

Težnja zajedničkom uspjehu



prof. dr. Velimir Srića

Saint-Exuperyjev mudri kralj simbolizira osobu koja ne želi nametati naredbe već osluškuje podanike i trudi se pobijediti zajedno s njima. Jasno mu je da ljudi, radi li se o suradnicima, djeci, prijateljima ili slučajnim prolaznicima, željno izvršavaju ono što se od njih traži jedino vide li u tome vlastiti interes.

KOMPROMIS JE NAJBOLJE RJEŠENJE

Zamislimo da Lana i Luka moraju izabrati kamo će ići na zimovanje. U turističkoj im je agenciji ponuđeno pet lokacija. Odlučili su ozbiljno pristupiti problemu pa su, da bi se lakše dogovorili, svatko za sebe izradili listu odabranih mjesta, ocijenivši svaku lokaciju brojkama između jedan i pet. Lana bi najradije zimovala na mirnoj i izoliranoj Bjelolasici gdje nema gužve, a najmanje privlačan čini joj se mondeni, ali daleki austrijski ledenjak Kaprun pa njena lista izgleda ovako:

- | | |
|------------------|---|
| 1. Brunico | 2 |
| 2. Kranjska gora | 4 |
| 3. Platak | 3 |
| 4. Bjelolasica | 1 |
| 5. Kaprun | 5 |

Lukina lista izgleda malo drukčije, jer mu je najdraže mjesto živahna Kranjska gora, a najmanje privlačna za zimovanje čini mu se relativno pusta i mirna Bjelolasica:

- | | |
|------------------|---|
| 1. Brunico | 2 |
| 2. Kranjska gora | 1 |
| 3. Platak | 4 |
| 4. Bjelolasica | 5 |
| 5. Kaprun | 3 |

Ovaj problem možemo prikazati u grafičkom obliku. Očito je da se Lana i Luka ne

Mali princ u istoimenom romanu Antoine de Saint-Exuperyja na svom putovanju susreće kralja majušne planete koji je bio apsolutni vladar i nije trpio neposlušnost. No kako je bio dobar čovjek, davao je samo razumna naređenja. Kad je vidio da se Mali princ ne može suzdržati od zijevanja, naredio mu je da zijeva. Kad bi ga Mali princ poželio nešto upitati, dobio je naređenje da postavi pitanje. Kad se požalio da je umoran, bilo mu je naređeno da odmah sjedne.

Naredim li nekom generalu da kao leptir leti od cvijeta na cvijet, ili da napiše tragediju, ili da se pretvori u morsku pticu, a on ne može izvršiti dobiveno naređenje, to bi bila moja greška, a ne njegova, govorio je taj mudri kralj. *Od svakoga treba tražiti ono što može dati. Autoritet počiva prije svega na razumu.*

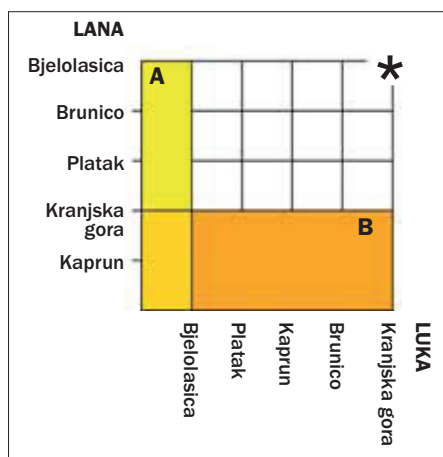


moгу složiti i donijeti odluku konsenzusom, jer su im prioriteta različiti. Kako se u našoj kulturi razrješava ovakva situacija? Ne mogu li oboje ostvariti svoj maksimalni cilj, jedan treba popustiti. Nije moguće da svi budu sretni, svijet je okrutan i ako netko pobjeđuje, tada drugi gubi. To znači da ili Lana ili Luka moraju „pobijediti“, odnosno namet-

nuti svoje rješenje problema kao zajedničko.

Pobijedi li Lana pa odu zimovati na Bjelolasicu, ukupna korist za oboje biti će vrlo mala, pokazana stupcem A s naše slike, jer je to Lukin posljednji izbor. Pobijedi li Luka, ukupna korist za oboje bit će jedva malo veća, kako pokazuje pravokutnik B s naše slike. Ovakav problem ponekad se

Iako u životu ima situacija u kojima je teško, ponekad i nemoguće, pronaći zajednički optimum, uvijek se vrijedi oko toga potruditi! Takav pristup pokazuje da postoji dobra volja za nalaženje rješenja s kojim će svi biti zadovoljni i da nitko neće nametnuti svoju volja, sebično gledajući na problem kroz prizmu vlastitog optimuma.



rješava mehaničkim kompromisom. Prvo ti malo popusti pa ću onda ja malo popustiti. Idealni kompromis je kad oboje jednako popuste i nađu se „u sredini“. U našem konkretnom slučaju to može značiti dogovor da se zajedno zimuje točno na pola puta između dva individualna optimuma. Tada bismo trebali uzeti kartu i naći mjesto koje je točno između Kranjske gore i Bjelolasice. Najvjerojatnije tamo uopće nema zimovališta, pa kompromis nerijetko znači lošije rješenje nego da je jedna strana popustila.

Narodna poslovice s pravom o tome kaže da pametniji popušta, ali zbog toga budale vladaju svijetom.

