



ODGOVARA:  
Nataša Rupčić

## KVANTNE VJEŠTINE PRI UPRAVLJANJU KONFLIKTIMA

**PITANJE:** 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?

I.V., Zagreb

**ODGOVOR:** 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 **danās ne donose rezultata**. Razlog se ne nalazi u nekoj nji-

hovoj 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.

Kako bi se unaprijedilo upravljanje odnosima, može se predložiti promjena ponašanja i primjena **tzv. kvantnih vještina**. Kvantno gledanje se 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 ljudi**. Taj proces bi trebao pokretati svaki pojedinac za sebe, ali je važno utvrditi i kolektivne mentalne modele koji su stvoreni dugotrajnim zajedničkim radom.

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 neortodokšno, odnosno kvantno te 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 te služi

rješavanju trenutnih problema.

U takvim okolnostima poželjno je vježbati empatiju, odnosno sagledavati situaciju iz kuta druge osobe, odnosno na osnovi njenih mentalnih modela. Isto tako, komunikacijom obojenom empatijom moguće je uzajamno identificirati uvriježene mentalne modele, preispitivati njihovu utemeljenost i opravdanost te pokretati svijest o važnosti njihove promjene. 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.

Pa ipak, i ovakvim djelovanjem problemi i konflikti mogu se pojaviti. 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. Iako svaki sustav teži stabilnosti i održivosti, dugotrajna istovjetnost ponašanja zapravo vodi stagnaciji.

Stoga neki vanjski ili unutarnji izazov može imati funkciju redefiniranja ustaljenih obrazaca. Njihovim **preoblikovanjem moguće je ponovno postići stanje reda**, ali na višem stupnju razvoja. Niti jedan pravilnik ne sadrži upute za djelovanje u svim situacijama. Kaosom nije moguće upravljati. Kaos ima svoj ritam razvoja. Treba ga promatrati bez prosudbi i prilagođavati se novonastalim okolnostima. Kaosu je stoga moguće pristupiti jedino samoorganizacijom sustava, odnosno sudjelovanjem svih članova organizacije.