

ODGOVARA:  
dr. sc. Jasminka  
Samardžija



## Uloga lidera u poslovanju

! Ako su manageri ljudi koji održavaju posao, koja je onda uloga lidera?

! Lideri najprije pogledaju kamo to ljudi žele stići i potom ih tamo vode. Možete biti izvrstan manager, a da ne postanete dobar vođa, ali ne možete biti izvrstan vođa, a da niste postali dobar manager. Vodstvo je sposobnost utjecaja na druge, sposobnost da ih potaknete da posegnu za onime što im pripada. Kako to liderima uspijeva? Koriste karizmu, šarm, entuzijizam, znanje, inteligenciju, snagu ili hrabrost. Važno je zadobiti poštovanje i divljenje sljedbenika, ali i onih koji su vam ravni. Manjak vođa je stvaran i raste ubrzanim tempom, jednostavno morate željeti postati vođom kako bi se promjena mogla dogoditi. Vođe ne čekaju da vrijeme riješi osjetljiva pitanja vezana uz odnose s ljudima već prikupljuju činjenice procjenjuju situaciju te djeluju. Dok je manager osoba koja poštuje odluke drugih lider te odluke donosi jer je inovator zagovarač promjena i voljan preuzeti rizik. Kako mogu osnažiti zaposlenike? Sve su nagrade psihološkog karaktera, osjećaj da su nešto postigli, ponos, vizija koja postaje dio životnog stila sljedbenika, duh radnog mjesta, samopoštovanje te osjećaj koji proizlazi iz toga što su članovi grupe koja ima visoke standarde i status.

Vodstvo bazirano na sposobnosti osnaživanja svojih sljedbenika sastoji se od pet ključnih elemenata:

1. Vizionarska misija
  2. Odlučno donošenje odluka
  3. Teorija uzajamnog nagrađivanja
  4. Efikasna komunikacija
  5. Moć utjecanja na druge
- Pozitivan stav (svih pet kategorija možete multiplicirati ako posjedujete pozitivnu silu).

Oni koji su vas izabrali za vođu neće vas do vijeka slijediti neki će vam okrenuti leđa i željeti postati ono što ste vi, drugi će se prestati slagati s vama. Najvažnije je ne shvaćati to osobno, držati balans između nekolicine „loših momaka“ i većine dobrih i voditi ih tamo gdje želite zajedno stići, nasmijani.



ODGOVARA:  
Olga Štajdohar-Pađen,  
dipl. ing.

## Akreditirati laboratorij ili ne?

! Imamo dobro opremljen tvornički laboratorij i u njemu provodimo većinu ispitivanja. Kupci su uvijek dobro prihvaćali naše ispitne izvještaje i nikada nije bilo problema. Međutim, jedan nama važan kupac postavio je pitanje akreditacije našeg laboratorija. Što točno znači i što bismo trebali napraviti?

! Akreditacija laboratorija je vanjska neovisna potvrda njegove sposobnosti, odnosno potvrda da je u stanju provoditi određena ispitivanja i davati tehnički valjane rezultate.

Usluge akreditacije laboratorija u našoj zemlji pruža isključivo Hrvatska akreditacijska agencija, neovisna i neprofitna javna ustanova osnovana prema Zakonu o akreditaciji (NN 158/2003).

Tehnička osposobljenost znači nekoliko stvari – laboratorij raspolaže odgovarajućim prostorom, odgovarajućom ispitnom opremom, ovladao je ispitnim metodama i ima dovoljno osposobljenih ljudi koji u njemu rade i o svemu tome vode brigu. Akreditirani laboratorij mora također biti nepristran, neovisan i dosljedan u svome radu, nitko (pa ni vi kao direktor tvrtke) ne smije utjecati na njegov rad, stručno mišljenje i ispitne rezultate, koliko god oni nepovoljni bili.

Akreditirani laboratorij se prema kriticima svojih usluga mora odnositi uvijek na isti, nepristran način. Osim toga, traži se po određenim pravilima uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom, administrativnim i tehničkim poslovima unutar laboratorija.