Pogledamo li grafički prikaz našeg problema, postavlja se pitanje: Ima li najboljeg rješenja za oba sudionika koje se nalazi u točki označenoj zvjezdicom? Za konfliktne situacije poput ove postoji jedno magično pitanje: *Jesi li spreman odustati od svojeg stava, a ja ću od svojeg, pa da zajedno potražimo rješenje koje je možda bolje i od tvog i od mog?*

Pitanje je na izgled jednostavno, no njegovi efekti mogu biti upravo čarobni. Kad god se oko nečega ne možemo složiti, odustanimo od predloženih opcija i pokušajmo otvoriti nove, tražeći odluku u kojoj nema pobijeđenih nego *svi pobjeđuju (Win-Win)*.

U našem slučaju treba odustati od pet lokacija oko kojih se ne može postići dogovor. Umjesto toga valja započeti razgovor: *Lana, zašto bi htjela ići na Bjelolasicu? Luka, zašto bi ti htio zimovati u Kranjskoj Gori?* Nakon razgovora, pažljivog slušanja druge strane i uvažavanja izrečenih argumenata, možda je moguće pronaći rješenje koje je optimalno za oboje, odnosno izabrati zimovalište u kojem će i Lana i Luka biti podjednako zadovoljni. Ne može li se takvo rješenje naći, zadovoljit ćemo se onim koje

mu je najbliže. Naime, cilj nam je tražiti obostranu pobjedu.

TRADICIJA WIN-LOSE LOGIKE

Pouke ovakvog načina razmišljanja brojne su i značajne. Prikazani model ponašanja objašnjava da je zajednički optimum moguć, samo ga mi obično ne tražimo nego se svatko čvrsto ukopa u svoje rješenje, nastojeći pobijediti drugoga i nametnuti svoju volju. To radimo iz navike jer smo odgajani u okruženju u kojem se razmišlja logikom *Win-Lose*. Da bi netko dobio, netko drugi mora izgubiti.

Danas uspješni ljudi sve više koriste logiku *Win-Win* u rješavanju problema unutar poslovnog sustava, u porodici, među prijateljima, u politici, u odnosima s kupcima, dobavljačima, partnerima i s cjelokupnom javnošću. No istina je da takav pristup u nas nije uobičajen i još uvijek je više izuzetak, nego pravilo.

Američka je tvrtka dogovarala posao s Japancima i poslala šefa prodaje na razgovor u Tokio. Nakon prezentiranja ponude članovima uprave potencijalnog partnera, šef se javio telefonom direktoru. Ovaj ga upita je li uspjelo. *Šestorici se ponuda vidjela, ali je sedmi imao nekih rezervi. Onda su sigurno prihvatili*, reče direktor. *Ne, odbili su jer se nisu svi složili*, odgovori šef prodaje.

Što nam poručuje ova priča? Jeste li ikad bili nadglasani? Ako jeste, je li to značilo da ćete promijeniti stav i povjerovati da je većina u pravu? Hoćete li vaše ponašanje dobrovoljno prilagoditi željama većine i punim se srcem boriti za ciljeve protiv kojih ste bili prije glasovanja?

Mislim da ne! Kad god ste nadglasani, u akciju krećete s „figom u džepu“. Jedva čekate da stvari krenu loše, kako biste mogli reći da ste vi bili u pravu, a većina je pogri-

Savjeti Poslovnog savjetnika

- U konfliktnim situacijama valja težiti zajedničkoj pobjedi!
- Uvijek pokušaj uvjeriti, prije nego što nekoga odlučiš natjerati!
- Težite postići konsenzus umjesto da koristite nadglasavanje!

ješila. Nadglasavanje ne mijenja stav, bilo to u porodici, poduzeću, političkoj stranci ili dobrovoljnom vatrogasnom društvu. Čak štoviše, činjenica da nas netko tjera raditi suprotno od onog što želimo i u što vjerujemo, imat će za rezultat otpor, manjak suradnje, pa čak i otvoreno sabotiranje.

Zato ne čudi da sustav u kojem se odluka donosi nadglasavanjem, bila to porodica, poduzeće ili politička stranka, neće niti snažno niti brzo krenuti u smjeru kojim bi većina htjela. Odluka se pripremi i doneće se brzo, ali kad ju treba implementirati, akcija izostaje ili je strašno spora. Čini se da beskonačno tapkamo u mjestu i nikuda ne stižemo.

Ima li lijeka za opisani problem? Odgovor je pozitivan i nalazi se u riječi *konsenzus*. Taj pojam opisuje situaciju u kojoj većina ne želi mehanički nadglasati manjinu nego s njom ulazi u dijalog, pokušavajući se dogovoriti. Postići konsenzus znači da o problemima treba otvoreno i dugo razgovarati, da moramo vagati razna rješenja i mjeriti raspoložive opcije, da valja uzeti u obzir mišljenja i stavove onih koji se ne slažu te zajedno tražiti rješenje koje odgovara svima.

Konsenzus je teško postići. Ponekad su interesi toliko jaki i stavovi toliko suprotstavljeni da dogovor postaje nemoguć. No važno je naučiti se pokušati.



MOTIVACIJSKO PREDAVANJE

U cilju širenja ideja modernog vođenja u našim tvrtkama, poticaja na razmišljanje i motiviranja djelatnika u uvjetima financijske i društvene krize, organiziramo **dvosatno motivacijsko predavanje** na temu knjige.

Autor će iznijeti ideje iz knjige, te kroz razgovor sa sudionicima, prodiskutirati mogućnosti njihove primjene u vašem poslovnom okruženju. Svaki sudionik dobiva potpisani primjerak knjige.

Narudžbu knjige i sve informacije o predavanju možete dobiti na

www.delfin.com.hr