



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.

Pridonose li otkazi simetriji poduzeća?

Saša Petar

Vitruvije¹ je davno napisao: "*Aedium composition constant ex symmetria, cuius rationem diligentissime architect tenere debent.*" Ova rečenica, prevedena s latinskog, glasi: "Kompozicija hrama zasniva se na simetriji, načela koje arhitekti moraju svladati s najvećim marom."

Osim tog zadatka, Vitruvije definira naredne zadaće arhitekta: "... arhitekt mora biti pismen, vješt u crtanju i dobar poznavatelj geometrije, mora dobro poznavati povijest, mora marljivo slušati filozofe i upoznati glazbu, ne smije biti neznalica ni u medicini, mora se razumjeti u pravna pitanja i mora imati znanja iz astrologije i o nebeskim znakovima."

Što je simetrija poduzeća? Gdje se nalazi? Kada govorimo o simetriji mislimo li samo na aktivnu i pasivnu bilance? Je li to odnos troškova i zarade? Je li to pravilnost uravnoteženog rasta, odnosno razvoja? Je li to odnos vlasnika i menadžera sa zaposlenicima? Je li to usklađenost svih elemenata poslovnog sustava? Kako se ponaša sustav prilikom promjena na tržištu? Mogu li otkazi donijeti ravnotežu u sustav?

Sjećam se kako mi je jedan prijatelj, menadžer na "srednjoj" poziciji u jednoj srednje velikoj domaćoj tvrtki u vlasništvu strane korporacije, u šoku i ljutito pričao o svojem iskustvu s asimetrijom. Naime, manja grupa ljudi u odjelu koji je vodio bila je vrlo zadovoljna njegovim odnosom, rezultati su bili dobri, ali kvario je opću sliku. Bio je jedini menadžer koji nije naloge nadređenih prenosi u stilu "izvrši pa se žali" i "ako ti se ne sviđa, dođi po knjižicu", nego se trudio davati svojim ljudima jasnu sliku o poslovanju tvrtke i njenim perspektivama.

Direktor tvrtke ga je zato pozvao k sebi i, u sklopu jedne od žustrijih rasprava o ovom i narednom tromjesečju, rekao mu: "Trebaš odlučiti na čijoj si strani. Više bi pozornosti trebao posvetiti komunikaciji s nadređenima i pokazati da si dio menadžmenta."

Upitao je: „Znači, ne bih trebao voditi računa o tome što će biti s mojim ljudima, nego više vremena

posvećivati druženju s nadređenima. Moram se držati bliže menadžmentu, jer bih mogao biti smijenjen ili dobiti otkaz?“

Dobio je uvijen odgovor: „Nisam baš to rekao, no bolje ti je da gledaš prema gore i manje brineš o svojim podređenima. Dođemo li u lošu finansijsku situaciju, menadžment će se prvo rješavati djelatnika. Pitanje koje je postavio bilo je direktno: „Vrijedi li to i za Vas?“ Direktor je pitao: „Kako to misliš?“ Odgovorio je: „Vrlo jednostavno. I Vi ste nečiji djelatnik.“

Naravno da prvi komentar svakoga tko posao površno shvaća može biti: „A što je s vlasnicima tvrtki? Čiji su oni djelatnici?“ Na to je pitanje odgovor vrlo jednostavan. Čak i kad se čini da su na vrhu, i vlasnici tvrtki imaju nekoga iznad sebe – kupce. Zapravo, tijekom poslovanja tvrtke svatko od zaposlenika ima nekoga pored sebe, nekoga iznad sebe i nekoga ispod sebe. Ukoliko su veze takvih manjih sustava dobre, ako niti jedna strana ne preteže, imamo simetriju. Dogodi li se da je jača veza prema gore (kao u zahtjevu našeg menadžera s početka poglavlja), a slabija prema dolje ili sa strane, svaki će vam inženjer reći da dolazi do prenaprezanja, a često i do pucanja slabijih veza. Kad se to dogodi, ljudi okreću leđa svojim suradnicima u tvrtki i dopuštaju da asimetrija naruši stabilnost tvrtke.

