



**Saša Petar**, doktor znanosti, aktivni je menadžer, predavač i pisac, jedan od najplodnijih hrvatskih autora. Pored brojnih stručnih članaka objavljenih u časopisima *Poslovni savjetnik*, *Banka*, *Hrvatsko gospodarstvo*, *RRIF* i dr., napisao je i 12 poslovnih knjiga od kojih su neke prevedene na slovenski i srpski jezik.

## Menadžer na rubu živčanog sloma

### Saša Petar

Pretpostavljam da bi svaki menadžer trebao znati da su ljudi društvena bića i da je dobra komunikacija jedini način kvalitetnog postizanja profesionalnih ciljeva i dugoročno pozitivnog utjecanja na više menadžere, suradnike (uključujući i podređene djelatnike u timovima koje vode) te poslovne partnere. Sporazumijevamo se već kao bebe, dok okicama, plačem i tonalitetom plača javljamo ljudima oko sebe da smo gladni, mokrih pelena ili samo trebamo društvo. Govoriti počinjemo (kako tko) već nakon druge godine. Zašto onda s odrastanjem, a osobito kada počnemo raditi i zauzimati viša mjesta u hijerarhiji "najednom" zaboravljamo kako razgovarati, u općem smislu i komunicirati s drugim ljudima?

Internetski portal [www.moj-posao.net](http://www.moj-posao.net) proveo je 2007. godine nekoliko uspješnih anketa koje su pokazale da upravljačka elita u Hrvatskoj uglavnom njeguje autoritarnost, koju prati često tiranski odnos spram podređenih, ali i nekritičko prihvaćanje i povlađivanje autoritetu onih u hijerarhiji iznad njega. Većina takvih menadžera, budući da nisu u situaciji razvijati osobne kvalitete, već se prilagođavaju očekivanjima svojih šefova, ima problema u komunikacijskim vještinama jednostavno zato što nigdje ne uče komunicirati s ljudima.

Učenje komunikacije svodi se na puku imitaciju roditelje ili učitelja, što ne može biti dovoljno. Zato više od 80% problema koji se pojavljuju u poslu nastaje zato što ljudi ne znaju komunicirati. Koliki je to problem, pokazuje još nekoliko anketa navedenog portala, čiji su rezultati pokazali da je na pitanje: "Što biste napravili da preuzmete poziciju šefa?" više od 41% ispitanika odgovorilo: "Poboljšao/la internu komunikaciju." Još su gori rezultati na pitanje: "Zašto biste napustili posao?" Od ukupnog broja ispitanika njih 49,2% odgovorilo je "ne podnosim loše menadžere", još 39,6% ispitanika reklo je "razmišljam o odlasku zbog loših menadžera", što znači da ukupno 88,8% zaposlenika, koji odlaze iz hrvatske tvrtke, odlazi zbog loših menadžera.

S druge strane, menadžeri u većini hrvatskih tvrtki tvrde da nisu zadovoljni kvalitetom komunikacije i da ih to dovodi do očaja, a utječe i na smanjenje produktivnosti i lošije financijske rezultate.

Koji su to razlozi koji nas dovode na rub živčanog sloma, kako poboljšati razumijevanje i međusobnu komunikaciju i što sami možemo učiniti da bismo promijenili svoj pristup, a odustali od nastojanja da mijenjamo druge (nemoguća misija), doznajte u nastavku ove knjige.

### Koliko ste blizu rubu sloma živaca?

Mnogi ljudi trče za novcem. Živimo u izrazito materijalističkom svijetu, fokusiranom na novac i moć, pa nije čudo da vjerujemo kako su stvari, koje smo kupili novcem koji imamo, potvrda naše vrijednosti. Iz razvijenog svijeta preuzeli smo uglavnom negativne vrijednosti i tzv. gospodarskom tranzicijom iz subjekata, koji su nekada imali kakva-takva prava, postali objektima čijom uporabom netko drugi ostvaruje isključivo vlastitu korist.

Moderna vremena "nasadili" smo na srednjovjekovne klanove, kumstva, rodijaštva i (kao nasljeđe socijalizma) stranačku pripadnost. Raspadom sustava koji smo poznavali i u njemu stekli navike koje su (između ostalih) i dovele do raspada (na primjer, da drugi rade, a da netko *šefuje* i troši *lovu* samo zato jer je visoko pozicionirani partijaš) došlo je do rasula i sustava moralnih i etičkih vrijednosti koje su nas većim dijelom štatile od šokova i strahova vezanih za poslove i sigurnost radnog mjesta.

