



Elton Mayo i Fritz Roethlisberger vjerojatno su nepoznati i mnogim psihologima, sve dok se ne spomene Hawthorne efekt. Oni su tijekom devet godina, od 1924. do 1933. u tvornici Hawthorne, ekspozituri Western Electric Company iz Chicaga, provodili eksperiment čiji su rezultati potom izazvali svojevrsnu senzaciju.

Željelo se utvrditi kako na radni učinak utječu varijable kao što su intenzitet rasvjete, temperatura, dnevno radno vrijeme, rasporedi rada i odmora, obroka i slično. Očekivanje je bilo da će otežani radni uvjeti, npr. slaba rasvjeta, pogoršati radni učinak. Događalo se obratno; čak kad su radnice radile pri svjetlu jednakom mjesecima, radni učinak je rastao, tj. proizvodilo se više nego li prije započinjanja eksperimenta.

Eksperimentatori nisu shvaćali što se to događa. Radnice su im potom u intervjuima objasnile: prije eksperimenta nitko ih ništa nije pitao; a sada ih se svakodnevno pita što im se više a što manje sviđa, kako se osjećaju itd. Zbog tih upita i zato što ih je netko slušao, osjećale su se bolje, više bile zainteresirane za posao i radile više, čak i u gotovo nemogućim radnim uvjetima.

Rezultati ovog istraživanja doveli su do preokreta u razumijevanju važnosti dobrih međuljudskih odnosa na poslu, napose između rukovoditelja i radnika.

REALITETNI MANAGEMENT

Autor koncepcije realitetnog managementa je **William Glasser**, koji je pri objašnjavanju teorije kontrole dokazao je da je teorija podražaja i reakcije pogrešna. Kad služi da se njome upravlja ljudima, stvara tradicionalnu upravljačku metodu koju je nazvao šefovsko upravljanje (**boss-management**). Šefovsko je upravljanje nedjelotvorno, jer se oslanja na prisilu, pa radnici i rukovoditelji neizostavno postaju suprotne strane. Osim toga, rijetko potiču na sustavnu marljivost, a gotovo nikad na kvalitetan rad. Upravljanje prema kvaliteti zahtijeva novu neprisilnu metodu upravljanja koju zove voditeljsko upravljanje (**lead-management**).

U slučajevima kad primjeni prisilu, na šefa se ne obraća pozornost, izbjegava ga se, nitko ga ne voli, ismijava ga se, smatra ga se nepotrebnim i smetalom u ostvarenju rada. Sef nastoji iz radnika izvući najviše što može, a pritom im dati najmanje što može.

Hawthorne efekt i realitetni management

Hawthorne efekt je pojava da neki usputni i nena-mjerni uvjeti nekog eksperimenta dovedu do značajne promjene u mjerenoj pojavi. Naziv potječe od jednog eksperimenta u tvornici Hawthorne, SAD, u kojem je promjena postupka prema radnicima dovela do promjene radnog učinka, iako se ispitivao utjecaj rasvjete i drugih fizikalnih i organizacijskih uvjeta proizvodnje.



Glasser rad svrstava u dvije kategorije: upravljanje predmetima i upravljanje ljudima. Pri upravljanju predmetima bitno je izvršiti pojedinu operaciju na nekom predmetu (ili čovjeku ako se ponaša pasivno poput predmeta) koja povećava njegovu vrijednost. Ono što je znakovito jest da se taj predmet (ili čovjek) ne opire izvršitelju. Npr. brušenje dijamanta zahtijeva veliku vještina, ali dijamant je pasivan i nema

osobnih prioriteta. Pacijent i osoba koja sjedi u frizerskom salonu ne opiru se ni liječniku ni frizeru već pokušavaju pomoći osobi koja ih tretira.

Zanimanja u kojima se upravlja predmetima, kao npr. stolar, glazbeni umjetnik, vozač kamiona, pa i kirurg, na stanoviti su način lakša od zanimanja u kojima se upravlja ljudima. Pri upravljanju predmetima koji nemaju osobnih prioriteta, imamo bolji pregled nad onime što činimo nego pri upravljanju ljudima. Za poslove u kojima se upravlja predmetima najvažnija je dosljedna vještina.

Takva kontrola čini upravljanje predmetima, bez obzira na potrebnu vještina

Savjeti Poslovnog savjetnika

- Od početka treba pokazati interes za privatni život radnika, i otkriti im neke činjenice iz vlastitog života i neka iskustva koja bi ih mogla zanimati.
- Zamolite radnike za pomoć i savjet. Nije važno hoćete li ga poslušati, važno je da vas savjetuju.
- Najvažnija briga rukovoditelja ne bi trebala biti moć nego kvaliteta.

ili kreativnost, puno lakšim nego upravljanje ljudima. Bez obzira na vještina i kreativnost rukovoditelja, uspjeh u upravljanju ljudima ovisi o suradnji ljudi kojima se upravlja.

Šefovsko upravljanje (*boss-management*) ima, po Glasseru, 4 elementa:

- šef određuje zadatke i standarde rada za radnike. Pritom se obično ne savjetuje s radnicima;
- šef ne pokazuje, nego obično kaže radnicima kako trebaju raditi i rijetko ih pita kako bi se posao mogao bolje obaviti;
- šef nadgleda i ocjenjuje rad; kako šef ne uključuje radnike u tu ocjenu, oni rade tek toliko da zadovolje najniža mjerila kvalitete;
- kad se radnici opiru, šef se koristi prisilom da bi ih natjerao na poslušnost. Pri tom stvara radnu atmosferu u kojoj su radnici i rukovoditelj na suprotnim stranama.

