

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 producenjskoj 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 iskrnu 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 samouvjerenom 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**

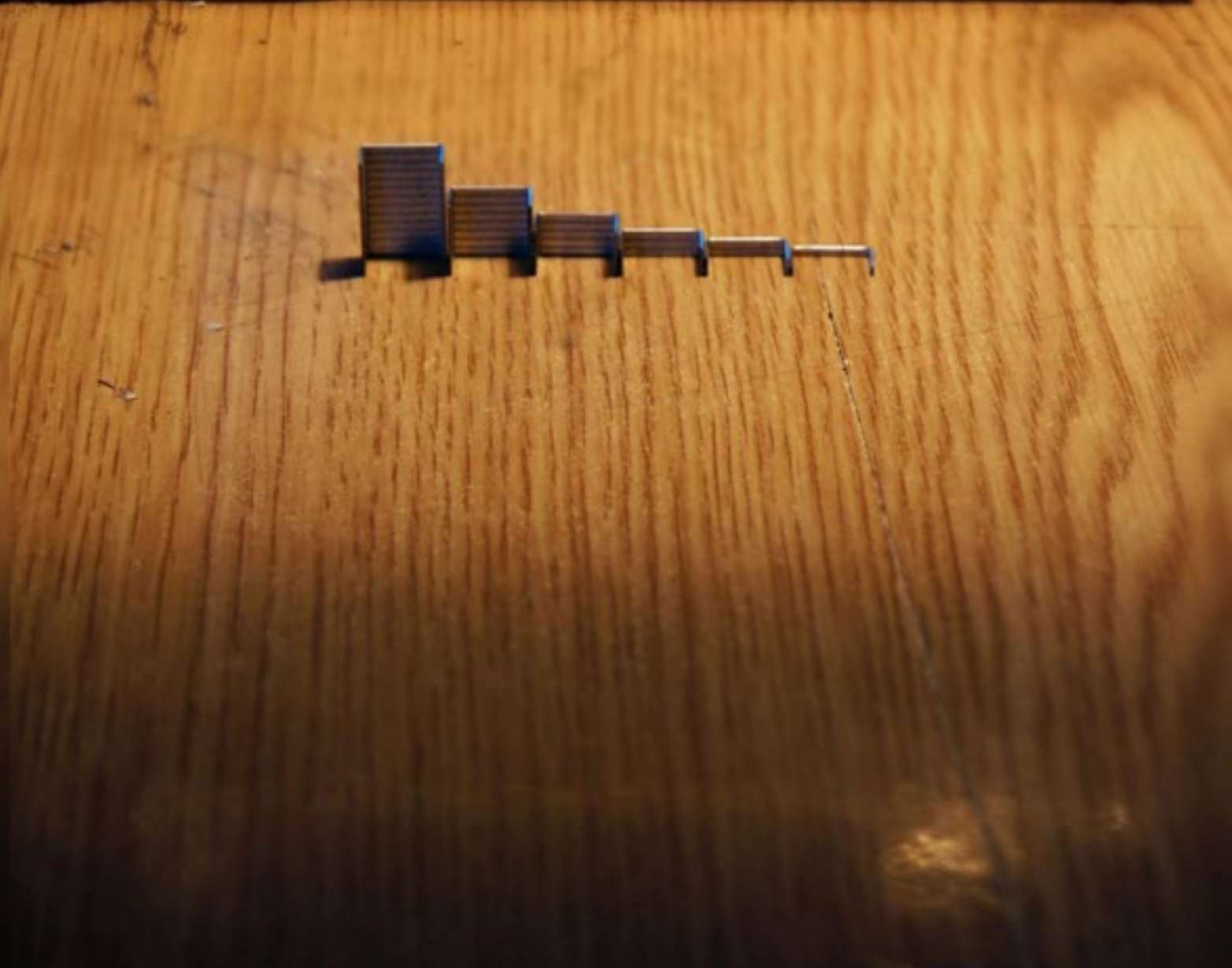
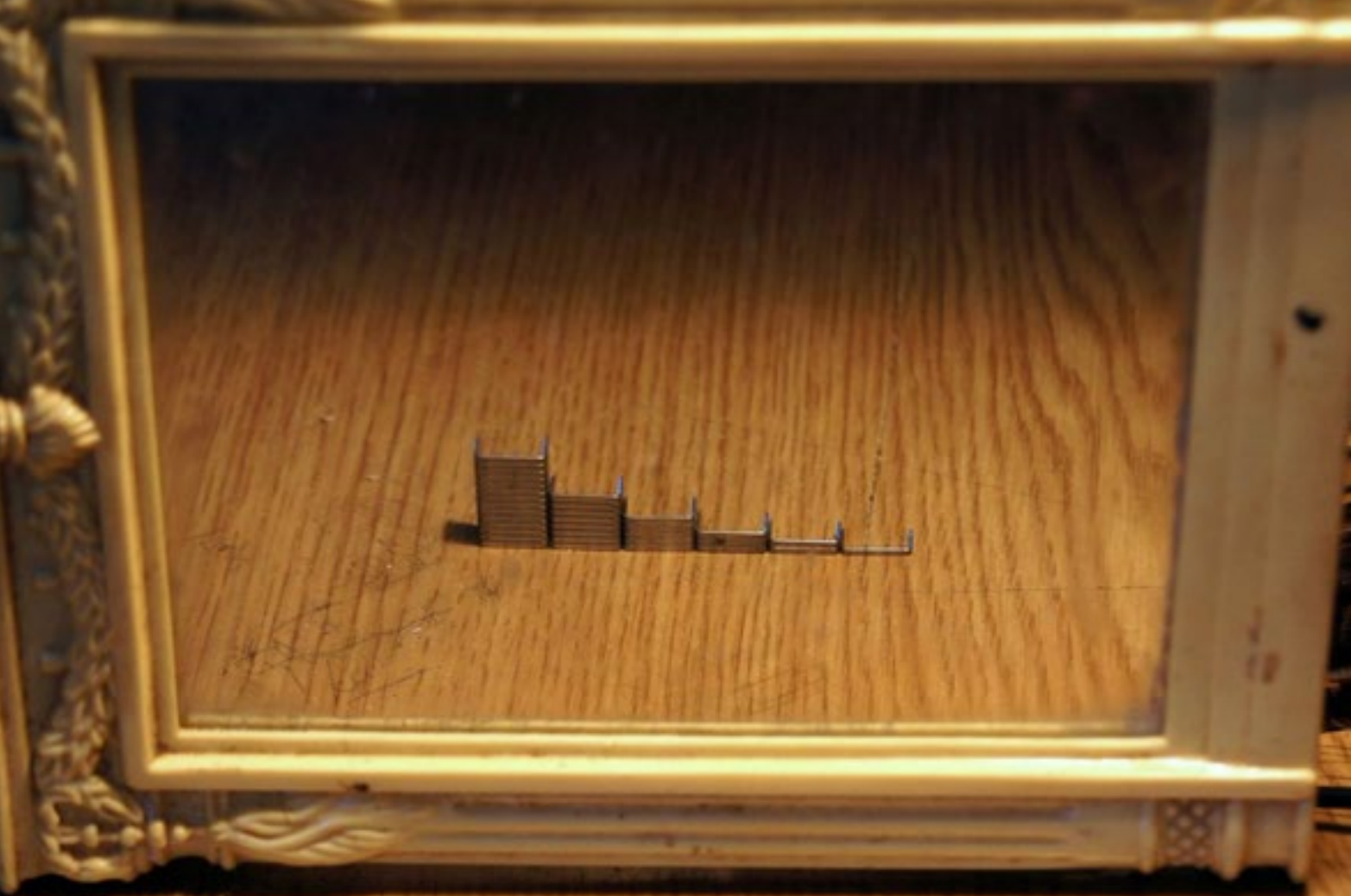