Naglim rasplamsavanjem tržišne ekonomije preskočili smo nekoliko stepenica, uključivo i prijelazno razdoblje prilagodbe na novi ekonomski, ali i vrijednosni sustav, koji je industrijsko društvo pretvorio u trgovačko, bacivši "na ulicu" cijelu jednu generaciju radno aktivnih ljudi srednje životne dobi doslovce preko noći i zamijenio ih mladim ljudima s još neizgrađenim stavovima, poslovnom etikom i vizijom, koja je svoja znanja o poslovanju uglavnom crpila iz američkih filmova tipa "ubij sve i vrati se sam".

U poslovnom svijetu, iskustvo je najednom prestalo biti važno, dugoročna ulaganja i očekivanja zamijenjena su bahatom logikom "nisi menadžer ako za tri mjeseca ne voziš novi BMW". Mladost, premda praćena neiskustvom, postala je glavna menadžerskih vrijednost koja se tražila u natječajima.

Istina je, mladost ima svoje prednosti, uglavnom u fizičkim područjima nečije samopotvrde (ljudi u 50-ima ne mogu baš tako lako postići svjetski rekord u utrci na 100 metar ili preskočiti visine s kojima se i Blanka Vlašić teško nosi, a o borama i strijama da i ne govorimo). Mladost može biti lijepa kada sadrži ideale, entuzijazam, optimizam, uglavnom sve poželjne karakteristike modernog, mladog poslovnog čovjeka. No, mladost ima i jednu izrazitu manu, koja je postala prednost prema postulatima "nove ekonomije" - neshvaćanje posljedica.

Prosječna dob vojnika, koji su u kambodžanskoj vojsci crvenih Kmera, sudjelovali u progonima, mučenjima i ubojstvima sunarodnjaka u drugoj polovici 70-ih godina prošlog stoljeća, bila je 16 godina. Praktički još djeca, u više od 190 logora i 20.000 masovnih grobnica "smjestili su" oko 1,7 milijuna ljudi. Osim fizičke snage i oružja, u glavama nisu imali znanja da svaki čin ima svoje posljedice. Možete li malo izoštriti sliku pa je prenijeti u tvrtke u kojima je "vrhunski menadžer" od svojih tridesetak godina otpustio desetke ljudi samo da bi njegov gazda na površini donedavne tvornice otvorio uspješan shopping centar ili skladište?

Znači, pitanje je, što kada izgubite snagu u trci za brojkama na zaštićenom papiru? Što ako vam se razvežu tenisice, izgubite ravnotežu ili se sapletete o svoje (ili, budući da je na tržištu "čovjek čovjeku vuk") ili nečije tuđe noge? Koga ćete pozvati u pomoć? Istjerivače duhova? Sjene ljudi koje ste otpustili? Ili ćete pročitati ovu knjigu?

## Uspjeh preko noći nestaje ujutro

Ono što su zapadna društva gradila desetljećima, usklađujući svoj ekonomski sa vrijednosnim sustavom i prenoseći te tekovine s generacije na generaciju, mi smo željeli svladati u nekoliko godina. U tom, politički dirigiranom poslovnom kaosu, brzo su isplivali oni najagresivniji koji nisu prezali ni pred čim, a tepalo im se eufemizmom "sposoban".

U vremenu gospodarske pljačke ostajala su zgarišta na mjestu nekadašnjih divova koje su stvarale generacije naših djedova. Posljedice na duhovnost, samopouzdanje i zdrave temelje novog društva bile su razorne i osjećamo ih iz dana u dan. U najžešćoj pretvorbi i pljački, kada su imali i akone iji je rok trajanja bio samo nekoliko dana (da bi transakcije mogle biti po zakonu, premda nisu nužno morale biti i moralne), tada mladi ljudi sudjelovali su kao izvršitelji, a oni koji su tada bili djeca naučili su na uspjesima svojih šefova, političkih i poslovnih neandertalaca, stvarati svoje uzore.

Ono što obilježava novu, mlađu generaciju menadžera, brza je adaptabilnost na ono loše. Krađa i varanju skloni menadžere i vlasnici tvrtki, kao i brzouzlazni političari postali su glavne medijske zvijezde. Što ćete, djeca brzo uče od odraslih, osobito loše stvari. Brza zarada, sad i odmah, pa čak i po cijenu usputnih žrtava, bezobzirnost i negativni poslovni darwinizam (tvrtke se nisu razvijale, nego su kretale negativnim smjerom evolucije, od čovjeka prema dinosaurima) kulminirali su u izrazitoj orijentiranosti na individualne, a ne kolektivne interese.

