



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 21 poslovnu knjigu od kojih su neke prevedene na slovenski i srpski jezik.

Moć menadžera

Saša Petar

Sve izgleda poznato, jedan je jači, drugi slabiji i tako bi trebalo i završiti. No, kakve su stvarne posljedice komunikacije koju menadžer započne i završi s pozicije moći na koju druga strana nema odgovor, pa ostane "u zraku", na slabijoj strani *ljudjačke*?

Svaka ljudska komunikacija i svaki društveni odnos, unutar i izvan tvrtke, uključuju i iskazivanje moći pojedinca, a onda i moći grupe nad pojedincima i/ili drugim grupama. Moć možemo opisati kao sposobnost da sugovornika navedete da učini nešto onda kad vi to želite. Ona utječe na odnos između dvoje ili više ljudi tako što osoba A ima moć nad osobom B do točke na kojoj može natjerati (navesti, potaknuti) osobu B da napravi nešto što ona, bez tog poticaja, inače ne bi napravila. Isto vrijedi i za moć grupe nad pojedincima ili nad drugim grupama.

Osoba ili grupa ne može imati moć u izolaciji, bez društvenog kontakta. Moć se mora pokazati ili upotrijebiti, odnosno mora imati potencijal da se može upotrijebiti u odnosu na drugu osobu ili grupu. Moć možemo usporediti s razmjenom novca: besmislena je ako nije povezana ili usporediva s vrijednošću dobara koja se za razmijenjeni novac mogu kupiti. Moć nikada nije vezana za cijenu, nego za vrijednost razmjene.

Indeks moći

Indeks moći tiče se stavova prema hijerarhiji, odnosno koliko određena kultura vrednuje i poštuje autoritet. Da bi se izmjerio, morate postaviti pitanje koliko se često se djelatnici boje izraziti neslaganje sa svojim šefovima, odnosno do koje mjere manje moćni članovi organizacija, grupa i tvrtki očekuju i prihvaćaju neravnopravnost u podjeli moći?

U organizacijama s visokim indeksom moći (IM) ne postoji ili je vrlo mala mogućnost izražavanja neslaganja s menadžerom. On je «Bog i batina», njegova komunikacija prema podređenima sastoji se od komandi i naredbi koje podređeni mora(ju) bespogovorno izvršiti. Takav indeks nalazimo u hijerarhijski i tzv. tradicionalno organiziranim

grupama, gdje menadžer ima ulogu oca, svemogućeg i nepogrešivog. Ovakve grupe imaju određenog uspjeha sve dok utjecaj okoline i, najčešće, pad rezultata koji počinje ugrožavati opstanak grupe, ne potakne djelatnike na snižavanje indeksa suprotstavljanjem nalogima i odbijanju izvršenja istih.

U organizacijama sa srednjim indeksom moći zaposlenici mogu izraziti neslaganje s nalogima menadžera i iskazati argumente kojima potkrepljuju svoje ponašanje. Ovakva organizacija fleksibilnija je i dugoročno uspješnija jer su svi uključeni u odlučivanje i izvršenje, pa je i mogućnost greške manja.

U organizacijama s niskim indeksom moći zaposlenici uglavnom izražavaju neslaganje s nalogima menadžera, često bez argumenata i bez straha od kazne. Ovakva je organizacija bez mogućnosti utjecaja na izvršenje naloga jer su svi uključeni u odlučivanje, ali skoro nitko nije uključen u izvršenje. Mogućnost da se nešto dogodi ovisi o osobnom autoritetu pojedin(a)ca koji ne mora(ju) nužno biti menadžer(i).

Komunikacija u grupama u kojima se mjeri indeks moći (IM) može biti:

Visoki IM

1. Naredba. To je najizravniji i najotvoreniji mogući način da se nešto priopći. Tu nema ničega zaobilaznog i naredba ima odličan efekt kad je izvršenje potrebno u izrazito kratkom vremenu.

2. Pozivanje na dužnost. Indeks moći pada, a zahtjev je manje konkretan. Ipak, postoji pritisak grupe koja može kazniti pojedinca koji pokazuje nizak stupanj ovisnosti o grupi.

Srednji IM

3. Prijedlog timskog rada. Prenosi poruku «u ovome smo zajedno» Može iti prihvaćeno kao zajednička potreba da se izvrši nalog, ali postoji prostor za odluku podređenih o «izlasku iz zajedničkog problema».