Sve ove zahtjeve detaljno opisuje norma po kojoj se akreditacija laboratorija pro-



**ODGOVARA:**  
mr. sc. Dragan Zlatović,  
mag. iur., viši predavač  
Velevučilišta u Šibeniku

## Nadzor dolazaka i odlazaka radnika

**?** Što mora sadržavati evidencija o radnom vremenu radnika kod poslodavca?

**!** Evidencija o radnom vremenu sadrži sljedeće podatke: ime i prezime radnika, dan u mjesecu, početak rada, završetak rada, sate u dane blagdana ili neradnih dana utvrđenih posebnim propisom u kojima radnik ne radi, a po redovitom rasporedu bi trebao raditi pa za iste ostva-

ruje pravo na naknadu plaće, sate pripravnosti, sate korištenja godišnjeg odmora, sate privremene nesposobnosti za rad (bolovanje), sate plaćenog dopusta, sate nenazočnosti tijekom dnevnog rasporeda radnog vremena u kojima radnik ne obavlja ugovorene poslove, sate provedeni u štrajku te sate isključenja s rada.

Ova evidencija obvezno sadrži i podatke o ukupnom dnevnom radnom vremenu u satima te koliko od toga sati otpada na rad noću, prekovremeni rad, rad nedjeljom, blagdanom ili neradnim danima utvrđenim posebnim propisom te na zastoje, prekide rada i slično do kojega je došlo krivnjom poslodavca ili uslijed drugih okolnosti za koje radnik nije odgovoran,

Podatke o početku rada i završetku rada poslodavac je obavezan voditi samo ako



je obveza vođenja tih podataka ugovorena kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu i tada ih je obavezan evidentirati najkasnije na završetku sljedećeg radnog dana za prethodni radni dan, a u slučaju da neki od tih podataka do tada nije poznat, poslodavac ih je obavezan evidentirati odmah po saznanju istih. Poslodavac u evidenciji radnog vremena nije obavezan voditi podatke koji u razdoblju odnosno mjesecu za koje se plaća ili naknada plaće isplaćuje kod radnika ne postoje.

Ako je odlukom poslodavca, zbog procesa rada organiziranog u smjenama, puno ili nepuno radno vrijeme raspoređeno nejednako po tjednima unutar razdoblja od četiri mjeseca, ili ako je radno vrijeme preraspodijeljeno, poslodavac je u evidenciji radnog vremena isto dužan naznačiti navodeći razdoblje nejednakog rasporeda radnog vremena po tjednima, odnosno razdoblje preraspodijeljenog radnog vremena, a ostvarene prekovremene sate u slučaju nejednakog rasporeda radnog vremena po tjednima, dužan je evidentirati na kraju mjeseca u kojemu je odstupanje od punog ili nepunog radnog vremena iznosilo više od propisanog mjesečnog trajanja, odnosno na kraju toga razdoblja, ako je njegovim protekom, prosječno tjedno radno vrijeme bilo duže od punog ili nepunog radnog vremena.

Osim navedenih podataka, poslodavac je dužan voditi i posebne podatke o radnom vremenu od kojih ovisi ostvarenje pojedinih prava iz radnog odnosa ili u svezi s radnim odnosom utvrđene posebnim propisom, kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu i ugovorom o radu.

vodi, a to je HRN EN ISO/IEC 17025 Osnovni zahtjevi za osposobljenost ispitnih i umjernih laboratorija. Radi se o normi koju su zajednički napravile međunarodne organizacije za normizaciju, ISO i IEC. Zatim ju je prihvatila europska organizacija za normizaciju CEN (odatle oznaka EN), a onda i hrvatska organizacija za normizaciju, Hrvatski zavod za norme, (odatle oznaka HRN).

U našoj zemlji i prema našim zakonima, akreditacija laboratorija u načelu nije obavezna. Međutim, pojedina ministarstva u okviru svojih poslova ovlašćuju laboratorije za provođenje određenih ispitivanja. Radi se o područjima koja su od posebnog interesa za zdravlje i sigurnost ljudi, životinja i okoliša, kao na primjer hrana, vode za piće, otpadne vode, buka, zrak, građevinski proizvodi i slično. Zadnjih nekoliko godina ministarstva u pravilnike stavljaju akreditaciju kao jedan od uvjeta da bi nekom laboratorij dali ovlaštenje. Laboratoriji koji žele raditi ispitivanja iz tih područja nemaju izbora, moraju se akreditirati.

Akreditacija nije besplatna. Osim naknade Hrvatskoj akreditacijskoj agenciji za prvu akreditaciju i za nadzorne preglede svake godine, tu su i mnogi unutarnji troškovi: nabava i redovito umjeravanje ispitne opreme, edukacija osoblja, klimatizacija laboratorija, nabava normi po kojima se provode ispitivanja, korištenje certificiranih referentnih materijala itd.