Dok su ljudi u najboljoj životnoj dobi na vrhuncu intelektualnih, radnih i ljudskih sposobnosti, vjerujući sustavu i zakonima, ostajali bez posla zatečeni ekonomskim *tsunamijem*, rađala se jedna nova generacija poslovnih ljudi, koji tek zadnjih godina poprimaju oblike urbanih, obrazovanih i ambicioznih menadžera i poduzetnika.

Ono što ovu generaciju neminovno krasí jest njihova ambicija i želja za postignućem, no problem je što njihovi snovi i težnje nisu rezultat kolektivne ili nacionalne svijesti društva, prirodni slijed odgoja naslijeđenog od roditelja, nego prisilne prilagodbe na globalizaciju u koju smo spletom političkih okolnosti bačeni. Globalizacija, uz sve pozitivne efekte umrežavanja, ima i mane s teškim posljedicama - neuvažavanje povijesnih, razvojnih, kulturoloških, etičkih i moralnih razlika.

Nova generacija poslovnjaka odrasla je, uz domaće slučajeve, i na američkim filmovima u kojem se glorificira pozitivno mišljenje pod svaku cijenu, megalomanija i neobjektivna samohvala. Život prosječnog Amerikanca je vrlo često obilježen bespoštednom borbom za novac, bez osjećaja za socijalnu ravnotežu, u stalnoj borbi za opstanak u kojem u jednom danu možete izgubiti sve, pa se takvo stanje svijesti djeci usađuje od malih nogu. Generacijama Europljana, koji su odrastali u vrijeme velikih infrastrukturnih zahvata, relativne ekonomske stabilnosti i kakve – takve socijalne pravde, taj je vrijednosni sustav stran i patetičan. Politikom "vid'la žaba da se konji potkivaju, pa i ona digla nogu" mi smo takav sustav prenijeli u naš potezom copy - paste, bez razmišljanja o posljedicama .

Nestalo je suosjećanje s generacijom naših roditelja i djedova, koji su stvarali jedan drugi svijet. Mladi poslovni ljudi, koji odbacuju moralne, vjerske i društvene vrijednosti svojih roditelja ono su što nezasitni moderni kapitalizam i novokomponirana politika trebaju. Usamljene pojedince, bez naročitih ljudskih vrijednosti, koji su tu da bi iskorištavali druge ljude na račun svojih šefova. Kad ih se potroši, baca ih se, a na njihovo mjesto dolaze friški mladi menadžeri, koji će nastaviti gaziti druge da bi zadovoljili financijska očekivanja svojih nadređenih.

Posljedice na zdrav razum i zdravo tijelo? Uz pomoć svemogućé web stranice [www.moj-posao.net](http://www.moj-posao.net) provedena je anketa o utjecaju stresa na mlade menadžere u Hrvatskoj. Rezultat? Od ukupnog broja domaćih ispitanika, zbog prevelikog stresa i napetosti na poslu njih 51% ima

problema sa zdravljem (a popis je dugačak - psorijaza, nesanica, nervoza, debljanje, razdražljivost, glavobolja, niski tlak, bolovi u želucu, poremećene funkcije štitnjače, zatvor stolice, migrene, problemi s potencijom itd), 26% s koncentracijom, 10% s tekom, dok samo 13% anketiranih nema problema sa stresom i zbog stresa.

Možemo li opstati kao poslovni ljudi ako odbacimo moralne i ljudske vrijednosti, empatiju, humanost i osjećaj za pravdu kojima su nas roditelji učili? Nije li generacijski jaz na radnom mjestu pokazatelj ovog sukoba vrijednosnih sustava u kojem stariji mlađe doživljavaju nasilnima, neodgojenima, bezobzirnim, dok mlađi starije doživljavaju nepotrebnim starcima, inertnim, nesposobnim, nedovoljno ambicioznim i zaostalima u nekom drugom vremenu?