4. Izražavanje mišljenja. «Mislim da bi bilo dobro da napravimo ovo.» Ostavljena je mogućnost izbora podređenih. U ovom slučaju presudan je stvarni autoritet menadžera.

Niski IM

5. Pitanje. "Što bismo trebali napraviti?" Menadžer priznaje da nije nadležan ili da se ne snalazi, pa treba mišljenje podređenog da bi donio odluku ili čak postupio po odgovoru podređenog.

6. Davanje miga. "Situacija na tržištu gadno izgleda." Ovo je najzaobilaznija komunikacija od svih navedenih.

Indeks moći nije stalna konstanta kad grupu analiziramo prema članovima. Čak će i vođa s visokim indeksom moći za većinu članova grupe iskazati srednji indeks moći, ili pak nizak za pojedine članove grupe koji su mu važniji od drugih.

Ravnoteža moći

Kad komunicirate s nekom osobom, želite se dobro osjećati, želite napraviti nešto što je dobro za vas, ako je moguće i više. Da bi komunikacija bila uravnotežena, i vaša moć, odnosno snaga kojom raspolazete mora biti ujednačena sa snagom vašega sugovornika. Pokušaj jedne strane da u pregovorima nametne svoje mišljenje ili svoje ideje uporabom moći dovodi do neravnoteže u pregovorima, osobito ukoliko druga strana popusti pod pritiskom i pristane izvršiti zahtjeve "moćnika".

Pojam ravnoteže moći važan je u svakom odnosu, budući da u pregovaranju to znači da su obje strane uočile (osjetile) da druga strana posjeduje sposobnost uzvratiti na bilo koji pritisak jednakim ili različitim oblikom moći pa tako pokušaj nametanja moći pojedinca ili grupe postaje beskoristan. Ravnoteža moći važna je u razvoju odnosa snaga pregovaračkih strana, a pristajanje na ravnotežu ključni je čimbenik ponašanja uspješnog pregovarača.

Ovdje moramo razlikovati moć i autoritet. Moć se definira kao formalna snaga koju pojedinac posjeduje zbog pozicije koju ima (zauzima) u organizaciji. Na primjer, nalozi menadžera na autoritativnoj poziciji izvršavaju se zato jer moraju biti izvršeni. Dakle, osobe

na višoj poziciji imaju legalan (zakonski, organizacijski) autoritet nad podređenima na nižim pozicijama. Ima veću moć. Autoritet se, pak, određuje kao subjektivna snaga pojedinca, prihvaćena od sugovornika, bez obzira na poziciju pojedinca u hijerarhiji organizacije.

Česte su situacije u kojima pojedinac svoj utjecaj može ostvariti jedino ako pokaže potencijal primjene moći, ponekad već na početku komunikacije, a ponekad kao zadnji argument koji pojedinac može angažirati. Na primjer, karate udarcem nekome možemo demonstrirati osobnu snagu, tj. demonstrirati moć. No, upozoravajući sugovornika da imamo vezu u banci koja mu može uskratiti ili odobriti kredit pokazujemo mogućnost uporabe potencijalne moći, očekujući njegov ustupak. Često je prijetnja dovoljna da zadržite svoju moć, pod uvjetom da ju ne primijenite. Zašto? Zato jer ona, nakon što ste ostvarili svoju prijetnju, gubi na vrijednosti, budući da vaš sugovornik zna njezinu snagu za drugi susret i drugu "rundu" pregovora.

Postoji pet međusobnih odnosa primjene snage koji su važni pregovaračima: moć pozicije, moć nagrađivanja, moć prisile (prinude), moć stručnjaka i moć osobnosti.

Moć pozicije

Moć pozicije proizlazi iz mogućnosti da utječete na drugu osobu snagom pozicije na kojoj se nalazite u hijerarhiji tvrtke. Osoba na višoj hijerarhijskoj razini ima moć nad onima koji su na nižoj razini. Osobe na nižoj hijerarhijskoj razini imaju ulogu prihvaćanja moći pozicije i izvršenja naloga. Ako oni takvu snagu priznaju kao zakonitu, prihvatit će je kao situaciju u kojoj je njihova moć manja, a time su i njihovi ciljevi podređeni ciljevima osobe koja ima moć pozicije.