Simetrija poduzeća kao simetrija mozga

Danas je poznato da dvije moždane polutke obavljaju ne samo različite zadatke već i da funkcioniraju na različit način. Eksperimenti tzv. "*razdijeljenog mozga*" Rogera Sperryja, dobitnika Nobelove nagrade, i drugih znanstvenika pokazali su da desna moždana polutka procesuirala misli na holistički ili paralelni način, za razliku od logičkog, slijednog načina lijeve moždane polutke. Moždane polutke mogu se vrlo dobro usporediti s dvama potpuno identičnim računalima koja koriste različite operativne sustave (procesiranje razmišljanja). Sve nas to navodi na zaključak da čovjek raspolaže s

ogromnim i neiskorištenim potencijalom za razmišljanje, jer je desna moždana polutka, koja je povezana s nesvjesnim - intuicijom i sličnim - gotovo potpuno neiskorištena u zapadnjačkom društvu. Zapadnjački obrazovni sustav gotovo se u potpunosti oslanja na logiku (u smislu lijeve moždane polutke) ostavljajući po strani osjećaje i spontane instinkte povezane s desnom polutkom.

Sâma ova činjenica - znanje da kao ljudi raspolažemo s moćnim skrivenim mentalnim resursom - može povećati kreativnost pojedinca. Osobe s razvijenom intuicijom *očekuju* intuitivne poruke, u velikoj im mjeri vjeruju te djeluju prema njima onda kada se one pojave. Vjera u samoga sebe veoma je moćna. Sâmo vjerovanje neke osobe da je kreativna vjerojatno će rezultirati samoispunjenjem tog vjerovanja. Taj je dio procesa razmišljanja moguće unaprijediti vježbom, jednako kao i svaku drugu fizičku ili mentalnu vještinu.

Sposobnost da se prevladaju prepreke u povjerenju i vjerovanju veoma je važna za dostizanje istinske kreativnosti. Tu nailazimo na paradoksalnu situaciju u kojoj je upravo artikulirajuća lijeva moždana polutka ta koja uzrokuje skepticizam i kritičnost slanjem sljedećih poruka: „nikad to nećeš napraviti na vrijeme“ ili „tako nešto nije moguće postići“. Stoga možemo reći da u nama postoji svojevrsno *mentalno suparništvo*, stalni sukob koji se nalazi u temeljima genijalnosti - dva potpuno različita procesa razmišljanja koji se primjenjuju na neki problem ili pitanje. Tajna leži u partnerskom odnosu i uzajamnom poštivanju obaju procesa.

Moć razmišljanja najmanje se iskorištava unutar tima, gdje osobe koje se oslanjaju primarno na logiku (lijeva moždana polutka) moraju surađivati s osobama koje se oslanjaju primarno na intuiciju (desna moždana polutka). S Obzirom da su pristupi potpuno različiti, vrlo lako mogu izazvati sukobe i neprijateljstvo unutar grupe. Stoga bi svaki iskusni tim trebao naučiti cijeniti i koristiti snagu različitih procesa razmišljanja. Kad se susretnemo s novim pitanjima i pretpostavkama koje su prije bile zanemarene, tada je to obično doprinos desne moždane polutke. Lijeve moždane polutke tom će procesu doprinijeti stalnim unapređenjima koji se "provlače" kroz primarni proces.

Gubitak učinkovitosti koji proizlazi iz opisanog veći je u situacijama pojedinačnog rješavanja problema budući da tada ne postoji suradnik koji može ispraviti

neravnotežu. Kao što se često događa, većina problema mora se rješavati bez pomoći tima. Zbog načina obrazovanja i drugih uvjetovanja, većina ljudi sklonija je razmišljati lijevom moždanom polutkom, pogotovo u kontekstu radnog okruženja.

U ranoj mladosti djecu se potiče da napamet uče abecedu ili razne formule, te ih se u isto vrijeme sputava u sanjarenju koje je vitalni dio razmišljanja desnom moždanom polutkom. Optimalno rješavanje problema uključuje nesvjesnu inkubaciju misli (osjećaj da su ideje došle niotkuda) - kao što je slučaj kod spavanja tj. sanjanja. Pa ipak, dio menadžera uvijek cijeni *drugачiji* način razmišljanja. Tako npr. intuitivna osoba obično nastoji više uključiti logiku i bolje se organizirati u svome djelovanju, dok logički mislilac, s druge strane, obično želi doživjeti neke od "eureka" otkrivenja koji su se dogodili kolegama i koji su se pokazali ispravnima. Budući da svi imamo dvije moždane polutke - dva uma - ovo nam je razumijevanje potrebno kako bi se započelo s treningom kreativnosti i iznova pokrenulo atrofiranu desnu moždanu polutku. Maštu je moguće iznova oživjeti, jednako kao što je moguće naučiti prepoznavati, primjenjivati i vjerovati intuiciji i idejama - koristiti se desnom, nesvjesnom moždanom polutkom.

