**Prof.dr.sc. Nataša Rupčić**

**Kvantne vještine pri upravljanju konfliktima**

**U našoj organizaciji učestali su konflikti. Čini se da svaki pokušaj njihovog rješavanja rezultira novim konfliktima. Uz to okolnosti se stalno mijenjaju pa nekad konfliktne situacije jednostavno zanemarujemo i idemo dalje praveći se da se nisu niti dogodile. No, u kasnijim situacijama problemi nekad eskaliraju do razine osobnih sukoba. Kakve savjete za rješavanje konflikata nam možete ponuditi?**

Sami ste identificirali da se okolnosti u poslovanju stalno mijenjaju, a mijenjaju se i osobne okolnosti svakog pojedinca uključenog u rad vašeg poduzeća. U uvjetima neprestanih promjena, ali i velikih pritisaka za održanjem razine djelovanja kako poduzeća, tako i života svakog pojedinca, konflikti su neizbježni. No, metode rješavanja konflikata koje su predlagane pred nekoliko desetljeća danas ne donose rezultata. Razlog se ne nalazi u nekoj njihovoj suštinskoj pogrešci, već u činjenici da se organizacije i pojedinci nemaju vremena pažljivije pozabaviti konfliktima zbog potrebe neprestanog reagiranja na promjene u okruženju. Pojedinci, a tako i organizacije u cjelini, na taj su način neprestano u fazi re-akcije, odnosno traženja akcija kako bi reagirali na neku akciju s kojom se suočavaju. Za promišljenost, a time i promišljeno upravljanje odnosima čini se da naprosto nema vremena. No, nepromišljenost i re-akcija, umjesto svjesno i promišljeno oblikovanog odgovora vode novim reakcijama, konfliktima i u konačnici smanjenju efikasnosti i efektivnosti.

Unaprjeđenju upravljanja odnosima potrebno je stoga pristupiti na drugačiji način. Pritom se namjerno izbjegava koncept upravljanja konfliktima, kao naglasak na negativni aspekt, odnosno traženje načina minimaliziranja negativnog, već se pozornost usmjerava na koncept upravljanja odnosima, kao način traženja maksimaliziranja pozitivnog. Stoga je umjesto nesvjesnog traženja prve prikladne reakcije na neki događaj korisnije usmjeriti se na promišljeno istraživanje prirode trenutne situacije. Od članova organizacije, kako zaposlenika, tako i menadžera stoga se traži suštinski zaokret u načinu percepcije stvarnosti i posljedičnog djelovanja.

Treba razumjeti da su naše reakcije odraz naših mentalnih modela, kao usađenih pretpostavki i generalizacija koje smo izgrađivali kroz život. Oni su vrlo korisni jer omogućuju brz odgovor na nove situacije i time omogućuju štednju resursa. No, većinom su ograničavajući, a često i pogrešni i disfunkcionalni, a zbog promjena okolnosti ne mogu dovesti do istovjetnog pozitivnog rezultata kao u prošlosti. Ljudi se posebno koriste mentalnim modelima kako bi razradili aktivnosti kojima će izbjegavati neugodnosti ili prijetnje. Tako se uobičajenim ponašanjem smatra maksimalizirati pobjede i minimalizirati gubitke, jačati racionalnost, posebno pri definiraju ciljeva i njihovoj evaluaciji, a u situaciji lošeg ishoda potisnuti negativne osjećaje. Ovakvo ponašanje nastavlja kreirati sukobe, povećava već postojeće frustracije, guši kreativnost i samu radost života.