Kultura, običaji i sustav vrijednosti organizacije određuju granice snage pozicije. Uvriježeno je ponašanje, osobito u tradicionalnim društvima, da ljudi pozitivno

odgovaraju na naloge nadređenih, čak i kad im se nalozi ne sviđaju, zato jer postojeće odnose prihvaćaju kao jedino ispravno (legitimno) stanje u kojem se od njih očekuje da slušaju i izvršavaju tuđe naloge. To je snaga moći.

Naravno da u određenim organizacijama i grupama moć pozicije određuje razinu uspješnosti funkcioniranja. Vojne snage, policija, medicinska ekipa u operacijskoj dvorani i slično funkcioniraju prema moći pozicije.

Moć pozicije koristi se na mnogo načina tijekom komunikacije. Ljudi "na poziciji" mogu iskoristiti svoju moć kako bi sugovornicima naložili da se podrede određenoj proceduri. Ovisno o moći pozicije menadžera, djelatnici mogu prihvaćati naloge, uzdajući se potpuno u sposobnosti pojedinca koji ima moć pozicije.

Ponekad će jedna strana upotrijebiti snagu pozicije kao taktiku protiv druge strane:

1. uvodeći u komunikacijski proces nekoga tko ima utjecaj na donošenje važnih odluka i tko ima kredibilitet kod druge strane, ili će, kao protumjeru,
2. pripisati puno snage poziciji pojedin(a)ca kako bi potakli potrebu za potvrđivanjem te moći, da bi od pojedinca ili grupe dobili važne ustupke.

Važno je shvatiti da moć pozicije može imati utjecaja samo ako je sugovornik prepoznata i potvrdi. Neki sugovornici mogu nastojati negirati (oduzeti) drugoj strani dio moći pozicije:

1. uskraćujući im mogućnost da govore;
2. preferirajući ponavljanje jednog te istog naloga u više oblika ignorirajući početne dogovore,
3. negirajući da itko od druge strane može imati bilo kakvu snagu pozicije koja bi bila značajna.

U takvim situacijama menadžer koji želi iskoristiti moć pozicije odredit će barem njenu minimalnu razinu prije nastavka komunikacije. U nekim slučajevima odbit će nastaviti dok druga strana svojim ponašanjem ne pokaže da prihvaća njegovu moć pozicije (ili barem jedan njen dio). Jednom stvorenu moć pozicije umješan menadžer znat će razviti i proširiti.

Moć nagrađivanja

Moć nagrađivanja stvara se iz sposobnosti da nagradite slaganje s vama, a koristi se da bi poduprla snagu pozicije. Ako su nagrade ili potencijalne nagrade (priznanja, dobra pozicija na poslu, povišica plaće ili nešto drugo) motivacija da bi se posao završio kao što je određeno, zaposlenik će uzvratiti izvršavajući primljene naredbe, zahtjeve ili upute.

Nagrade mogu biti novčane i nenovčane, ali i verbalne i neverbalne. Istraživanja su pokazala da su usmeno odobravanje, ohrabrenje i pohvala često dobra zamjena za mjerljive (novčane) nagrade. Nagrade također mogu biti i u obliku verbalnih obećanja financijskih koristi koje će se ostvariti ustanovljenjem dobrih međusobnih odnosa («budi dobar sa mnom i isplatit će ti se»). Analize ponašanja pokazuju da usmene nagrade mogu zadobiti i oblik komplimenta i pohvale za prethodno ponašanje.

Neverbalne nagrade mogu biti i takve da pojedinci dobiju više mjesta za stolom, više kimanja glavom kojim sugovornici pokazuju odobravanje i prihvaćanje, više kontakta očima koji ukazuje na pozornost i koncentraciju te otvorenih i neagresivnih gesta koje pokazuju prihvaćanje i poštovanje.

Uporaba moći nagrađivanja vrlo je uspješna, osobito dugoročno. Snaga nagrade ponekad se koristi u kombinaciji sa snagom prisile i tu može doći do semantičke konfuzije. Zato je važno opisati snagu prisile prije njihove usporedbe i ocijeniti je usporedo sa snagom nagrade.

Do nagrade se može doći i ulaganjem. Ulagivanje se ponekad naziva i umjetnošću dodvoravanja i primjer je uporabe snage nagrađivanja u društvenim odnosima. Svi znamo da će nam ljudi, ako im se sviđamo, biti raspoloženi učiniti uslugu ili učiniti nešto što želimo, nego ako im se ne sviđamo.