Simetrija tvrtke stvara se sustavnim razmišljanjem zaposlenika s različitim znanjima, razinom obrazovanja i različitom razinom uporabe lijeve ili desne strane mozga. Sustavno razmišljanje o iskustvima prethodnog poslovanja, operativnoj aktualnosti današnjeg poslovanja i narednim poslovnim „koracima“ tvrtke pridonosi usklađivanju svih dijelova u vremenu i prostoru, što je osnovna zadaća menadžera, osobito onih na višoj razini.

Dok postoji simetrija, postoji i ravnoteža. Jedna strana podupire drugu i tu je potrošnja energije najmanja. Ravnoteža u simetriji traži najmanje dodatnih ulaganja, efikasnost poslovanja na najvišoj je razini, poslovni rezultati doprinose razvoju tvrtke, a sve zahvaljujući jednom malom pomaku u

razmišljanju zaposlenika – da su oni s kojima surađuju u istom čamcu (ili u istoj glavi) i da zajedničkim razmišljanjem, odlučivanjem i djelovanjem mogu postići više nego ako svatko teži isključivo ka osobnom probitku, stvarajući tako asimetriju.

Ophođenje s ljudima

M.L. Chibber napisao je da „operativna sposobnost liderstva proizlazi iz vještog ophođenja s ljudima tako da ih potiče da pruže sve što je u njihovoj moći za uspješno izvršenje postavljenog zadatka. Ova kvaliteta ovisi o snazi i usklađenosti liderovog „biti“ - o njegovoj unutarnjoj strukturi koja se uvijek može transformirati ako i kada se lider iskreno i s velikom snagom volje posveti zajedničkom djelovanju. Pravi lider nikada na ljude koji rade za njega ne gleda kao na „podređene“, uvijek ih smatra članovima tima. Ključna vrlina za kvalitetno ophođenje s ljudima je nesebična ljubav, poput majčinske ljubavi, koja čak i kad tuče dijete to radi s namjerom da ispravi, a ne da kazni.“

Pri ophođenju menadžera sa svojim zaposlenicima važno je znati i prihvatiti činjenicu da dobri međuljudski odnosi i otvorena komunikacija pridonose stalnom poboljšanju poslovnih rezultata. Budući da nema unaprijed zadanih optimalnih preduvjeta koji mogu osigurati uspješno (ruko)vođenje u svakoj situaciji, menadžeri moraju tražiti rješenja u sebi i svojim vrijednostima, neprestano učiti i poboljšavati se, a tek onda ih mogu nalaziti u kvaliteti ljudi koje vode.

Takvi menadžeri svjesni su da uspjeh *njihovih* djelatnika najviše ovisi o kvaliteti njihova vodstva, ali i da uspjeh njihova vodstva ovisi o kvaliteti ljudi koje vode. Penju se po organizacijskim ljestvicama prilagođavajući se kolegama, a kada se popnu na vrh upravljaju konsenzusom umjesto zapovijedanjem. Shvaćaju da je umijeće vođenja omogućiti ostvarenje ciljeva i volje grupe, a ne elektrificirati organizaciju svojom karizmom. Naglasak na suradnji i partnerstvu sa zaposlenima znači da su manje skloni frakcijskoj borbi nego njihovi kolege.

Tko god je barem jednom prošetao seoskim dvorištem vidio je da postoje kokoši koje snesu desetak jaja i šute, a postoje i koke koje zbog jednog jajeta u tri dana svojim kokodakanjem (hvalisanjem) probude pola sela. Zato takvi, nazovimo ih „tihu“ menadžeri svoj posao rade podalje od reflektora pozornice, medija ili tračeva

koji lete kroz grad ili barem grupu stručnjaka kojima po prirodi posla pripada.

Najvažniji zadatak „tihih“ menadžera jest razviti zdravi odnos sa svojim zaposlenima - osjećaj da on i djelatnici dijele istu sudbinu. U takvim organizacijama menadžeri ne smatraju djelatnike potrošnim alatom. Svaki zaposleni jest suradnik u poslu, a ne samo netko tko je tu da bi omogućio zaradu. Menadžer i djelatnik u istoj su poziciji, ali onaj tko vodi djelatnike ima dodatni zadatak - odgovoran je za svoje djelatnike i prema njima.