### Postoji li rješenje?

Zapravo, nitko mladim ljudima, rođenima sredinom 80-ih godina, ne može zamjeriti ovakav stav. Odrastali su u atmosferi rata, materijalne i moralne oskudice. Nagledavši se uspješnih političara i menadžera, koji su radili ono što je "po zakonu, premda nije moralno", a da zato nisu bili kažnjeni, fokusirani na preživljavanje i s iskustvom rata u vrijeme u kojem se izgrađuju mentalna i emocionalna baza za život, oni naprosto instinktivno vjeruju u stav - pomozmi sam sebi, jer ti nitko drugi neće. Dodate li tome i otkaz ocu ili majci, koji su samo radili svoj posao, kod takve je djece način života većine ljudi dobilo oznaku "učenje, odgovornost i poštenje je za luzere". A nitko ne želi biti luzer.

Na tim klimavim nogama nesigurnosti, lažnog sjaja kojeg misle da im može pružiti novac ili društvena moć, bore se za svoje mjesto pod suncem onako kako znaju i kako im je marketing sustava u kojem žive naložio - ako budeš bogat ili slavan, možeš novcem kupiti sve,

a bez puno truda. Naravno, pritom ne smiješ novac dijeliti s drugima. Samo sa prodavačima skupe robe.

Deseci ljudi mlađih od 35 godina imaju čvrsto zacrtan plan da do svoje 40-te zarade milijun eura, kako nakon toga više ne bi morali raditi. To čak i ne bi bilo tako zaprepašujuće (ambicije su dobra osobina pojedinca i društva), da njihov stav ne uključuje ravnodušnost prema svima koje će zgaziti da bi došli do cilja i prezir prema svima koji u tome nisu uspjeli. Način dolaženja do uspjeha više nije važan, važan je samo cilj.

Taj grčevit pojam uspjeha uključuje stalnu tjeskobu (hoću li uspjeti), nezdravo takmičenje (ako moj kolega uspije, a ja ne, ja sam luzer), frustraciju (ako nemam novac, stan, auto ili poziciju, ja ništa ne vrijedim) i poistovjećivanje osobne vrijednosti s materijalnom. Deviza "vrijedim onoliko koliko posjedujem" štetna je i duboko protivna ljudskoj prirodi. Ljudi koji su usmjereni isključivo na materijalnu komponentu svojeg života u društvu (ne nužno mladi ljudi), puni su tjeskobe i straha hoće li uspjeti održati sliku koju su stvorili o sebi, kroz stvari ili ljude za koje misle da im pripadaju. Grčevito se bore da zarade više od konkurenta, susjeda, partnera, zatim se grčevito bore da to bogatstvo povećaju, a vječno opterećeni brigom i strahom da će im to nestati.

U pozadini straha od gubitka materijalnog dodaje se i strah od smrti (srčani i moždani udari, kao i sve veći broj tumora cijena su koja se plaća za protivljenje prirodnim mogućnostima svakog čovjeka). Ako netko još i radi 12-14 sati dnevno, teško da će moći ostvariti skladan obiteljski život, pa se navedenim strahovima sasvim opravdano pridružuje i onaj od samoće i socijalne izolacije. Do jedne točke uspješni, a onda ostavljeni na milost i nemilost sustava, takvi menadžeri počinju "pucati po šavovima", opasno se približivši rubu živčanog (a onda i zdravstvenog) sloma. Njihova tijela i njihovi životi, koja su trebala biti materijalizacija novca kojeg imaju, počela su pokazivati znakove otkazivanja poslušnosti.

Svjetska ekonomska kriza koja je započela 2008. godine, a na Hrvatsku se prelila sredinom 2009. godine pokazala je koliko je menadžera i vlasnika tvrtki poistovjetilo novac i svoje fizičko postojanje. Također, koliko je njih čuvanjem novca i neplaćanjem investicija, obrazovanja i računa drugim tvrtkama pokazalo da ne znaju što napraviti u situaciji kada se sustav kojeg poznaju mijenja.

Složili se vi ili ne, svatko tko je osjetio na svojoj koži koliko je tanak rub između zdravog, uravnoteženog života i svakodnevne utrke za još jednim poslom, shvatit će da vrijedimo samim tim što postojimo, a ne samo zbog onoga što imamo.

Svaka ekonomska kriza, pojedinačna, obiteljska, nacionalna ili globalna, uz loše ekonomske efekte, povećanje nezaposlenosti i gubitak materijalne sigurnosti, donosi sa sobom i mogućnost promjene i prilagodbe novim uvjetima. Nudi mogućnost prepoznavanja obiteljskih, moralnih i duhovnih vrijednosti. Ma kako to demagoški zvučalo, svatko od nas ima mogućnost izbora. Otkaz, pa čak i bolest, uvijek je prilika za novi početak i otkrivanje svojih istinskih potencijala. Naravno, želite li promjenu prihvatiti kao priliku ili kao problem. Koji se najčešće pokušava riješiti stvaranjem drugih problema.

