



Rješavanje sukoba

**Medijacijski alati u svakodnevnim
poslovnim situacijama**

Daniel Dana



MATE
marketing
tehnologija



zagrebačka
škola ekonomije
i managementa
zagreb school
of economics
and management

Predgovor

Kada razmišljamo o rješavanju sukoba i o njegovom provođenju, korisno je imati na umu povijesni kontekst:

- Povijest rješavanja sukoba kao primijenjena bihevioristička znanost započela je 40-ih godina prošloga stoljeća sa socijalnim psihologom Kurtom Lewinom i njegovim studentima na Sveučilištu Yale.
- Povijest primjene biheviorističke znanosti rješavanja sukoba u poslovnim okolnostima započela je 60-ih godina na NTL Institutu.
- Povijest medijacije kao neprisilnog, vođenog i usmjerenog procesa zasnovanog na interesima kako bi se rješavali sukobi – i to kao alternativa sudskim parnicama – započela je 70-ih godina. (Pravni termin za medijaciju je ARS – alternativno rješavanje sukoba.)
- Povijest medijacije kao vještine samopomoći na radnom mjestu započela je 1980. objavom članka koji definira obrasce menadžerske medijacije u prilično opskurnom časopisu, a koji je napisao autor ove knjige.
- Povijest strateškog upravljanja organizacijskim sukobima započinje knjigom koju upravo držite u svojim rukama.

Sjećam se jednog razgovora s kolegom nastavnikom na Sveučilištu Hartford, koji se odvio oko 1981. godine. Pam mi je govorila o svojim rezultatima u razvijanju višedimenzionalnog modela organizacijskog ponašanja. Ja sam pak njoj govorio o svojim novim pogledima na medijaciju za neprofesionalce na radnom mjestu. Primijetila je: „Znaš, Dan, razlika između mene i tebe jest u tome što ja težim složenosti dok ti težiš jednostavnosti.”

Pam nije shvatila prije 20 godina, kada je izrekla tu pronicljivu izjavu, da je njome predviđjela tijek moje cijele karijere do ovoga trenutka. Ni ja to nisam shvatio u tom trenutku. Planiranje moje karijere nije bilo nimalo više svjesno od vode koja teče nizbrdo. Sasvim slučajno sam se pronašao u karijeri gdje pokušavam pojednostaviti medijaciju tako da svi, a ne samo profesionalci, mogu uživati u njezinim sjajnim rezultatima. Prijelomni trenutci moje karijere označeni su poglavljima ove knjige – menadžerska medijacija, samomedijacija i preventivna medijacija – to su postupni, jednostavniji medijacijski alati koje svatko može koristiti nakon kratkog proučavanja.

Sazrevši 60-ih godina prošloga stoljeća, bio sam pod utjecajem vrijednosti „mira i ljubavi” tog vremena: ja sam veteran i Vijetnamskoga rata i Woodstocka. U idućih nekoliko desetljeća uspio sam pretvoriti ove neopipljive ideale u praktične alate. Ovo mogu izjaviti sa sigurnosti jer se činjenica da ovi alati medijacije zaista djeluju više ne dovodi u pitanje. Stotine mojih korporativnih klijenata, kao i tisuće mojih učenika i studenata, i danas demonstriraju njihovu korisnost.

Ova knjiga je prva objavljena knjiga koja opisuje postupak korištenja alata samopomoći za medijaciju na radnom mjestu. Također, ovo je prva objavljena knjiga koja gleda na upravljanje sukobima kao pitanje korporativne strategije. Kasnija će poglavlja ove nove pojmove nazivati promjenom paradigme. Danas kada većina svjetske populacije ima elektronički pristup idejama koje nastaju na drugome kraju svijeta, samo je pitanje vremena kada će medijacija preko samopomoći, koja pruža bolji način upravljanja svakodnevnim ljudskim razlikama, postati popularna. Osobne, organizacijske i društvene pogodnosti korištenja ovog pristupa su ogromne – i očite.

Tvrtke koje prepoznaju da unutrašnjim sukobima mogu upravljati na strateški način uspjeh će na svjetskom tržištu. One koje zanemaruju ovu činjenicu trpet će njene nepotrebne troškove i neće imati kompetitivnu prednost. Tvrtke koje nisu prepoznale kvalitetu kao strateško pitanje prije 20-ak godina ili su se promijenile ili su umrle. Predviđam da će tvrtke koje ne

uspijevaju definirati sukob kao strateško pitanje snači slična sudbina.

Samo riječ mojim kolegama medijatorima: oni koji su upoznati s mojim radom zadnjih dvadeset godina znaju da sam riskirao zagovarajući medijaciju za svaku osobu. Moje napore da učinim medijaciju dostupnom svima u svakodnevnom životu pogrešno su shvatili neki moji kolege kao nedobrodošlu eroziju profesionalizma u našem području. Molim vas da pažljivo pročitate zaključak prvoga poglavlja. Reći ću ovo jasno: podupirem stvaranje i provođenje standarda koji bi zaštitili korisnike profesionalnih medijacijskih tvrtki. Također, podupirem prenošenje i dijeljenje naše male tajne s ostalih šest milijardi ljudi na našem planetu, manje da bismo stvorili tržište za profesionalne medijatore, a više da bismo omogućili svakom pojedincu primjenu naših znanja u svakodnevnom životu i na radnom mjestu. Nemojmo ponavljati pogreške stomatologa iz prošlih desetljeća, koji su strahovali da će im javna naobrazba o dentalnoj higijeni uništiti poslovanje. Pokažimo ljudima kako koristiti samopomoć medijacijom, kada pozvati profesionalnog medijatora i kako prepoznati koje situacije zahtijevaju kakvu vrstu pomoći.