Tihi menadžeri znaju da rukovođenje u poslu ne znači diktatorstvo. Organizacija nikada ne uspijeva ako sve ideje i sva razmišljanja prepusti rukovoditeljima. Menadžer mora znati, prihvatiti i koristiti činjenicu da uz svaki par zaposlenih (i plaćenih) ruku besplatno dobiva i jednu glavu, koja je sposobna na razmišljanje i stalno poboljšavanje rezultata. „Tih“ menadžer zna da svi u organizaciji mogu pridonijeti napretku, pa i ljudi koji obavljaju najjednostavnije poslove, jer tko može bolje govoriti o izvedbi posla od ljudi koji ga obavljaju?

U organizacijama koje vode „tih“ menadžeri njeguje se tradicija da ideje iznose glasno. Ako se one sukobljavaju s drugim idejama, tim bolje, jer se iz toga može stvoriti nešto još bolje, na višoj razini. U mnogim uspješnim organizacijama česte su riječi suradnja i konsenzus, budući da uspješni menadžeri ne misle kako su *крема* naroda, izabrani da vode glupe *šjakere* ka čudesnim stvarima. Ukoliko tako razmišljaju, organizacija je sve samo ne uspješna.

Sedam pravila dobre komunikacije

Komunikacija je prijenos ideja, misli, stavova, informacija od izvora do primatelja. Odvija se na različitim razinama i načinima – gledanjem, pričanjem, slušanjem, čitanjem, ali i šutnjom. Uz riječi, čak 93% poruke prenosi se neverbalnim putem (pogledom, izrazima, mimikom, stavom tijela, blizinom, okolinom u kojoj se komunikacija odvija). Dok

verbalnom komunikacijom prenosimo informacije koje se mogu oblikovati glasom, neverbalnom komunikacijom prenosimo stavove i osjećaje.

Nerazumijevanje i loša komunikacija s drugima čest je uzrok nezadovoljstva kod ljudi. Nezadovoljstvo je, pak, čest uzrok bolesti, pa je zato i Svjetska zdravstvena organizacija definirala kvalitetnu komunikaciju kao jednu od pet vještina neophodnu za zdrav i sretan život.

Ljudi misle da sve znaju o komunikaciji, ali zapravo malo znaju i nisu spremni učiti. Komunikacija je svemoćna ili nemoćna, ovisi o onome tko se njome koristi. I premda, naizgled, njome ne postizemo rezultat, ipak je učinkovita. Ljudi misle da se komunicira samo riječima i da je poruka upravo takva kakvom smo je izrekli, no zaboravljaju da nije poruka ono što su izrekli, već ono što je sugovornik razumio.

Ljudi također misle da šutnja nije komunikacija, no to nije istina – i šutnja prenosi poruku i zna biti vrlo rječita. O načinu na koji izražavamo svoje misli i stavove ovisi kako će nas drugi shvatiti i koliko ćemo toga ostvariti. Pojedinci koji bolje komuniciraju imaju više uspjeha u rješavanju konflikata, dogovaranju, imaju zadovoljavajuće međuljudske odnose, samopouzdaniji su, te stoga uspješniji i zadovoljniji u cjelini.

Kada govorimo o pravilima uspješnog komuniciranja moramo znati da se komunikacija prilagođava svakom novom sugovorniku. Na menadžeru je da preuzme odgovornost za poruku koju šalje i moguće greške koje će spriječiti sugovornike da poruku razumiju u potpunosti.

Tijekom komunikacije menadžer mora biti empatičan - saslušati tuđe stavove i mišljenja bez obzira što su drugačiji od njegovih, pokazati emocije i potruditi se razumjeti (prihvaćati različitosti kao priliku da i sam više nauči) ali ne dopustiti da njegov emotivni angažman utječe na poruke koje želi poslati.

Zato se u sedam pravila dobre komunikacije menadžera s podređenima ubrajaju:

1. Samokontrola

Menadžer ne može nadzirati i poticati svoj tim ako ne nauči nadzirati i kontrolirati samoga sebe. Iako to

predstavlja težak i zahtjevan zadatak, bez njega je mala vjerojatnost da će menadžer postati uspješan lider. Samokontrola zahtijeva stanoviti filozofski odmak i dozu skromnosti, koji se često povezuju s aristokratima i svecima. Samokontrola u isto vrijeme otvara mogućnost „tihog“ vođenja.

2. Odgovornost

U ljudskoj je prirodi pojedinca da uspjehe pripisuje sebi, a za poraze okrivljuje sustav ili druge ljude. Uspješan menadžer, koji dobro komunicira s okolinom, svojim ljudima odaje priznanje za njihov doprinos u svakoj pobjedi, dok na sebe preuzima odgovornost za neuspjeh.