ODGOVARA:  
mr. sc. Andreja  
Marcetić

## Poslovni bonton – pozdrav i oslovljavanje

**?** *Kako ispravno pozdravljati i titulirati u poslovnoj komunikaciji?*

**!** Prilikom pozdravljanja uspostavlja se određene veze i odnosi. To je trenutak upoznavanja, prepoznavanja pri susretu bliskih prijatelja, poslovnih prijatelja ili sasvim nepoznatih ljudi. Najčešći su oblici pozdravljanja: rukovanjem, klimanjem glavom, mahanjem, pozdravljanjem sa dodirivanjem...

Ustaljen i općeprihvaćen oblik pozdravljanja je rukovanje. Rukovanje se sastoji u čvrstom, ne prejakom, stisku ruke s osobom s kojom se pozdravlja. Uz rukovanje, odnosno prilikom pružanja ruke, gleda se sugovornika uz osmijeh i naklon tijela. Način pozdravljanja rukovanjem pokazuje stupanj sigurnosti i otvorenosti za komunikaciju, pokazuje status. Pozdravljanje tzv. rukohvatom (čvrst stisak šake uz dodirivanja - pridržavanje partnerove podlaktice drugom rukom) karakteristično je za političare prilikom službenih posjeta ili za stare suradnike u poslu koji su na sličnom položaju. Ovim načinom se ističe i pokazuje srdačnost i prijateljstvo.

Prilikom pozdravljanja, pravila bontona nameću sljedeći redoslijed postupaka:

➔ starija osoba prva pruža ruku mlađoj, a žena muškarcu

➔ muškarac je dužan prvi riječima pozdraviti ženu, ženi se ostavlja mogućnost odabira načina pozdravljanja - rukovanjem, osmjehom, klimanjem glave i sl.

➔ osoba koja ulazi u prostoriju dužna je prva pozdraviti prisutne. Prilikom susretanja, važno je predstaviti osobe koje se ne poznaju međusobno.

➔ ime i prezime (titulu u određenim situacijama) treba pažljivo i čujno - zvučno izgovoriti. ako je nekim slučajem propušten trenutak predstavljanja, osoba se treba sama predstaviti u najpogodnijem trenutku

➔ ukoliko muškarac sijedi, prilikom predstavljanja ženi, on mora ustati, isto tako i mlađi muškarac u odnosu na starijeg

➔ djevojka ustaje da bi se predstavila starijoj ženi ili osobi značajnijoj po svojem statusu.

Način oslovljavanja titulom često je u upotrebi, posebno kada se obraća osobama određenog, specifičnog zanimanja. Čak i kada se osobi ime zna, iz poštovanja se treba obratiti s npr. "Profesore...", "Doktore...". Tituliranje se može obaviti prema funkciji koju netko obavlja ili stupnju stručne spreme. Naravno, uz titulu ide prezime osobe kojoj se obraća. Od kulture, tradicije, načina života, običaja, društvenog uređenja, zavisi način oslovljavanja i tituliranja.



ODGOVARA:  
doc. dr. sc. Nataša  
Rupčić

## Upravljanje poduzećem

**?** *Koji model upravljanja poduzećem je najbolje odabrati?*

**!** Poduzećima se većinom upravlja na temelju neodgovarajućih modela. Tradicionalni modeli upravljanja su gotovo isključivo orijentirani prema pokazatelju profitabilnosti. Profitna stopa predstavlja tek kratkoročni i nepotpuni indikator uspjeha poduzeća. Oslanjanje samo na takve indikatore managere može usmjeriti u pogrešnom smjeru. Potrebno je stoga razmotriti kriterije za mjerodavan, odnosno kompetentan management.

Može se predložiti model sustavske kontrole koji poslovanje poduzeća sagledava na tri razine: razini operativnog, strateškog i normativnog managementa. Kontrolne varijable važne za operativnu razinu su likvidnost i profit. Kontrolni učinak ovih varijabla je jasan: visoki profit pozitivno utječe na likvidnost. Profit je varijabla dugoročnijeg karaktera jer varijable koje ga određuju, prihodi i rashodi, nisu vremenski usklađeni. Ako likvidnost dulje vrijeme nije moguće održavati, dolazi do bankrota.