Zabavljao sam se pišući ovu knjigu, i nadam se da ćete se i vi zabavljati čitajući je. Nadam se da ćete se na trenutke naglas nasmijati – ja jesam pišući je. Tko kaže da sukobi ne mogu biti zabavni!?

Predlažem vam da pročitate ovu knjigu jednom od početka do kraja jer se kasnija poglavlja grade na temeljima postavljenima u ranijim poglavljima. Zatim se možete vratiti na ona poglavlja koja se bave specifičnim alatima medijacije koji su vam potrebni za rješavanje sukoba s kojim se trenutno suočavate.

Posebni dodatci

Ideja je serije knjiga *Briefcase Series* dati vam praktične informacije, napisane u neformalnom, prijateljskom tonu. Poglavlja su kratka, bave se taktičkim pitanjima i koriste pregršt primjera. Također, sadržavaju razne kućice koje će vam dati različite



**Pametno
upravljanje**

Ove kućice rade upravo ono što tvrde: dat će vam savjete i taktike kako biste bili mudri u načinu na koji upravljate sukobima i rješavate ih.



Ove će vam kućice dati upozorenja o tome koje stvari mogu poći po zlu dok pokušavate riješiti sukob.



Ovdje ćete pronaći jednostavne savjete kako učiniti upravljanje sukobima malo lakšim.



Svako područje ima svoje pojmove i izraze, pogotovo upravljanje sukobima. Ove kućice će vam dati definicije tih pojmova.



Želite saznanja o tome kako su drugi riješili neki problem? Tražite ove kućice.



Ovdje ćete pronaći specifične procedure koje možete slijediti kako biste riješili različite vrste sukoba.



Kako možete biti sigurni da nećete pogriješiti kada se suočavate sa sukobom? Ako vidite kućicu poput ove, dat će vam praktične savjete kako znatno umanjiti mogućnost pogreške.

vrste specifičnih informacija. Evo opisa kućica koje ćete pronaći u ovoj knjizi.

Zahvale

Samo će najumišljeniji pisac tvrditi da je napisao knjigu bez imalo pomoći. Bezbrojni klijenti, studenti, učitelji, kolege i prijatelji doprinijeli su ovome djelu – znate tko ste, i prepoznat ćete se na ovim stranicama.

Zahvaljujem svom uredniku Johnu Woodsu iz CWL Publishing Enterprises za njegovo povjerenje, podupiranje i periodično guranje ovog projekta ponovno na vrh mog popisa obveza kada je bio maknut s tog mjesta zbog neprestanih zahtjeva mog redovitog posla. Također bih zahvalio Bobu Magnanu iz CWL-a za njegov rad na priređivanju za tisak mog rukopisa koji je, evo, pretvoren u knjigu koja se nalazi pred vama.

Zahvaljujem svojoj proširenoj obitelji čiji su članovi posudili svoja imena likovima u ovoj knjizi, i tražim da ne iščitavaju nikakve skrivene poruke iz dodjele njihovih imena likovima u ovoj knjizi. Najviše od svih, zahvalio bih svojoj supruzi Susan, kćeri Su i unuku Seamusu jednostavno zato što jesu na ovome svijetu i što su bili uz mene. Moja me publika nekad gleda s čuđenjem i nevjericom kada joj kažem da u mom životu nema sukoba. Ali svi znamo da je to istina.

Dan Dana
Rujna, 2000.
www.mediationworks.com

O autoru

Dan Dana je pionir na području medijacije. Gurnuo je granice ovog područja na novi teritorij kroz svoju definiciju medijacije kao alata samopomoći, kao i profesionalne usluge.

Dan proučava i primjenjuje rješavanje sukoba još od ranih 70-ih godina prošlog stoljeća. Kao diplomski student terapijske psihologije naučio je facilitativni pristup terapiji obiteljskih sustava. Među svojim kolegama terapijskim pripravnici bio je osoba kojoj su često odlazili da bi riješili bračne sukobe. Njegova doktorska disertacija bila je na temu sukoba na radnom mjestu.

Nakon završetka doktorata 1977. godine, Dan je razvio jedan od prvih programa pomoći zaposlenicima federalne vlade Sjedinjenih Država za ministarstvo obrazovanja Sjedinjenih Država (US Office of Education), za vrijeme administracije predsjednika Jimmyja Cartera. Tamo je shvatio da menadžeri i

nadzornici mogu, nakon kratkoga treninga, prakticirati jednostavnu medijaciju kako bi riješili sukobe zaposlenika u svojim područjima odgovornosti.

Kao profesor organizacijskog ponašanja na Sveučilištu Hartford (Connecticut, SAD), Dan je 1978. godine pokrenuo MBA kolegij Upravljanje organizacijskim sukobima, koji i dalje predaje tamo, kao i na Ljetnom institutu rješavanja sukoba na Sveučilištu Syracuse (*Maxwell School of Government*). Njegov kolegij je najviše ocijenjen u studentskim evaluacijama od svih kolegija na diplomskoj školi poslovanja Sveučilišta Hartford.

Nakon što je završio akademsku karijeru 1985. godine, Dan je osnovao Mediation Training Institute International, globalnu mrežu certificiranih trenera koji održavaju jednodnevne seminare koji se bave menadžerskom medijacijom i samomedijacijom. Danova prva knjiga, *Managing Differences*, objavljena na šest različitih jezika do sada, koristi se kao udžbenik za spomenute seminare.

Godine 1998. osnovan je Dana Mediation Institute, Inc. da bi se radilo na unapređenju strateškog upravljanja organizacijskim sukobima.

Popularni je govornik na konferencijama i konvencijama, te mu je najpoznatiji govor „Kako utkati medijaciju u tkivo organizacije”.

Dan živi u Kansas Cityju, trenutno radi za *web*-stranicu www.mediation-works.com.