Međusobna "simpatija" znak je sugovornicima da dijele iste osnovne vrijednosti ili su slični na neki drugi način.

Najčešća taktika ulagivanja uključuje ispoljavanje jakog osobnog poštovanja osoba na koje želimo utjecati. Ova taktika često se javlja u obliku laskanja – pretjeranom priznavanju vrijednosti drugih ljudi. Štoviše, često uspijeva: hvaljenje drugih ljudi u njih povećava razinu "svidanja", a time i želje da ispune očekivanja laskavaca.

Moć prisile (prinude)

Moć prisile suprotna je moći nagrađivanja. Ona predstavlja snagu osobe ili grupe koja ima moć da zahtijeva nešto ili izvršenje nečega od sugovornika, ili da kazni tu osobu (grupu) zbog neizvršavanja zahtjeva. Na primjer, moć prisile može biti sindikalna prijetnja štrajkom, prijetnja blokadom nečijeg napredovanja ili otkazom zbog loših rezultata. Može biti prijetnja da će netko podnijeti tužbu sudu, prijetnja neplaćanjem, prijetnja da će nešto biti objavljeno u javnosti, čak može biti i prijetnja fizičkom ozljedom.

Svi ovi primjeri sadrže očekivanje straha kao važnog elementa. Strah da će prijetnja biti ostvarena zove se moć prisile. Često se naglašava da žrtve mogu biti ostavljene u očekivanju ostvarenja prijetnje pa su stoga efekti moći prisile kratkotrajni, s dugim kasnijim procesom pobijanja.

Usporedba moći nagrađivanja i prisile

Bez obzira što moć prisile ponekad može rezultirati čudesnim kratkoročnim efektima, ipak je jasno da će snaga nagrađivanja prije stvoriti očekivane posljedice nego moć prisile.

Ipak, prisila se često javlja u ponašanju menadžera. Kada obično nagovaranje propadne, kad se temperamenti pojedinaca razmašu ili kad je samopoštovanje ugroženo, javit će se prisila kroz prijetnje, primijenit će se neprijateljski rječnik, a glasovi će se pojačati. Tada emocionalno izražavanje ljutnje (bijesa) ili osjećaja frustracije i nemoći može

prevladati racionalno razumijevanje veće efektivnosti moći nagrađivanja.

Poslušnost (pokornost)

Poslušnost je psihološki mehanizam koji povezuje aktivnosti pojedinca u nekritičkom izvršavanju tuđih ciljeva. To je spoj naredbi s izvršenjem koji povezuje čovjeka (pojedina ili grupu) sa sustavom autoriteta. Povijest je svjedok brojnim promašajima samo zato jer su ljudi bespogovorno izvršavali naređenja, ne razmišljajući o ispravnosti njihovih posljedica. Povjesničari tvrde da je tijekom povijesti više odvratnih zločina rezultiralo iz poslušnosti nego iz bilo kojeg oblika buntovništva.

Na primjer, u razdoblju od 1933. do 1945. godine milijuni nedužnih ljudi ubijeni su u plinskim komorama nacističkih koncentracijskih logora. Smrt tih ljudi izazvala je jedna osoba, koja je, serijom naređenja (kombinirajući autoritet i strah), davala naredbe da se izvrši taj zločin. Osim onih koji su izravno bili odgovorni za smrt zatočenika, za okrutnu sudbinu nesretnika bili su zaslužni i njihovi susjedi koji nisu napravili ništa da spriječe njihovo odvođenje u logore. Poslušnost je bila nit koja je povezivala komandu (nalog) s akcijom ili pasivnošću.

Problem potpune, nekritičke poslušnosti prema autoritetu poznamo tisućama godina. To je jedan od razloga zašto ljudi na položaju mogu biti iznimno uspješni u upravljanju svojim podređenim. To je i razlog zašto je mnogo običnih, dobrih ljudi dopustilo da im gomila budala, manijaka i zločinaca određuje što je u njihovu životu dobro, a što nije.