3. Određivanje ciljeva

Korisno je dopustiti pojedincima da sami postave ciljeve koje će ostvariti svojim radom. Na taj će ih način ne samo ostvariti, nego i nadići. Određivanje ciljeva jedna je od najmoćnijih stvari kojima ljudi utječu na svoje živote. Svatko tko živi bez cilj(e)va podložan je ciljevima drugih ljudi. Netko drugi nametnut će mu svoje ciljeve i pokrenuti ga da ih dostigne.

Ljudi koji sami određuju svoje ciljeve (ili barem većinu) kreatori su svojih života. Dostizanje vlastitih ciljeva puni ih velikim ponosom, vitalnošću i neograničenom energijom. Određivanje ciljeva usmjerava ih naprijed i daje divan osjećaj osobne vrijednosti. A onda je mali korak do kreativnosti koja pomiče poslovanje tvrtke prema naprijed.

4. Ispravljanje pogrešaka

Menadžer mora ispravljati ljude koji oklijevaju ili pokazuju znakove slabosti. Pri tome je uvijek bolje biti pažljiv i koristiti se npr. riječima: "Ovo nije ono što se očekuje od osobe tvojih mogućnosti i sposobnosti", nego biti grub i koristiti se izjavama poput: "Što bi se moglo drugo i očekivati od glupana kao što si ti!" Prvi pristup omogućuje stvaranje partnerstva između menadžera i

djelatnika, dok mu drugi nepotrebno jednog neprijatelja više.

5. Sklonost timskom radu

Menadžer koji dobro komunicira s djelatnicima sebe uvijek prikazuje kao dio tima i izražava riječima "mi", osobito kad se radi o uspjehu, a ne "ja". Ljude više motivira kada čuju „Mi smo zajedno uspjeli.“ ili „Nikada ne bih uspio da nisam imao ove ljude u mom timu.“ Još više motivira izjava „Pogreška je moja.“ ili „Ja sam kriv za neuspjeh tima.“ To ne znači da je menadžer zbog toga manje vrijedan, već da nije iz grupe izdvojio i kaznio one koji loše rade pred svima, radi primjera. S njima može riješiti problem „u četiri oka“.

6. Dostupnost

Menadžer obvezno mora osigurati dostupnost do sebe. Svakako treba odrediti vrijeme i mjesto kad će biti na raspolaganju članovima svoga tima. U ljudskom su životu tragedije i problemi česta pojava. Pravi lider uvijek pronalazi vremena porazgovarati s ljudima o njihovim životima.

7. Iskazivanje emocija

Pravi lider nikada ne *gubi* živce. Međutim, ispravna ljutnja nešto je sasvim drugo od nekontroliranog bijesa, te je ne treba potiskivati. Pri tome je važno očuvanje poštovanja i časti osobe na koju se menadžer, iz opravdanog razloga, ljuti.

Priznanja i pohvale

Dobri menadžeri mudro koriste ljudsku potrebu za priznanjem kako bi motivirali i unaprijedili veze s ljudima koje vode. Pažljivo koriste načelo "hvali u javnosti, kori u privatnosti" kako bi izgradili organizacijsku kulturu u kojoj ljudi rade "iznad osjećaja dužnosti". Često pitaju sami sebe koliko omogućuju ljudima da budu posvećeni (odani, privrženi) poslu koji rade? Ocjenjuju sebe odgovarajući na sljedeći set pitanja. Ukoliko i na jedno pitanje odgovore s „ne“, imaju razloga za preispitivanje strategije razvoja tvrtke.

1. Tvrtka ima definirani proces rješavanja problema koje javljaju kupci.

2. Nепrestano provjeravate poslovanju u potrazi za nepotrebnim aktivnostima u materijalnom, financijskom, proizvodnom i prodajnom procesu, i rješavate ih se.

3. Uravnotežili ste efikasnost kapitala između današnjih potreba i dugoročnog rasta. Imate dobru ravnotežu u financiranju dnevnih obveza i dugoročnog ulaganja.

4. Definiran je proces za stvaranje, lansiranje i razvijanje novih proizvoda i usluga.

5. Jasno ste definirali ciljeve rasta i investirate u osoblje i procese potrebe da ostvarite te ciljeve.

Iskrena briga za djelatnike, ali podjednako i za rezultate stvarni su temelji na kojima menadžer gradi svoj osobni kredibilitet. Sa suradnicima je ponekad teško izići na kraj. Natjecanje, zavist i osobno isticanje prečesto dovode do problema u odnosima. No kad je menadžer timski igrač onda uvijek pomaže svojim suradnicima u ostvarivanju njihovih zadataka.