Mehanizmi na operativnoj razini ne mogu spriječiti ovakvu situaciju pa je potrebno koristiti mehanizme više razine i to one koji ne usmjeravaju profit sam po sebi, nego osiguravaju njegovo ostvarivanje u budućnosti. Ova viša, strateška razina, bavi se preduvjetima stjecanja profita. U ovom kontekstu potrebno je razmotriti kritične čimbenike uspjeha kao što su tržišni udio, relativni tržišni



ODGOVARA:  
Gordana Kastrapeli

## Loša komunikacija sa stručnjakom

**?** *Izvršni sam direktor i s većinom svojih neposrednih suradnika imam odličan odnos i komunikaciju. Ipak, s jednim članom svog užeg tima imam osjećaj da ne mogu dobiti sve podatke, odnosno imam osjećaj da namjerno upotrebljava izrazito stručne pojmove koje teško razumijem, kao da mi želi pokazati da zna više od mene. On je iznimno stručan u svom području i važan član tima. Kako da bolje komuniciramo?*

**!** Uspješna komunikacija je prije svega znači **•** usklađenost, a usklađenost se može postići na mnogo razina. Dinamika nekog odnosa uključuje puno toga, a kako se u vašem slučaju radi o

odnosu koji je relativno trajan, dobro je na umu imati da je svaki otpor u komunikaciji (tj. svako nerazumijevanje ili nedovoljna suradnja) posljedica neusklađenosti.

Što to znači u vašem slučaju? Budući da i sami kažete da teško razumijete stručne pojmove koje koristi, pretpostavljam da je on u svom području zaista veći stručnjak od vas. Iz toga proizlazi nekoliko pitanja: Odajete li mu priznanje za njegovu stručnost, tako da zna (nedvojbeno) koliko ga cijenite? Kako reagirate kad se on tako izražava, kažete li mu da bude jednostavniji ili se možda pravite da razumijete?

Kao nadređeni, lako se možemo uloviti u zamku da mislimo da u svakom trenutku i u svim područjima moramo pokazivati veće znanje od određenih. No time si itekako možemo otežati život i djelovanje. Prvo, ako netko zaista zna više, lako će nas prozrijeti, a time ćemo u njegovim očima izgubiti autoritet; i drugo, nepriznavanjem svog neznanja možemo učiniti pogreške u radu, i onemogućiti se da učimo i napredujemo.

Zato pokažite stručnjaku koliko cijenite njegovo znanje i jasno mu recite da biste voljeli od njega dobiti podatke onako kako ih možete razumjeti. Ako imate želju i mogućnost, možete zamoliti da vas pouči. Jasno pokažite koliko su vam njegove informacije važne. Zbog takvog pristupa neće izgubiti autoritet. Priznavanje slabosti zahtijeva hrabrost, ali ljudima oko nas pokazuje da smo iskreni i sigurni u sebe.

udio, stvarni i potencijalni odnos kvalitete i koristi za kupca, snaga brenda, troškovi, brzina, fleksibilnost, kao i sržne kompetencije poduzeća.

Dugoročno gledajući, a u okviru djelokruga normativnoga menadžmenta, potrebno je razmotriti kakvi su potencijali poduzeća za stvaranje vrijednosti u budućnosti u smislu trenutne raspoloživosti rješenja iskazanih ili latentnih potrošačevih problema, rješenja koja su još u razvojnoj fazi ili rješenja koja su potencijalno dostupna, odnosno nalaze se još u istraživačkoj fazi. Opstaju samo oni koji se pripremaju na nove načine rada izgrađujući nove potencijale za stvaranje vrijednosti kroz kontinuiranu inovacijsku aktivnost. Ovakva aktivnost podrazumijeva i povremene strukturalne, ali i ekonomske i pravna transformacije poduzeća s ciljem osiguravanja održivosti.





ODGOVARA:  
mr. sc. Ratka Jurković

## Kad demokracija ne prolazi

**?** Direktor sam u industriji namještaja  
● i duboko vjerujem u demokratsko vođenje ljudi. Naučen sam delegirati zadatke, saslušati mišljenje svojih zaposlenika i uvažiti dobre i konstruktivne prijedloge i kritike. Do sada je sve funkcioniralo u redu, no nedavno smo zaposlili voditelja poslovnice koji je stručan u svojem poslu, no ono što uviđam je da moj način vođenja smatra slabošću. U kuloarima se već sa posprdnnošću odnosi spram mene i mojih odluka, naša komunikacija je uvijek negativna i svada-laćka te osjećam da je to negativno počelo utjecati na moral ostalih voditelja poslovnica koji su direktno podređeni meni. Ono što čujem u neformalnoj komunikaciji je da planira zauzeti moju poziciju jer „tvrtki fali čvrsta ruka“. Što da učinim?

