni kontakt mogao sam uspostaviti tek nakon što sam saznao što ga doista muči, a bez stvarnog kontakta nije se mogao graditi odnos povjerenja - ključan u rješavanju konflikta.

• *Treba razlikovati „što“ u odnosu na „kako“.* Režiser mi je prenio svoju zabrinutost zbog dijaloga u filmu i strahovanja da ga publika neće dobro primiti pa sam problematični dijalog poistovjetio sa „što“ varijablom u jednadžbi procesa. Potom sam pokušao problem rastaviti na komponente pokušavajući pronaći adekvatno „kako“ rješenje za svaku komponentu posebno.

Prvo sam se upitao o tome je li dijalog uistinu problem? Ako jeste, koja je priroda tog problema i koliko je on doista ozbiljan? Ako doista postoji problem, ako prepoznajem o čemu se točno radi i koliko je sve to ozbiljno, automatski ću se približiti oblikovanju praktičnog rješenja. U konkretnom

Zaključak

Osobno vjerujem da ljudi radije izbjegavaju sukobe nego što vole sudjelovati u njima - bez obzira na to koliko im se činilo da su sigurno u pravu. Svakoga dana sve više vjerujem da duboko u svojim srcima težimo harmoniji, ljubavi i razumijevanju, te da su navedena stanja prirodnija od kontinuiranih svađa, sukoba i konflikta. Iako ne mogu dokazati navedenu tezu, volio bih je dublje istražiti radi sveobuhvatnijeg pristupa rješavanju konflikta.

Osobno vjerujem da ljudi radije izbjegavaju sukobe nego što vole sudjelovati u njima - bez obzira na to koliko im se činilo da su sigurno u pravu.

slučaju, zabrinutost je nestala nakon odgovora na prvo pitanje: pokazalo se da problem zapravo ne postoji. Na opisani način spriječio sam eskalaciju konflikta i blokadu projekta. Umjesto toga, uspio sam smanjiti tenzije i drame u međuljudskim odnosima, otvorivši put proboju kreativnih rješenja. Sve to na koncu je rezultiralo boljim odnosima, a potom i boljim proizvodom, te uspješnim završetkom projekta; na vrijeme i u okviru planiranog budžeta.

Nakon što su tenzije konflikta splasnule, na snimanju filma dogodile su se mnoge dobre stvari. Navest ću nekoliko primjera koji to zorno oslikavaju:

1. Režiser je završio obradu scenarija tjedan dana prije roka što je donijelo veliku financijsku korist projektu,
2. S poboljšanjem radne klime - nakon što je ekipa osjetila sigurnost i ugodu - ostvaren je vidljiv zamah umjetničkih potencijala,

3. Režiser i producent u rekordnom su roku osmislili i realizirali novi završetak filma i to uz niže troškove od planiranih što je cijeloj ekipi osiguralo dodatno emocionalno zadovoljstvo,

4. Prilikom tonske obrade snimljenih materijala u udaljenom gradiću javile su se dvije veće krize. U oba slučaja režiser mi je jasno poručio kako ima puno povjerenje u moje rješenje. Nije se više opterećivao konfliktom, te mi je s punim povjerenjem prepustio da riješim krizu onako kako znam i umijem. On je bio sretan jer se konačno

mogao posvetiti poslu kojeg najviše voli, a ostatak ekipe zajedno sa mnom uživao je jer se sve odvijalo po zacrtanom planu.

I zaista, film je u konačnici napravljen na vrijeme i u skladu s planiranim budžetom. Nas dvojica ostali smo u prijateljskim odnosima, povremeno smo večerali zajedno, da bi nam se životni putovi razišli. Uprava kuće i drugi ljudi angažirani na projektu potvrdili su da je zadržavanje režisera rezultiralo odličnim ostvarenjem. Tako smo došli do konačnog kraja priče.

Translated and reprinted by permission of SoL - *Society for Organizational Learning*. This article was originally published under the English title *Conflict Alchemy: A Practical Paradigm for Conflict Solutions* by David B. Pauker, *Reflections Journal*, Spring 2011. Copyright ©2016. by SoL, all rights reserved.



David B. Pauker, diplomirani psiholog, odvjetnik, pregovarač i medijator golemo iskustva. Autor je niza stručnih knjiga i tekstova o konfliktima: u organizaciji te općenito u društvu. Izvršni je direktor neprofitne udruge *Coalition to Advance Prescription Drug Education*.

#DontCrackUnderPressure



TAG Heuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

PRODAJNA MJESTA: ZLATARNA TONIA, Carera 56, Rovinj • SATOVI NOVAK, Dekumanus 28, Poreč • DICTA EXCLUSIVE, Tower Centar, Pećine, Rijeka • DICTA ARENA CENTAR, Lanište 32, Zagreb • DICTA RI, Robna Kuća Rijeka, Rijeka • URAR MAMIĆ, Gajeva 4, Zagreb • URAR BUTUČI, Vlaška 13, Zagreb • MARLI, Vlaška 13, Zagreb • BORZA GRUPA, Pred dvorom 2, Dubrovnik • BORZA GRUPA, Placa 12, Dubrovnik • B.VAMA, Obala hrv. narodnog preporoda, Split • B.VAMA - JOKER CENTAR, Put brodarice 6, Split • EXCLUSIVE CENTAR BOŽO PAIĆ, Stjepana Radića 4, Šibenik • ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, Zemunik donji • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, Čilipi • ZRAČNA LUKA ZAGREB, Duty Free Shop, Pleso bb, Zagreb • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, dr. Franje Tuđmana 96, Kaštela • ZRAČNA LUKA PULA, Valtursko polje 210, p.p. 89, Ližnjan, Pula • ZRAČNA LUKA RIJEKA, Hamec 1 – Omišalj, Otok Krk

EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA RH: P-GRUPACIJA d.o.o, Omladinska 4, Rijeka, Tel: 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr



A stack of five coins is positioned on a wooden surface. A blue rectangular box is overlaid on the image, containing the text 'q21', 'Quantum21.net', and 'Znanost i umjetnost vodenja'. The background shows a wooden table with some pieces of tape.

q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

www.iedc.si
www.quantum21.net