Jedna od najvećih frustracija u čovjekovu životu jesu neostvorena očekivanja u ponašanju drugih ljudi. Menadžeri se često pitaju zašto se njihova djeca, žene (ili muževi), djelatnici, klijenti, prijatelji itd. ne ponašaju, razmišljaju ili osjećaju na način na koji oni misle da bi trebali. Zašto ti isti ljudi rade, misle i osjećaju na svoj, a ne na način na koji oni to rade?

Uloga menadžera je da motivira druge ljude, znajući da je stvarna motivacija dvosmjernan proces. Kada vjerujemo da možemo motivirati druge ljude pretpostavljamo da smo u stanju nagnati ih da učine ono što od njih očekujemo. Naša je uloga stvaranje sredine u kojoj ljudi žele biti, te odnosa i uvjeta rada koji im odgovaraju kako bi dali svoje najbolje rezultate.

Ako promatramo dva tradicionalna motivacijska čimbenika - strah i nagradu - uvidjet ćete da su zasnovani na istoj filozofiji.

Uspješni su samo ako je osoba dovoljno pripremljena da strah ili nagrada mogu djelovati. Na primjer, ako se menadžer služi metodom zastrašivanja zaposlenika, recimo prijetnjom gubitka posla, kako će ih pridobiti da bolje rade. U slučaju krize unutar tvrtke, koja nije izazvana krizom na tržištu, zaposlenici mogu reći: "Ne trebam vaš posao. Ja sam talentiran i vrijedan pojedinac i zato odlazim." pa prijetnja menadžera postaje beskorisna i kontraproduktivna.

Strah i nagrada kao čimbenici motivacije djeluju samo onda ako se osoba ili grupa koju menadžer pokušava motivirati brine ili se zanima samo kako izbjeći prijetnju kaznom ili kako dobiti nagradu. Takvi motivacijski čimbenici su, dugoročno gledajući, više negativni nego pozitivni, jer čak i motivacija nagrađivanjem može imati negativne posljedice. Ako neko bude nagrađen (na primjer, bonusom) za loše obavljen posao, što će tražiti da taj posao obavi dobro?

Ljudi se u osnovi nisu promijenili u posljednjih nekoliko tisuća godina. Većina želi iste stvari u životu - priznanje i/ili pohvalu, izazov, osjećaj doprinosa, sigurnost, slobodan izbor, potrebu da se bude u tijeku i u središtu, osjećaj korisnosti i produktivnosti, sposobnost utjecanja na život te kontrolu. Menadžer koji želi motiviranu grupu zadovoljit će više ovih pojedinačnih potreba.

Uobičajene zamke

Svakoga možete motivirati, međutim, pojedinci nisu uvijek motivirani stvarima kojima bismo mi željeli da budu. Iako postoji mnoštvo sličnosti i razlika u njihovim krajnjim rezultatima, načini motivacije često daju varljive i teško razumljive rezultate kada pokušavamo otkriti što je to što neke ljude tjera naprijed, dok drugi ostaju zatočeni u načinu razmišljanja, rada ili vjerovanja. Postoji više razloga zašto je tako:

1.) Nitko ne može posjedovati sve niti može sve učiniti. Ljudi imaju stupnjevanu motivaciju. Neki je imaju i previše, dok je drugima čak teško dići se iz kreveta svako jutro.

2.) Motivacija je individualna. Ono što motivira jednu osobu ne mora utjecati i na drugu. Da bi pojedinac bio

dugoročno djelotvoran, motivacija mora biti njegov unutarnji proces.

3.) Uobičajeni tipovi motivacije strahom i nagradom imaju svoja ograničenja i pozitivne i negativne posljedice. Motivaciju ljudi stječu ili gube u različito doba svojega života, a razlozi mogu biti predvidivi i nepredvidivi.

4.) Ciljevi, vrijednosti, vjerovanja, očekivanja, mišljenja, okolnosti, percepcije i osjećaji igraju vitalnu ulogu pri motivaciji pojedinca. Tamo gdje postoji nesrazmjer između talenta (sposobnosti) pojedinca i ishoda motivacije, najbolja motivacija je ona koja doprinosi "otvaranju" i realizaciji talenta.

5.) Možete mjeriti rezultate, ali ne i motivaciju, jer nije jedini čimbenik koji poboljšava rezultat.