**!** Poštovani direktore, situacija nije  
● laka. Uz probleme u okruženju koji su u ovoj recesiji pogodili i Vašu industriju, imate i naoko nevažan, ali ako ga bolje pogledate, potencijalno veliki interni problem koji morate riješiti. Ono što Vam mogu reći je sljedeće – za demokratsko vođenje morate imati i demokratski nastrojene zaposlenike, a ako je jedan voditelj poslovnice dovoljan da naruši stanje demokracije u Vašoj organizaciji, onda je očita činjenica da se i jedan dio preostalih zaposlenika mora još uvijek učiti demokraciji. Iako ste možda duboko u sebi demokratska osoba te to prenosite i na svoj leaderski stil, možda je vrijeme da upotrijebite svoju socijalnu inteligenciju te promijenite svoj stil vladanja, sa demokratskog u autokratski. Pri tome



ne mislim da morate postati bahati i arogantni tiranin, nego pronaći u sebi snagu i odlučnost za donošenje odluka.

Svaka, pa i Vaša leaderska pozicija, sa sobom povlači određenu dozu moći koju možete koristiti (doduše, nemate je pravo zlopotrebljavati!). To je u svojoj izuzetnoj knjizi „Anatomija moći“ razradio i John Kenneth Galbraith. Vaša moć može proizlaziti iz Vaše ličnosti, vlasništva te iz same organizacije a s obzirom na situaciju i ljude koji Vas okružuju, možete primijeniti primjerice kondignu (kazne, otkazi, verbalni ukori, prijetnje i sl.) i kompenzacijsku (sistemi nagrađivanja pojedinca) moć.

Ne zaboravite da ste Vi još uvijek šef u Vašoj organizaciji te iskoristite svoju poziciju kako biste to i dokazali. Prema mojem iskustvu, takvi negativni ljudi će svemu što Vi kažete uvijek reći ne, bez pružanja konstruktivnih argumenata i drugačijih alternativa, te će to učiniti samo zato što ste to Vi rekli, a ne zato što možda ideja nije dobra. Svojim stavovima takve osobe narušavaju dobru dinamiku svakog tima. Takvih trulih jabuka se morate riješiti kako ne bi uništile cijelu kašetu dobrih plodova. A riješite ih se prije nego kasnije, ne samo zbog očuvanja svoje pozicije, nego i zbog dugoročnog zdravlja cijele organizacije. Na taj način možete spriječiti onu čuvenu Galbraithovu rečenicu „Moć ne dolazi u ruke pojedinca koji zna, nego u ruke onih koji, često samo zato jer su glupi, misle da znaju i mogu druge u to uvjeriti“.



ODGOVARA:  
Elena Cvjetković

## Pad sistema rukovođenja – zašto vaši podređeni ne rade ono što bi vi htjeli

**?** Imamo jasno postavljene ciljeve tvrtke  
● koje prenosim svojim radnicima. No, kao da svaki put moram ponovo objašnjavati. Kako da im te ciljeve približim na način da preuzmu odgovornost?

**!** Vječno pitanje svakog managera je  
● zašto podređeni ne rade ono što bi trebali raditi? Dok dio odgovornosti za to svakako pripada poimanju odgovornog rada svakog pojedinog zaposlenika, i njihovi nadređeni trebaju preuzeti svoj dio odgovornosti.

Mnogi razlozi neuspjeha zaposlenih leže u padu sistema upravljanja zaposlenicima. Konzultant i pisac Ferdinand Fournies kaže da je jedan od razloga to što zaposleni ne znaju što bi trebali napraviti. Znakovi koji ukazuju na opisani problem



moгу biti: nepravovremeno izvršavanje zadataka, odugovlačenje projekata, greške i propusti tijekom provedbe, fokusiranje na nevažne stvari i gubljenje vremena na nebitne poslove, nezadovoljavajući rezultati, nevoljno traženje pomoći od nadređenog i nepravovremeno davanje povratnih informacija.