IEDC-Poslovna škola Bled

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.

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.”

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 GENUIN
GENUIN 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

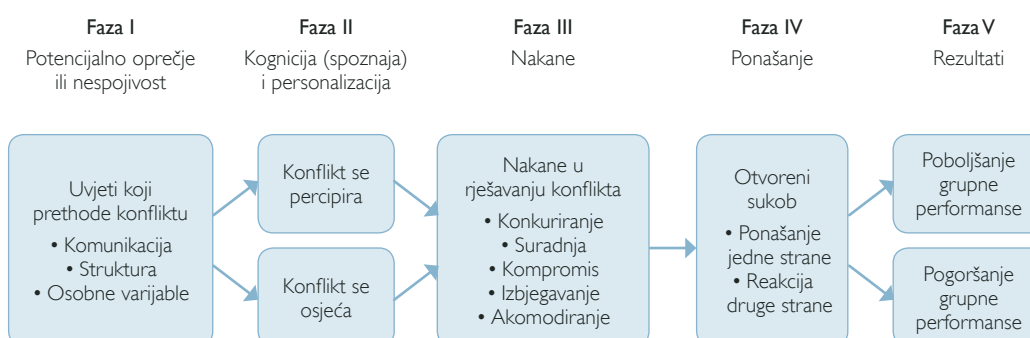
RODAJNA MJESTA: URAR MAMIĆ, Gajeva 4 / Vlaška 57, 10000 Zagreb • SATOVI NOVAK, Decumanus 28, 52440 Poreč • ZLATARNA TONIA, Carera 56, 52210 Rovinj
• BORZA GRUPA, Placa 12, 20000 Dubrovnik • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, 21216 Kaštel Štafilić • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, 20213
Čilipi • 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*.

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

KORLAT

RAKIJE I LIKERI

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

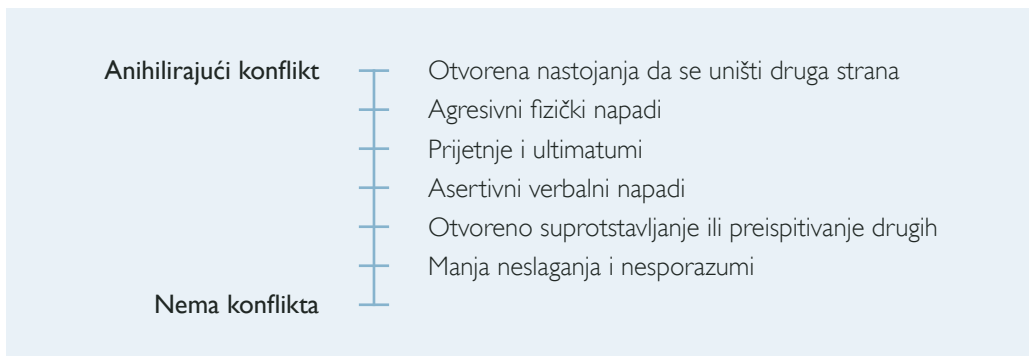


KORLAT
VINA

*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.



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.