Čim šef posegne za prisilom, osobito kaznom, šef i radnik neizbjježno postaju protivnici. U takvim slučajevima na šefa se ne obraća pozornost, izbjegava ga se, nitko ga ne voli, ismijavaju ga, a smatraju ga nepotrebnim i smetalom u ostvarenju rada. Šef nastoji iz radnika izvući najviše što može, a pritom im dati najmanje što može.

SVIJET KVALITETE

Zadovoljava li ono što se od njih traži jednu ili nekoliko njihovih osnovnih potreba, ljudi će puno raditi. Ako nam je rukovoditelj drag, možda ćemo učiniti nešto što nam je mrsko, jer udovoljiti tom rukovoditelju zadovoljava našu osnovnu potrebu za ljubavlju i pripadanjem. Zajedno je puno voditelja imalo ovo iskustvo: najprije su ih

radnici prihvatali kao kvalitetne voditelje, a potom su se uspješno uključili u rad i počeli doživljavati zadovoljstvo zbog postignute kvalitete.

Za razliku od osnovnih potreba koje su otprilike jednake u svih ljudi, "slike" u našem posebnom svijetu su veoma specifične i potpuno osobne. Ne postoje dva čovjeka koja bi imala jednake "slike", jer nitko od nas ne živi isti život. Taj svijet Glasser naziva svijetom kvalitete, jer sadrži naše najbolje ili najkvalitetnije slike ili percepcije ljudi, predmeta i situacija za koje smo naučili da se osobito ugodno osjećamo u realnom svijetu. S godinama se taj poseban svijet širi i naposljetku u glavi imamo zbirku prelijepih i ugodnih slika ili percepcija. Kad bismo mogli živjeti u stvarnom svijetu koji bi bio jednak raju u našem sjećanju, život bi bio prelijep.

Rukovoditelji upoznaju mnogo radnika koji im nisu simpatični. Radnici izbacuju rukovoditelja iz svog svijeta kvalitete, ali i rukovoditelji izbacuju lijene radnike iz svojeg. Budući da obje strane smatraju kako druga strana ne zadovoljava nikakvu njihovu potrebu, zatvara se začaran krug koji nalazimo u mnogim organizacijama. Taj krug nesklonosti stvara suparnički odnos između rukovoditelja i radnika i poguban je za postizanje svrhe radne organizacije.

U upravljanju radnicima moramo biti svjesni kako osjećaj ugode ima dva obilježja: kratkoročno i dugoročno. Svi volimo da nam je uvijek dobro, ali s godinama naučimo pouku priče o mravu i cvrčku. Shvatimo kako se često isplati podnijeti neposrednu kratkoročnu neugodu da bismo u budućnosti postigli dulju ugodu.

Većinu ljudi će život naučiti da se kratkoročna ugoda brzo raspline, da uspješan život više ovisi o dugoročnim nego o kratkoročnim ugodama. Stoga voditelj uvijek pokušava upravljati tako da ga radnici ugrade u svoj svijet kvalitete kao sliku koja zadovoljava neku potrebu. Da bi ušao u rad-

Šef protiv voditelja

- Šef (*boss*) tjera na rad. Voditelj (*leader*) vodi.
- Šef se oslanja na autoritet. Voditelj se oslanja na suradnju.
- Šef govori: "Ja". Voditelj govori: "Mi".
- Šef stvara strah. Voditelj stvara povjerenje.
- Šef zna kako. Voditelj pokazuje kako.
- Šef izaziva nezadovoljstvo. Voditelj udahnjuje polet.
- Šef okrivljuje. Voditelj ispravlja greške.
- Šef rad pretvara u tlačenje. Voditelj rad pretvara u nešto zanimljivo.

nikov svijet kvalitete, voditelj mora od njega tražiti da radi nešto što će mu donijeti dugoročnu ugodu, i to tako da postigne neposrednu ugodu. Drugim riječima, voditelji trebaju začiniti sve radne zadatke ljudi beznoscu, uljudnošću i humorom.

Želi li da ga prihvate u svoj svijet kvalitete, rukovoditelj mora biti onaj tip rukovoditelja kojeg je Glasser nazvao voditeljem (*lead-manager*). Oni koje vodi moraju osjetiti brigu da će rad koji od njih zahtijeva obaviti tako da oni zadovolje svoje potrebe, osobito potrebu za moći. Kad radnici postanu svjesni kvalitete, treba im iskreno reći sljedeće: ako će se raspisivati hoće li morati puno raditi, valja im odgovoriti potvrđeno: kvaliteta se ne može postići bez velikog truda.

William Glasser kvalitetom naziva "sve što unesemo u naš svijet kvalitete". Kroz voditeljsko upravljanje moglo bi puno više radnika unijeti rad u taj svijet kvalitete.

Kvalitetan proizvod nije prosječan proizvod ili minimalan proizvod. Biste li htjeli da vas operira minimalno sposoban kirurg ili da jedete minimalno jestivu hranu u restoranu?

PS

Nazovite svog poslovnog savjetnika

TELEFONSKI SAVJETI SAMO ZA PRETPLATNIKE

Tel. 01-4836 106

Putem PIN-a / nalazi se na računu za pretplatu

Svakim radnim danom od 9.00 do 13.00 sati