Moć stručnjaka

Osoba koja posjeduje znanje i stručnost, koja na tržištu ima visoku cijenu, ima moć stručnjaka. Stručnjaci imaju moć čak i kad je njihova hijerarhijska pozicija niska. Pojedina

može biti stručnjak za tehniku, administrativne poslove, kao i za međuljudske odnose. Što ga je teže nadomjestiti, veća je snaga koju stručnjak posjeduje. Moć stručnjaka često se naziva i snaga informacije, kao dio osobnosti pojedinca.

Stručnjaci ne moraju biti samo profesori na fakultetima, glavni menadžeri u tvrtki ili političari na visokim položajima. Na primjer, tajnica koja je na relativno niskom položaju u hijerarhiji organizacije može imati visoku snagu stručnjaka zato jer zna detalje pojedinih poslovnih operacija – gdje je što ili kako upravljati složenim situacijama. Direktorov vozač također može biti nisko na platnoj i organizacijskoj listi, no vozeći direktora i njegove najbliže suradnike čuo je puno detalja koji nisu dostupni ostalim djelatnicima tvrtke ili zbog nekog razloga predstavljaju podatke koji mogu ugroziti nečiji položaj.

Ljudska je narav takva da će se pojedinci i grupe ponašati racionalno tek nakon što iscrpe sve druge opcije. Moć stručnjaka iskazati će se tek kad se iscrpe efekti moći pozicije, nagrađivanja i/ili prisile. U kontekstu pregovaranja, moć stručnjaka najčešći je oblik primjene nečije moći, budući da se odnosi na uvjerljivu, utjecajnu prirodu samih informacija koje pojedinac ima ili zna. Odnosi se na akumulaciju i prezentaciju informacija koje će promijeniti mišljenje druge strane, bit samih razgovora ili njihovih pojedinih dijelova.

Moć stručnjaka preneseni je oblik moći informacije, koju može imati samo pojedinac što je naučio i pripremio se za svoju poziciju u pregovaranju. Moć stručnjaka u rukama je onih koji znaju kako prikupiti i organizirati podatke koji su (presudno) važni za uspjeh pregovaranja.

Postoje načini kojima će se menadžer predstaviti i dokazati kao stručnjak u očima druge strane: citiranjem činjenica i brojki, pokazivanjem primjerima da poznaje aktivnosti druge strane, ukazivanjem na primjere iz prakse koji se odnose na situaciju o kojoj se pregovara i slično.

Prezentacija informacije

U kontekstu komunikacije, moć informacije središte je moći stručnjaka. Čak i kod najjednostavnijih

pregovaranja, način na koji je informacija predstavljena može imati važan utjecaj na drugu stranu, a time i na konačan rezultat pregovaranja. Informacija može biti u obliku vizualne pomoći, kao što su tabele, grafikoni i dobra statistika koja ima utjecaj na pregovaranje. Na primjer, cijena konkurencije u istom poslovnom području (do koje ste došli istraživanjem tržišta) važna je informacija kad se pripremate za pregovaranje s kupcem o njegovu zahtjevu da snizite cijene.

Morate paziti da informacije/podaci budu pouzdani i točni, jer ako se dokaže suprotno, to može ozbiljno poljuljati povjerenje druge strane. Moć informacije često se koristi kada poznavanjem točnih činjenica možete manipulirati neznanjem druge strane. Na primjer, na izbor ponašanja druge strane mogu utjecati pozitivne informacije o opcijama koje želite da prihvate ili skrivanje informacija o opcijama koje vama ne idu u prilog.

U nekim slučajevima menadžerske grupe "pojačavaju" se stručnjacima, budući da se ljudi manje suprotstavljaju ili su raspoloženi sukobljavati se s priznatim stručnjakom za područje u kojem oni "nisu doma". Da bi doista prihvatio takav izazov, nestručnjak će se vjerojatno konzultirati s drugim stručnjakom, što je skupo, traži vremena i ponekad je vrlo rizično (budući da nestručnjak često ne zna što zapravo treba znati, što je važno, što treba pitati i kakve odgovore želi čuti). Nedostatak samopouzdanja kod nestručnjaka često je vidljiv u govoru tijela i načinu komuniciranja.

Suprotstavlanje informacijama

Sukobljavanje pojedinaca koji imaju moć informacije može biti problem. Kada je tijekom pregovora stručnjak pozvan da se sukobi s informacijom druge strane, postoji opasnost da dođe do eskalacije sukoba koja može rezultirati negativnim rezultatom – ne donošenjem zajednički prihvatljiva zaključka,

a time i dogovora (ugovora, posla), ili pozitivnim rezultatom - koji vodi u traženje drugih alternativa što mogu pridonijeti pregovaračkom procesu. Zato bi najbolji pristup trebao biti: istražiti sve informacije kojima raspolazete.