Prilagodba materijalnim mogućnostima, uživanje u malim i običnim trenucima, natjecanje uvijek i jedino sa samim sobom (mogu li bolje), ljudski razgovor s ljudima može nas više obogatiti više nego sav novac ovoga svijeta. U vrijeme blagostanja nitko nam ne treba (ali, niti mi trebamo drugima), nemamo vremena razmišljati o drugima, nego samo o tome kako lako i brzo zaraditi ili posuditi novac, a onda ga potrošiti na novi automobil, novi kredit, novo računalo, novi čamac, novi... Samo da bismo pobjegli od sebe i "odradili" svoj život u brizi, strahu, bolesnom takmičenju s drugima do kojih nam često uopće nije stalo.

Menadžeri koji se odluče na put duhovnosti i drugih pozitivnih vrijednosti (koji ne isključuju poduzetnost, inovativnost i naporan rad), a ne na put prema živčanom i tjelesnom slomu, mogu početi ovog trenutka - razmišljajući o tome kako komunicirati s ljudima u osobnom, društvenom i poslovnom okruženju. Da rade posao tako da su obje strane zadovoljne, da je korist možda manja, ali da dugo traje pa da u konačnici donese i veći uspjeh nego što ga mogu postići barbarskim metodama.

Komunicirajte s ljudima iskazujući svoje interese, ali poštujući i one vaših suradnika ili poslovnih partnera. Svoju osobnost i potrebu za uspjehom iskažite u potpuno drugom obliku - recite da vam je bitno da vam je to što radite bitno radi samih sebe (da ste vi smireni, zadovoljni sobom i bolji ljudi) a ne zato da impresionirate druge. Umjesto da ste uzrok problema, postanite rješenje tuđih problema.

Posao vam neće pobjeći. Iznenadili biste se koliko puno možete postići, ako ste financijske ciljeve spustili kojih 10-15% niže. Kvaliteta poslovnog i privatnog života ne mjeri se samo količinom novca kojeg zaradite, nego i kvalitetom međuljudskih odnosa koje stvarate radeći. Kad se istinski želite bolje osjećati i kada u to "upletete" i članove obitelji, prijatelje i suradnike, sve će se urotiti da se to zaista i ostvari. I ova knjiga je očito rezultat jedne takve "urote".

### **Emocije u komunikaciji s poslovnim okolinom**

Kako se u susretu s poslovnim okolinom ne biste osjećali loše, dobro je znati kako upravljati emocijama da biste iz svake komunikacije izvukli obostranu dobit. Pet je temeljnih uzroka zabrinutosti koje utječu na mnogo, ako ne i većinu, emocija koje se javljaju u toku pregovora.

Set temeljnih emocija primjenjiv je u gotovo svakoj poslovnoj situaciji, od složenih pregovora s više sudionika do nesuglasica između dva zaposlenika.

Nalazite li se u emocionalnoj nedoumici ne znajući što da učinite kad:

- osjećate da vas drugi ne cijene dovoljno i da zadiru u vašu autonomiju,
- vas frustrira to što ne vide stvari iz vaše perspektive i imate dojam da ih ne zanima vaše mišljenje o problemu,
- ne cijene trud koji ste uložili ni posao koji ste obavili,
- osjećate da se drugi ne povezuju s vama i da ste odsječeni od onih s kojima komunicirate,
- vas brine da će komunikacija često završiti loše i smatrate da vam je sloboda izražavanja sputana,
- vas nitko vas ne konzultira pri donošenju odluka koje utječu na vas i kad vam kažu: Što se može, uzmi ili ostavi,
- osjećate da vam umanjuju značaj, posramljeni ste zbog načina na koji se odnose prema vama, te vas ponižavaju kako bi naglasili svoju superiornost,
- osjećate da trivijaliziraju vašu funkciju, pa vas vaša uloga ne ispunjuje te ne osjećate motivaciju za rad,
- vaše vještine nisu dovoljno korištene, a vašoj ulozi nedostaje jasna svrha.

Emocije vas mogu omesti u komunikaciji, ali također vam mogu i pomoći u postizanju željenih rezultata. Negativne emocije mogu skrenuti pažnju s temeljnih problema, nanijeti štetu važnim odnosima, umanjiti šanse za pravednu pogodbu i pomoći drugima da vas iskorištavaju.