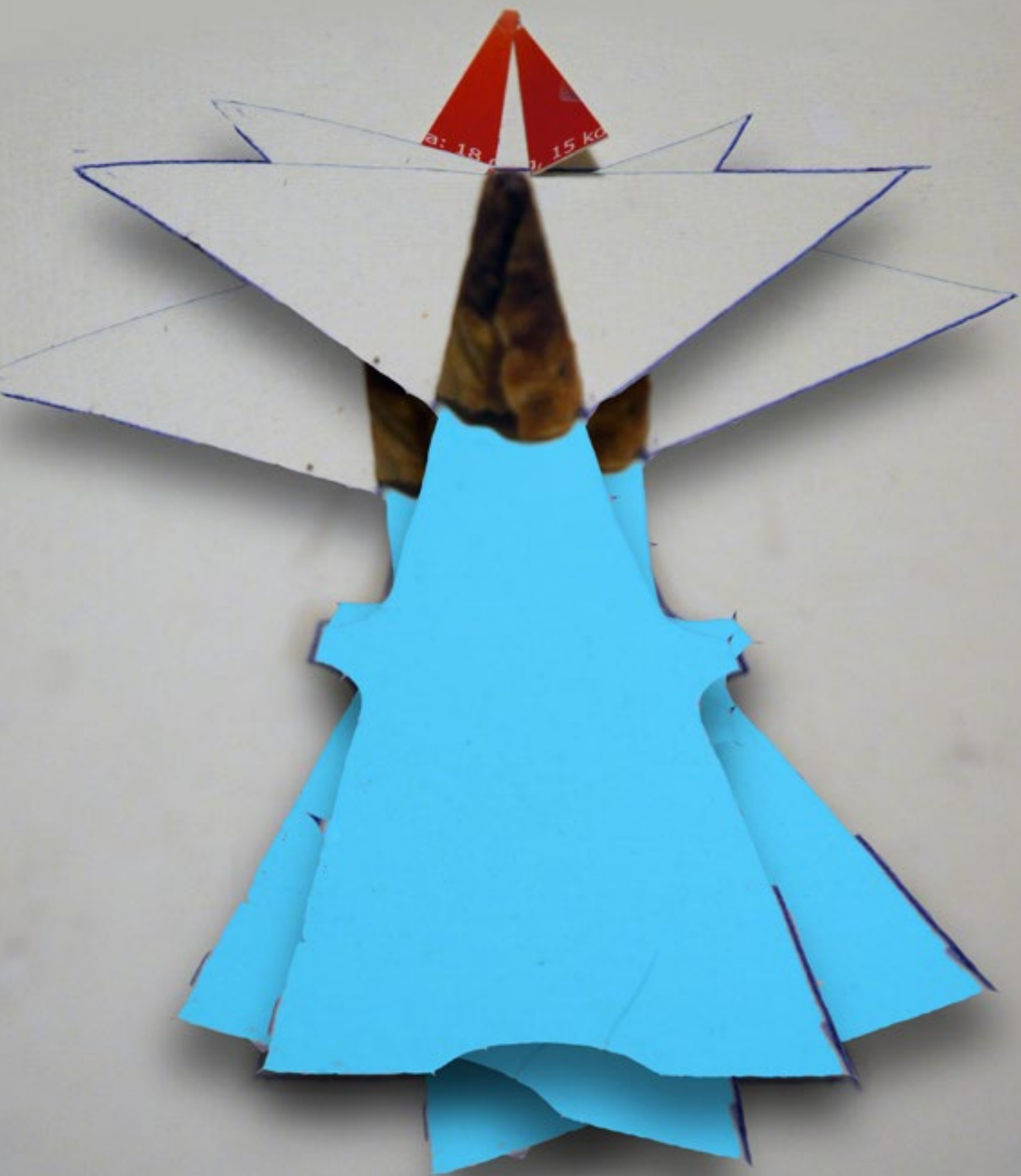
MATE
marketing
tehnologija

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 k

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.

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 / Zima 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

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.

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 sredstava 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.



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.

- 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



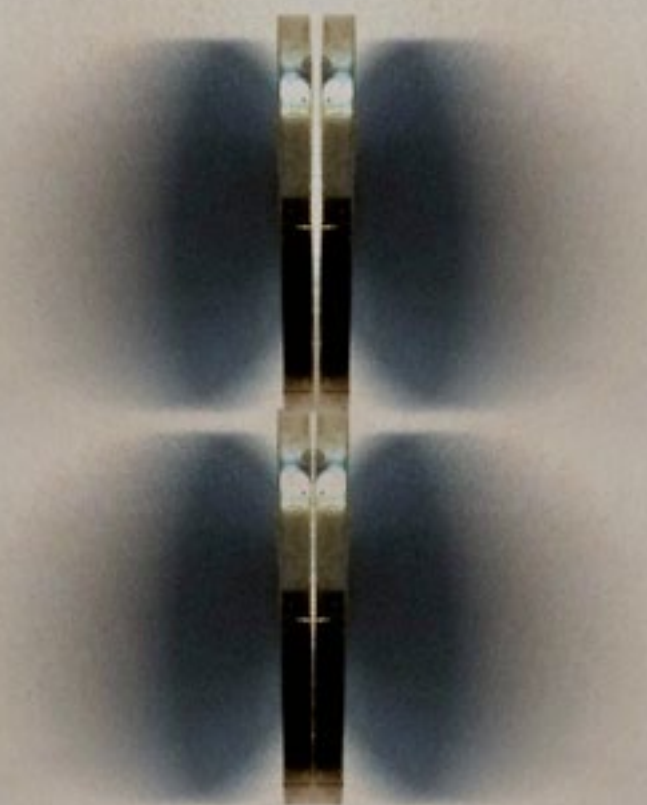
Više informacija na stranicama:

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 pojašnio 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.

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)

A
ADRI
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.

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. The coins are dark and appear to be of the same denomination. The background is a light-colored wood grain. A blue rectangular box is overlaid on the image, containing the text 'q21', 'Quantum21.net', and 'Znanost i umjetnost vodenja'.

q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

www.iedc.si
www.quantum21.net