Stručnjaci bi trebali biti stručnjaci za područje koje dobro poznaju, no često "zabrazde" u područja koja ne poznaju, ne želeći priznati da ne znaju sve. Svaki stručnjak ima snagu u određenim područjima, ali rijetko kad mogu pokriti sve teme o kojima se pregovara. Zato je dobro da specificirate ili generalizirate temu ovisno o znanju druge strane. Na primjer, ako vaš sugovornik iznosi neku vrlo specifičnu informaciju, vaš najbolji odgovor može biti ako odgovorite općenitim podacima.

Moć osobnosti (autoritet)

Često se događa da se identificiramo ili smo pod utjecajem neke osobe zbog njezine osobnosti ili načina ponašanja. Snaga te osobnosti stvara karizmu. Osoba s karizmom obožavana je zbog svoje osobnosti. Snaga nečije karizme pokazatelj je njezine ili njegove snage osobnosti. Karizma je riječ koja se koristi da bismo opisali "magnetske" osobnosti nekih političara, zabavljača ili sportaša. Neke menadžere njihovi djelatnici također opisuju kao karizmatičke.

Moć osobnosti ponekad se opisuje i kao moć osobe (autoritet). Ona (ili osobna snaga) zasnovana je na privlačnosti koju osjeća druga strana prema onome tko "zrači" snagom osobnosti – to je želja za svidanjem, pokušaj uspoređivanja ili oponašanja, obožavanje te želja da budete bliski ili prijatelj s onim tko vas privlači. Ta privlačnost može biti zasnovana na fizičkom izgledu, odijevanju, ponašanju, načinu života ili poziciji, ali može uključiti i prijateljski odnos, razumijevanje, poštovanje, osobni integritet i slično.

Izvorno karizmatičke osobe – one koji imaju jedinstvenu mješavinu fizičkih osobina, glasa i govora, ponašanja i samopouzdanja – u mogućnosti su velike grupe ljudi pokrenuti na akciju. Moć osobnosti zasnovana je na potrebi pojedinca da se identificira s osobama od utjecaja ili privlačnosti. Što se više pojedinac identificira s ciljanim "subjektom obožavanja", osoba s karizmom ima veće moći osobnosti, iskazane u mogućnosti upravljanja i

kontrole nad pojedincem ili grupom koja ju/ga obožava. Ovaj oblik snage smatra se najjačim u komunikaciji.

Na primjer, u međunarodnim pregovaranjima vlade i tvrtke poznaju važnost slanja profesionalnih pregovarača ili pojedinaca s posebnim kvalitetama ili snagom osobnosti da pregovaraju u njihovo ime. Ako se snaga osobnosti zloupotrijebi s bilo koje strane, to može dovesti do značajnog nepovjerenja između strana uključenih u pregovaranje.

Snaga osobnosti rijetko je povezana s destruktivnim taktikama u bilo kojem obliku, zato jer će pojedinac očaran karizmatičnom osobom rijetko pokušati ne pronaći rješenje koje zadovoljava subjekt obožavanja, bojeći se da ne izgubi kontakt s izvorom privlačnosti. Isto tako i osoba s karizmom neće pokušati razočarati svojeg obožavatelja, da ne bi izgubila izvor atraktivnosti, budući da ona dolazi do izražaja samo u društvenom kontaktu (na pustom otoku i najkarizmatičnija osoba nema "ogledalo" u kojem bi se "ogledala" njezina moć).

Snaga osobnosti pojedinca u suprotnom timu može biti jako polazište u komunikaciji. Mnogi menadžeri smatraju da su integritet osoba koje komuniciraju, međusobno poštovanje i već izgrađeni odnosi najjača veza koja postoji među zaposlenicima u tvrtki – podjednako menadžerima (jer i oni su zaposlenici) kao i niže rangiranim djelatnicima. Samo postojanje te veze ohrabrit će ih da nađu rješenja za svaki sukob koji se može pojaviti. Naročito kada sukob izaziva loše stanje nastalo nekvalitetnim poslovanjem i kada su otkazi jedan od oblika "spašavanja" tvrtke.