No emocije također mogu služiti kao prednost. Prilikom njihove primjene u komunikaciji morate ispuniti neke od osnovnih potreba. Prva komunikacijska potreba je **priznanje**. Nalaženje vrijednosti u onome što drugi misle, osjećaju i rade, dok pokazuju uvažavanje prema vama. Priznanje okoline snažno utječe na naše osjećaje, djelovanje i način razmišljanja. Kad nas cijene postajemo spremniji na suradnju i otvoreniji prema onome što drugi imaju za reći. Kad nas ne cijene manje smo spremni surađivati.

Važno je znati da uvažavanje nije isto što i popuštanje. Kako izraziti priznanje sugovornikovog stajališta bez nužnog slaganja s istim?

Druga potreba je **povezivanje**, odnosno pretvaranje protivnika u suradnika. Osobe često komuniciraju gledajući ostale kao suparnike. Možda pripadate različitim sektorima, tvrtkama ili ste pak suprotnih spolova. Pretpostavka da je priroda komunikacija suparnička stvara neprijateljsku atmosferu i dovodi do nesporazuma te je vjerojatnost za postizanje sporazuma ozbiljno umanjena.

Čak i u najnapetijim pregovorima kao što su spajanja i pripajanja, sporovi između radnika i uprave te unutarnje restrukturiranje, sposobnost stvaranja osjećaja suradnje od ključnog je značaja. Što je potrebno kako bi u ulozi pregovarača pronašli poveznice s drugom stranom te tako osigurali glatku provedbu pregovora? Ovdje je osnovno pitanje kako protivnika pretvoriti u suradnika.

Treća potreba je **autonomija**, odnosno poštivanje slobode ostalih u donošenju i provođenju vlastitih odluka. Moć autonomije najvećim dijelom leži u vašoj sposobnosti utjecanja na odluke koje se odnose i na vas. Kad osoba osjeća da joj netko zadire u autonomiju, povećava se mogućnost pojave negativnih emocija te se, do tog trenu obećavajući, pregovori suočavaju s mogućnošću propasti.

Podrobnije razumijevanje problema autonomije uvelike će poboljšati vaše komunikacijske vještine te spriječiti skupe organizacijske sporove.

Četvrta potreba je **status**, priznavanje značaja svima koji ga zaslužuju. Tko ima bolji ured? Čija je plaća viša? Menadžeri se često međusobno natječu za viši status kao da on ima samo jednu stranu. Ustvari, do određenog statusa se može doći na temelju društvenog položaja, stručnosti u nekom području, pa i na temelju iskustva ili obrazovanja.

Menadžeri često previdaju važnost uvažavanja potrebe za poštovanjem koju osjeća svaka osoba. Čak i gore, umanjujemo značaj drugih kako bi

dokazali vlastitu superiornost. Takvo ponašanje dovodi do stvaranja negativnih emocija, a također potiče i druge na nerazumno ponašanje.

Peta potreba je **odabir ispunjujuće uloge i aktivnosti unutar nje**. Jeste li ikada komunicirali i našli se u ulozi koja vam ne odgovara? Možda su svi od vas očekivali da igrate ulogu protivnika, slušatelja ili pak vražjeg odvetnika. Možda žele da se priklonite nekom klanu unutar tvrtke a što vi ne želite. Puštajući druge da umjesto vas odabiru funkciju koju ćete vršiti, vaša će osnovna potreba za ispunjujućom ulogom ostati neispunjena. Takva situacija mogla bi dovesti do toga da se osjećate trivijalizirano i kao u zamci te vas tako učiniti lakom žrtvom manipulacija.

Svakodnevna komunikacija se još uvijek odvija na međuljudskim osnovama. Uspješno vođenje zaposlenih je, između ostalog, umijeće ispravnog komuniciranja i suptilnog upravljanja ljudskim resursima. Kako prenijeti informaciju tako da će se shvaćati na pravi način i da će potaknuti druge na djelovanje? Tu pomaže dobra komunikacija s kontroliranim emocijama.

### Kad pogriješite, ispričajte se

Svakodnevno smo u interakciji s drugim ljudima. Na ulici, u trgovini, u uredu, u svom domu. Nepoznati, poznati, bliski, mrski, simpatični, antipatični. Bezbroj je prilika da u odnosu s drugim ljudima ostvarimo uspješnu, ali i neuspješnu komunikaciju. Katkad neke od tih interakcija mogu dovesti i do sukoba, a u drugoj prilici do ugodnih trenutaka. No, kako god bilo, svaka je takva situacija prilika da učimo o - sebi. Život pod stresom uvelike utječe na smanjenje kontrole i mogućnost da nekoga uvrijedimo i povrijedimo raste.