Nastojite postaviti ostvarive i realne ciljeve za područje svoje nadležnosti, odjel ili službu. Preuzmite na sebe ciljeve čije ispunjavanje je određeno na nivou tvrtke i informirajte svoje podređene o njima. Ako je moguće, uključite ih u postavljanje ciljeva – na taj način će se povećati njihova odgovornost i uloga u postizanju rezultata. Delegirajte projekte, dijelove zadataka i poslove koji su hitni, ali nisu bitni. Pružite pomoć podređenima u izradi plana rada s datumima i vremenskim slijedom. Razgovarajte o tome kako vi zamišljate krajnji rezultat rada, jasno navedite kakve izvještaje očekujete i u kojim vremenskim razmacima. Redovito organizirajte sastanke u unaprijed dogovoreno vrijeme kako biste zajedno sa svojim zaposlenicima prošli postignuto i sagledali eventualne prepreke koje su se u međuvremenu pojavile. Zajedno s djelatnicima napravite osnovni plan realizacije,

za svakog pojedinačno redovito održavajte grupne sastanke (najmanje kvartalno) i razgovarajte o napretku, preprekama i postavljanju dodatnih ciljeva. Edukacije također imaju ulogu u tome da vaši radnici znaju što trebaju činiti i kako bi što bolje obavili svoj posao. Držite se obećanja i planiranih edukacija koje ste za svakog pojedinačno napravili u svom go-

dišnjem planu. Mogućnost napretka i razvoja je ključna u motivaciji zaposlenih, stoga prije izrade plana provjerite i koje su njihove želje i potrebe, a po potrebi uključite i individualni ili grupni coaching. Također, trenutno "hvala" zaista znači puno, ali i daje podršku naporu radnika i podržava način rada kakvog želite promovirati i drugima.



ODGOVARA:  
Jasna Belamarić,  
dipl. psiholog

## Sukob zaposlenika – kada direktor treba „umiješati prste“

➔ Među mojim suradnicima uglavnom vlada dobra atmosfera, ali dvoje od njih se stalno sukobljavaju i oko najbanalnijih sitnica. To se za sada ne odražava na posao, pa se ne miješam previše. Treba li se i u kojoj mjeri direktor uplitati u konflikte među zaposlenicima?

! Načelni stav da se u sukobe među zaposlenicima ne treba uplitati dok god se to ne odražava na posao zapravo ne stoji. Nema sukoba na radnom mjestu koji se ne odražava na posao. Bilo to u obliku povećanog stresa, smanjene motivacije ili nižeg radnog zadovoljstva, indirektni gubici su uvijek prisutni. Čak i ako se osobe dobro nose s takvom situacijom, sukobi među zaposlenicima kvare radnu atmosferu i njima i drugima. Energija utrošena u razmišljanje je li netko dobre volje, kad je dobar moment za nešto zatražiti, smije li osoba A znati o čemu ste razgovarali s osobom B te hoće li netko opstrui-



rati dogovor, kao i vrijeme potrošeno na komentiranje u čajnoj kuhinji „zamislimolim te šta je on meni rekao“ zasigurno se moglo iskoristiti za postizanje poslovnih rezultata.

No najvažnije od svega, dobro obavljanje posla danas za većinu radnih mjesta ne znači samo ne učiniti štetu, već i stalno unapređivati poslovanje i podizati kvalitetu rada kroz neprestanu razmjenu ideja s kolegama i kolegicama i uzajamnu pomoć u radu. Stalan, otvoren ili prikriven, sukob među djelatnicima to onemogućava.

Ipak, rukovoditelj bi trebao odoljeti porivu da se u sukobima zaposlenika postavlja kao arbitar. Presuditi i umjesto njih riješiti problem koji bi mogli riješiti i sami znači ne dopustiti im da razviju vještine rješavanja konflikata – i očekivati novi uskoro. Manager bi ovdje trebao biti coach – pomoći im da, uz njegovu podršku, pronađu načine na koji će ga sami riješiti. To ne znači ignorirati problem i praviti se da vas se ne tiče (itekako vas se tiče!), ali niti uvijek presjeći („ako se ne možete dogovoriti, evo kako ćemo!“). Njegovanje kulture rješavanja konflikata važan je zadatak za tvrtke i timove.



Ako imate dilemu u vezi svog poslovanja ili upravljanja tvrtkom, pišite našim autorima na [direktor@ripup.hr](mailto:direktor@ripup.hr)