6.) Riječ motivacija sadrži koncept motiva, ciljeva ili svrhe i akcije. Svrha i motivi mogu se protezati od idealističkih i duhovnih prema konkretnim, praktičnim i činjeničnim. Akcija se može protezati od sporadične ka koncentriranoj, od male do velike, od sadašnje do buduće.

7.) Nitko doista ne može znati zašto neka osoba nešto radi ili ne, nešto osjeća ili misli na neki način. Ljudsko ponašanje može se na neki način predvidjeti, ali nikada u potpunosti.

Pristup članovima grupe

Ne postoji čarolija koja nekome može pomoći da bude uspješan menadžer. Da bi menadžer bio uspješan u vođenju grupe mora pokazivati ove osobine: znanje i komunikativnost, vjeru u svoje sposobnosti (samopouzdanje), dobre odnose sa suradnicima i osjećaj za njihovo raspoloženje.

Kako bi postigao taj cilj, njegov pristup suradnicima mora biti:

1.) *Prijateljski* - ne hladan i udaljen, ali ni suviše familijaran. Dvije su vrste komunikacije menadžera – autoritativna i

prijateljska. Kad je izabran način komunikacije, ne smiju se miješati osjećaji ovisno o dnevnom raspoloženju. Ljudima će biti teško prepoznati kad je menadžer u kojem raspoloženju pa će više pogađati je li dobre volje i kamo da se sakriju ako je loše raspoložen, nego što će razmišljati kako poboljšati poslovanje i povećati efikasnost.

2.) *Koristan* - suradniku morate točno definirati što očekujete od njega. Da biste mogli mjeriti njegovu uspješnost, dobivene rezultate morate usporediti s očekivanjima. Ako ste nezadovoljni postignutim rezultatima, zahvaljujući toj mogućnosti usporedbe možete točno definirati čime to niste zadovoljni, a onda morate i predložiti moguća poboljšanja. Nemojte se ponašati poput loših profesora koji samo odmahuju glavom, ponavljaju da nisu zadovoljni, a učeniku nije jasno čime to i koliko niste zadovoljni.

3.) *Profesionalan* - poslovna suradnja, ma koliko ugodna bila, kao konačni cilj uvijek ima poslovni uspjeh. Naravno da je nužno tijekom posla ostvariti ugodnu komunikaciju, ali želi li se menadžer družiti s dragim ljudima koji ne znaju svoj posao, neka to ostavi za slobodno vrijeme.. Brojne su tvrtke u kojima rade dobri ljudi koji ne znaju svoj posao, gdje menadžeri "krpaju" rupe nastale njihovim lošim radom, a onda na kraju propadne i tvrtka i ljudi se razidu u svadi. Prijateljstvo je dobra stvar, dobra komunikacija s ljudima još je bolja, ali menadžer ne smije zaboraviti od čega živi grupa (ili tvrtka) koju vodite. Ako ne zna, da ga podsjetimo – živi od novca koji im daju korisnici njihovih usluga ili proizvoda.

Početne pretpostavke menadžera o ljudima kojima upravljaju određuju i njihov kasniji odnos prema članovima grupe. Ovisno o tome kakvo općenito mišljenje ili kakvo životno iskustvo s ljudima ima menadžer, tako će i odrediti svoje ponašanje prema članovima grupe kojom upravljaju.

Naravno da će menadžer, koji je u novu ulogu u životu donio bijes, komplekse i uglavnom negativna iskustva s ljudima, iskoristiti "viši" položaj da "naplati" sve one stare dugove, s kojima, zapravo, članovi njegove grupe nemaju nikakve veze. Ljudska je osobina da negativna iskustva s ljudima koji su (iz ovog ili onog razloga) bili "jači" želimo naplatiti od onih "slabijih" jer je to, na izgled, dobar način liječenja kompleksa i uspostavljanja ravnoteže ega. Pogrešno. Takvo ponašanje ne može donijeti novu snagu u psihi

pojedina, nego samo izazvati sukob s ljudima u grupi kojom bi takav menadžer trebao upravljati.

Menadžer koji pokušava liječiti ranije stečene "rane" na svojim suradnicima, kolegama, prijateljima, bračnom drugu ili svojoj djeci, ne samo da neće uzvratiti onima koji su vas povrijedili (jer je to uglavnom bilo davno) nego će upropastiti i odnose s ljudima s kojima ste mogli osjetiti i ljepšu stranu života – povjerenje i suradnju. Opet podsjećam – ljudi imaju glavu i srce. Što im menadžer više dopusti da otvore i jedno i drugo, više će uživati u suradnji s njima, a i rezultati koje će zajedno postići pokazat će ispravnost te odluke.