Nekad su naše reakcije sasvim primjerene, a drugi put nagle i nepromišljene. Ponekad izgubimo kontrolu, a nekad se uspijemo kontrolirati i svladati. Jednom prilikom

doživimo i uvredu, a drugi je put rezultat naših reakcija i negativan stav drugih ljudi. 'Zaletimo' se i mi pa, htjeli-nehtjeli, nekoga uvrijedimo. Čini se da je isprika prestala biti potrebnim dio sadržaja odnosa među ljudima. Mnogo je lakše biti u konfliktu, nego pokušati riješiti sukob.

Koliko ste puta nekoga uvrijedili? Koliko ste puta u životu bili povrijeđeni? Kad vas uvrijede, kako reagirate? Kad vi povrijedite nekoga, jeste li toga svjesni? Jeste li naučili ispričati se iskreno i od srca i znate li prihvatiti ispriku koja vam je upućena i oprostiti? Ako u tom području nailazite na probleme, razmislite malo o tim situacijama i samima sebi iskreno odgovorite na ta pitanja. Oni koji pri komunikaciji nemaju teškoća (ima li zapravo takvih?) imat će zadovoljavajuće odnose. Poneki od nas problem imaju jedino kad je riječ o stvarno bliskim osobama. Različite su situacije, a i različiti su ljudi koji stupaju u međusobne odnose. Stoga ne čudi da gotovo svakodnevno stječemo nove uvide u vlastite obrasce ponašanja.

### Isprika nije poniženje

Kako se ispričati svojim kolegama i poslovnim partnerima? Priznajte da pogriješili. Iskreno se ispričajte bez detaljnog objašnjavanja što vas je navelo na takvo ponašanje. Pokajavši se za učinjeno pokazujete da vam je iskreno stalo do isprike i da zaslužujete oprost, no pomirite se s činjenicom da neki ljudi ne mogu prihvatiti ispriku i oprostiti.

Djelomično je rješenje sadržano u pravilima lijepog ponašanja koja su, izgleda, mnogi zaboravili, ali pravo je rješenje u svjesnom pristupanju odnosima među ljudima i upravljanju svojim ponašanjem, ali i emocijama. I znati prepoznati kad učinimo grešku, kako god bila mala, zaustaviti se i ispričati od srca. Ako nije riječ o nekom poremećaju u ponašanju, za što je najbolje potražiti pomoć psihoterapeuta, najčešće zapravo imamo različite etičke standarde ili je, pak, uzrok naših reakcija tako prozaičan da ga je lako riješiti već samim pažljivijim promišljanjem o svojim postupcima.

S moralnog stanovišta slijedimo pravila društva u kojem živimo i čini se da je isprika prestala biti nezamjenjiv dio sadržaja odnosa među ljudima. Mnogo je lakše biti u konfliktu nego pokušati riješiti sukob. Kao da je mnogima teško priznati svoj propust, iskreno se pokajati i ispričati se onome kome smo nanijeli štetu ili uvredu.

Tvrdooglavo ustrajanje samo na svojim stavovima može pojedinca dovesti u vrlo tešku situaciju. Bilo bi zapravo jednostavno čim uvidite svoju pogrešku ispričati se. Iskrena isprika uključuje i kajanje za počinjeno, a u protivnome je samo formalna i ne znači mnogo. A kajati se znači da smo svjesni da nismo bili u pravu te da smo povrijedili nekoga. I ako je kajanje iskreno, ispričavamo se bez velikih objašnjenja. Iskreno pokajanje, naime, isključuje uvjetovanje kajanja. Nema tu "ali".

A na koji se korektan način ispričati? Iskrena isprika jednostavno je priznanje pogreške koju smo počinili i molba da se naše iskreno kajanje prihvati. Zapravo tražimo - oprost. Slično ćemo se ponijeti i u situacijama kad se javno ispričavamo za neki propust u poslovanju (kao osoba, ali i na korporativnoj razini). Isprika tada može ne samo korigirati loš potez, već i omogućiti osvajanje dodatnih bodova kod partnera, publike ili potrošača.