Kako bi se unaprijedilo upravljanje odnosima, može se predložiti promjena ponašanja. U tu svrhu Shelton i Darling predlažu primjenu tzv. kvantnih vještina. Kvantno gledanje se tako odnosi na sposobnost promatranja raznih okolnosti s namjerom utvrđivanja temeljnih pretpostavki tih odnosa, odnosno utvrđivanja namjere koja se nalazi u pozadini ponašanja koje izaziva konflikte. U suštini se radi o identificiranju mentalnih modela koji pokreću reakciju, odnosno ponašanje ljudi. Taj proces bi trebao pokretati svaki pojedinac za sebe, ali je važno utvrditi i kolektivne mentalne modele koji su stvoreni dugotrajnim zajedničkim radom. Može se konstatirati da se takva promjena ponašanja prije svega temelji na vježbanju svjesnosti kao stanja aktivne pozornosti na sadašnji trenutak, uz suzdržavanje od njegove apriorne procjene. Radi se o namjeri da se osoba zaustavi na razini percepcije bez prosudbe, prije nego ona prođe kroz usađene mentalne modele i rezultira prosudbom. Stoga je važno neprestano vježbati usredotočenost na percepciju te svjesno identificirati mentalne modele koji se automatski pojavljuju nakon percepcije neke situacije, odnosno stvarnosti.

Kada se aktiviraju, mentalni modeli uzrokuju linearno razmišljanje i djelovanje čiji je pravac determiniran suštinom mentalnih modela. No, za rješavanje problema u dinamičnom okruženju, a posebice pri rješavanju konflikata, linearni način razmišljanja nalikuje borbi dva ovna na brvnu. Potrebno je razmišljati neortodoksno, odnosno kvantno. Drugim riječima, trebalo bi tražiti rješenja koja predstavljaju *win-win* situaciju. To je moguće vježbanjem svjesnosti bez prosudbe kroz ustaljene mentalne modele. Novonastalo rješenje će se možda isprava doimati paradoksalnim. No, ono je paradoksalno samo sa stajališta usađenih mentalnih modela. Ono je u suštini novo i kreativno, služi rješavanju trenutnih problema, a nema utemeljenje u starim mentalnim modelima koji su izgubili na vrijednosti.

Svaka situacija, bilo da se radi o potrebi definiranja nekog odgovora ili pak neke značajnije promjene, može rezultirati negativnim emocijama. Svaki čovjek je kroz život akumulirao veliku količinu negativnih emocija. U situacijama slabosti ili većih izazova ti negativni osjećaji mogu kulminirati i ponovno pokrenuti zaboravljene konflikte. Njihovim potiskivanjem ili pak optuživanjem drugih količina negativnih emocija samo će se povećavati, a konflikti produbljivati. Stoga se preporučuje vježbati promatranje bez prosudbe, odnosno kvantno osjećanje situacije. Na taj način pojava negativnih osjećaja će se početi smanjivati, a njihovo odsustvo još će više potaknuti nekonvencionalan način razmišljanja, odnosno nekonvencionalno rješavanje problema koji će dovesti do *win-win* rješenja.

Kako bi se potaknuo ovakav način promatranja situacije, odnosno takvo razmišljanje i djelovanje, potrebno je osigurati vrijeme za refleksiju, odmor i promišljanje. Stoga je jedan od glavnih zadataka menadžera sprječavati „pregrijavanje i sagorijevanje“ zaposlenika. S tim u vezi, treba imati na umu da kvaliteta učinka ne ovisi o količini vremena provedenog na poslu, već o kvaliteti spoznaje i svjesnog pristupanja situaciji. Stoga je zaposlenicima potrebno osigurati vrijeme za odmor, kako individualno, tako i kolektivno. Proces refleksije potrebno je također provoditi kako individualno, tako i kolektivno, zajedničkim, odgovornim, ali i opuštenim promišljanjem okolnosti u kojima se kolektiv trenutno nalazi.

U takvim okolnostima poželjno je vježbati empatiju, odnosno sagledavati situaciju iz kuta druge osobe, odnosno na osnovi njenih mentalnih modela. Na taj način, blago i bez optuživanja, moguće je drugoj osobi pomoći da identificira svoje mentalne modele te tako pokrene proces njihove promjene ukoliko je to potrebno. Isto tako, komunikacijom obojenom empatijom moguće je uzajamno identificirati uvriježene mentalne modele, preispitivati njihovu utemeljenost i opravdanost te pokretati svijest o važnosti njihove promjene. Takve promjene mogu se dogoditi samo u atmosferi povjerenja, suradnje, kolegijalnosti i dobronamjernosti. Ne samo što dovodi do promjene individualnih i kolektivnih mentalnih modela, ovaj proces dodatno snaži osjećaj interne kohezije koji je presudan za stvaranje sinergije, čime se kolektiv kao sustav osnažuje u odnosu na vanjske izazove, a istovremeno se smanjuje mogućnost pojave razornih konflikata. No, ključno je spomenuti da ovakvo ponašanje treba i mora pokrenuti menadžer koji će ovakvim dosljednim ponašanjem i ostale uvjeriti da je otvorenost prema situaciji i prema drugima poželjna i korisna na svim razinama, osobnoj, timskoj i kolektivnoj.