U ovoj usporednoj tablici možete prepoznati načine razmišljanja pojedinih menadžera. Posljedice pojedinih pristupa ne trebamo previše analizirati jer mislimo da ih je lako prepoznati.

| Pretpostavke menadžera koji ne poštuju suradnike | Pretpostavke menadžera koji poštuju suradnike |
|---|--|
| Zaposlenici su prirodno lijeni i trebaju vanjsku motivaciju. | Zaposlenici žele biti produktivni i samomotivirani. |
| Zaposlenici su prirodno sebični i samoljubivi i zato trebaju vanjsku kontrolu koja bi ih držala na "uzdi". | Zaposlenici su pažljivi i žele surađivati. |
| Menadžeri su pojedinci koji su se izdigli iznad mase zahvaljujući urođenoj ili naučenoj genijalnosti. Oni su bolji od onih ispod sebe stoga imaju pravo kontrolirati donošenje odluka u organizaciji i držati u rukama zapovjedništvo i kontrolu. | Menadžeri se ne razlikuju od zaposlenika – oni samo imaju svoje jedinstvene snage i slabosti. |
| Menadžeri i samo menadžeri mogu kontrolirati složenu organizaciju od vrha naniže, mogu pouzdano predvidjeti što će se događati u budućnosti i zato trebaju donositi | Samo uz pomoć inputa i sudjelovanja na svim razinama organizacije, menadžeri mogu donositi efektive odluke oko sadašnjih i budućih poslovnih uvjeta. |

| | |
|---|---|
| važne odluke. | |
| Zaposlenici uglavnom ne znaju što je najbolje za njih i nisu sposobni dobro obavljati posao, dok to njihovi menadžeri jesu. | Pojedinci najbolje poznaju posao koji obavljaju i zato znaju odrediti i predvidjeti što im je potrebno da bi ga radili što bolje i u skladu s događanjima izvan organizacije. |
| Menadžeri moraju manipulirati zaposlenicima kako bi dobili ono što žele. | Menadžeri ne upravljaju članovima svoje grupe, oni surađuju s njima. |

U moru žive velike i male ribe, sisavci i mekušci, koralji i školjke i nitko od njih ne nastoji biti jedina vrsta. Svi "znaju" da ovise jedni o drugima i da su sastavni dijelovi jednog cjelovitog sustava. Ljudsko ponašanje tipa "ubij sve i vrati se sam" može donijeti kratkoročne koristi, no potpuni je promašaj ako razmišljate o poslovanju na dugu stazu.

U Kini se kaže da ne smiješ drugome razbiti posudicu za rižu. U Japanu se podrazumijeva da ne smiješ uništiti protivnika koji vrijedi - moraš mu ostaviti čast. U svakom poslu koji radi grupa ljudi, menadžer je taj koji omogućuje (ili ne omogućuje) ostvarenje cilja kojem teži i zbog kojeg je formirao grupu. U konkurenciji na tržištu, okrutnoj kao što i jest, mudri menadžeri poštuju nepisano pravilo da ne smiju misliti samo na sebe, izazvati asimetriju grupe, da bi pohlepno uzeli sve za sebe. Rekli smo, simetrija donosi najmanje troškova, a najviše efikasnosti. Asimetrija donosi pucanje veza koje su previše napete. Svaki menadžer o tome treba misliti.

No nažalost, svijet je postao prepun ljudi koji su prestali misliti. Zapravo, svijet je postao prepun ljudi koji su prestali sami misliti. Svijet je prenapučen ljudima koji misle samo na sebe. A onda se čude kad veze popucaju i kad im tvrtka propadne (ako su vlasnici ili menadžeri) ili kad dobiju otkaz (ako su zaposlenici) zbog unutarnje asimetrije. U tvrtkama i u njihovim glavama.

1) *Rimski arhitekt Marcus Vitruvius Polio (80. p.n.e. – 15. p.n.e.) bio je rimski pisac, arhitekt i vojni inženjer. On je prvi poznati teoretičar arhitekture. U svom kapitalnom djelu "De architectura libri decem" ili govoreći o simetriji hramova njihove proporcije uspoređuje sa razmjerima čovječjeg tijela. Upravo Vitruvije ucrtao je ljudsko tijelo u kružnicu što će mnogo kasnije, u 15. st., ponovno interpretirati Leonardo da Vinci.*