Priznanje pogreške, iskreno kajanje i molba da se naša isprika prihvati predstavljaju i trenutak kad od negativne situacije i sukoba stvaramo priliku za rast odnosa. Oprost koji slijedi u takvim uvjetima oslobađa obje strane. I onu koja se ispričava i onu koja ispriku prihvaća. Neki ljudi duboko u sebi nose davne uvrede zbog kojih i danas pate. Ili im isprika dolazi s godinama zakašnjenja, pa im i ne znači mnogo. Iskrene isprike i oprosta, kao i poniznosti koju izražavamo kajanjem često u našem društvu nedostaje. A bez toga nema rasta i razvoja, niti povjerenja i etičkog ponašanja.

## Odmak od ruba živčanog sloma

Kada počnete pucati po šavovima i kada se približite rubu živčanog i općenito tjelesnog sloma, vidjet ćete da svijet zbog vas neće stati. Jedini kojima će vaš slom zauvijek promijeniti živote bit će vaši najbliži. Gomilu papira na vašem stolu u tvrtki već sutra će rješavati netko drugi, netko sa još nenačetim živicima ili netko kome će dobro obavljanje posla manje značiti nego vama.

Financijski stručnjaci slažu se da su jedina isplativa ulaganja ona u nekretnine, obrazovanje, umjetnine i u zubare. Prva tri razloga su jasna i poznata, ali zašto u zubare? Zato jer, recimo, dvjesto kuna koja uložite u preventivno liječenje zuba može kasnije uštedjeti tisuće kuna (i bolove koji se pritom javljaju) koje morate platiti za vađenje trulog zuba, izradu krunice i ponovno stavljanje umjetnog umetka. Tako je i sa vašom psihom. Kontrolom nad emocijama, spoznajom svojih snaga i ograničenja, a posebno dobrom komunikacijom s okolinom možemo uštedjeti sate i sate ljutnje, bijesa, bolova u želucu, gušenja i srčanih poremećaja.

Navedimo na kraju izvadak iz pripovijesti "Preobražaj" Franza Kafke<sup>1</sup> koji govori o svima nama poznatim situacijama: "O Bože", pomislio je, "kakvu sam nezahvalnu profesiju izabrao! Mi, poslovni ljudi, vrlo često ne smijemo iz poslovnih razloga obzirati na neka lakša oboljenja. Iz dana u dan na putu. Poslovne brige mnogo su veće nego u sjedištu firme, a uz to se još mučim oko putovanja, moram paziti na presjedanja, neredovito i loše jedem, uvijek se s nekim drugim ljudima družim, nikada zadugo i nikada srdačno.

Nasuprot tome, neki drugi trgovački putnici žive kao žene u haremu. Kad se ja, na primjer, prije podne vratim u gostionicu da prepisem dobivene narudžbe, ta gospoda sjede tek za doručkom. Trebalo bi da ja takvo nešto pokušam kod svojeg šefa, smjesta bi me najurio. Uostalom, tko zna ne bi li to bilo čak i dobro za mene. Kad se ne bih svladavao zbog svojih roditelja, već bih odavno dao otkaz.



---

Otišao bih do šefa i skresao mu u brk što mislim o njemu. Taj bi se napokon srušio sa svojeg stola. Zbilja je čudno kako taj čovjek sjeda za stol pa onda s visine razgovara s namještenikom, koji mu zbog njegove naglušnosti mora prići sasvim blizu. E pa, još nisam izgubio svaku nadu. Kad jednom budem imao dovoljno novaca da otplatim dug svojih roditelja - za tom i treba još pet-šest godina - svakako ću to učiniti. Tad ću okrenuti novu stranicu u svojem životu. Do tada neka sve skupa ide k vragu."

Uredio: Marko Lučić

---

<sup>1</sup> **Franz Kafka** (1883. - 1924.), židovski pisac. Rođen u Pragu, u doba Austro-Ugarske monarhije, Kafka potječe iz imućne židovske obitelji. Studirao je pravo i radio neko vrijeme kao činovnik - no većim je dijelom Kafka proveo život materijalno opskrbljen očevim imutkom. Kafkina djela prikazuju sivu i banalnu svakodnevicu kao enigmatsku i alogičnu zbilju ispunjenu strepnjom, u kojoj su likovi, pritisnuti osjećajem krivice i zbunjenosti, neprestance izloženi prijetnji birokratskih sila kojima ne mogu dokučiti izvor ni motiv. To je posebno vidljivo u romanima «Proces» (1925.), «Zamak» (1926.) i «Amerika» (1927.), kao i u mnoštvu kraćih i duljih pripovijesti, među kojima se ističe «Preobražaj» (1915.).