Osim razvijanja nekonvencionalnih rješenja pri rješavanju konflikata u smislu *win-win* situacije, ovakav način ponašanja potiče trajno kvantno djelovanje. Djelovanje u opisanom kontekstu primarno počiva na odgovornosti, kako individualnoj, tako i kolektivnoj. No, ova odgovornost nije nametnuta izvana - zakonima, pravilnicima, propisima ili strahom od kazni, ona je inherentna svakom pojedincu kao ljudskom biću. S obzirom na spoznaju da se promatranjem situacija bez prosudbi i individualnim i kolektivnim djelovanjem u dobroj vjeri na kvantni, odnosno nelinearan način može doći do boljih, odnosno kreativnijih rješenja, pojedinci shvaćaju da su neodvojivi dio cjeline s kojom su povezani na osnovi vlastite spoznaje i ekspresije. Na taj se način pojedinci i skupine, kako u poduzeću, tako i s okruženjem, nalaze u neprestanoj razmjeni energije, čija manifestacija ima neki materijalni izraz. Ovakva spoznaja ponovno osnažuje povjerenje, promatranje bez prosudbe, kvatno djelovanje i koheziju.

Pa ipak, i ovakvim djelovanjem problemi i konflikti mogu se pojaviti. Neki mogu biti i naizgled razorne snage. No, tada se treba prisjetiti temeljnih spoznaja teorije kaosa. Iako je kaos nemogućnost da nekom sustavu odredimo obrazac ponašanja, red može nastati samo iz kaosa. Kaos je zapravo način uspostave nove razine reda. Kaos je stoga način razvoja svakog sustava. Iako svaki sustav teži stabilnosti i održivosti, dugotrajna istovjetnost ponašanja zapravo vodi stagnaciji. Stoga neki vanjski ili unutarnji izazov ili kaos može imati funkciju redefiniranja ustaljenih obrazaca. Njihovim preoblikovanjem, odnosno redizajniranjem moguće je ponovno postići stanje reda, ali na višem stupnju razvoja.

Treba spomenuti da u ovakvoj situaciji nije poželjno definirati stroge mjere upravljanja kaosom. Niti jedan pravilnik ne sadrži upute za djelovanje u svim situacijama, niti je to potrebno. Kaosom nije moguće upravljati. Suzbijanjem kaosa samo se stvaraju novi problemi i konfliktne situacije. Kaos ima svoj ritam razvoja. Treba ga promatrati bez prosudbi i prilagođavati se novonastalim okolnostima. Kaosu je stoga moguće pristupiti jedino samoorganizacijom sustava. Samoorganizacija nastaje na osnovi sudjelovanja svih članova organizacije, a njihovo kreativno sudjelovanje ne može nastati prisilom.

Suočiti se s kaosom ili nekom konfliktnom situacijom na produktivan način znači neprestano vježbati prethodno navedene vještine, odnosno način ponašanja. Budući da se temelje na vježbanju, odnosno nizu pokušaja i pogrešaka, mogu se nazvati i disciplinama. Njihov rezultat je promjena ponašanja i sagledavanje stvarnosti na drugačiji način kako bi se mogla dizajnirati rješenja primjerena situaciji. Pritom promjena ponašanja može proizlaziti iz procesa učenja, a učenje može proizaći samo iz jasnog sagledavanja svijeta i stvarnosti. Na taj način ove discipline postaju uzajamno osnažujuće, pritom izgrađujući pojedinca i organizaciju prema novim razinama kvalitete rada i života.