

# Koje alate koriste manageri za rješavanje organizacijskih barijera



mr. sc. Lana Škvorc

### PODRUČJA MANAGEMENTA O KOJIMA SE NE GOVORI

Alati koje manageri koriste u svrhu ostvarivanja te izvrsnosti su vlastita edukacija, primjer i upornost.

No, u čestim slučajevima manageri ne uspijevaju raditi na sebi i kvaliteti svog rada jer su prezasićeni odgovornostima, obavljaju poslove zaposlenika jer ne mogu ili ne žele delegirati, rješavajući gorući problem umjesto drugih, što u konačnici uzrokuje kroničan nedostatak upravljanja vremenom - ozbiljnu managersku bolest. Iza „zdravog“ managera stoji „zdravi“ tim koji radi dok manager organizira, pa se upravo od njega očekuje stvaranje prioriteta i ignoriranje, odnosno preusmjeravanje nevažnih zahtjeva koji kradu vrijeme. Dobar manager zna okvire koji će omogućiti zaposlenicima da samostalno donose potencijalna rješenja i snose odgovornost za odluke.

### MANAGER VS. ZAPOSLENICI ILI TIM?

Zaposlenici su individualci. Kad individualci stvore tim, dolazi do okupljanja različitih načina razmišljanja, stupnjeva znanja i osobnih karakteristika. Suradnici koji mogu i žele poželjni su dio svakog tima - oni znaju i mogu preuzeti odgovornost. Drugi ekstrem su suradnici koji ne mogu i ne žele; za njih nema mjesta u kvalitetnom timu. Tu su i suradnici koji žele, ali zbog nedostatka edukacije i iskustva ne mogu. Njih manager mora podržavati kod izvršenja zadataka i pomoći im steći znanje, jer će s vremenom preći u skupinu najkvalitetnijih suradnika. Suradnici koji mogu, ali ne žele zadaju najviše glavobolje managerima - imaju znanje i iskustvo, ali nisu motivirani, te pružaju otpor svakom zadatku

Osim stručnih znanja koja se podrazumijevaju, manageri moraju posjedovati i vještine koje će ih učiniti trenerom i vođom tima. Od njih se očekuje izvrsnost na svim područjima djelovanja, dok se istovremeno susreću s organizacijskim barijerama te pitanjem kako ih uspješno svladati.



ili tuđem mišljenju. Manager, dakle, radi i s inercijom zaposlenika koja ili već postoji ili nastaje zbog neprihvatanja i nepriznavanja inicijative i dobrog obavljanja posla. Ovo je ozbiljna bolest zaposlenika koju valja liječiti, a još bolje spriječiti. Na zaposlenicima treba konstantno raditi i osnaživati ih - moraju osjetiti da im se vjeruje da će (unutar zadanih parametara) obaviti posao na najbolji mogući način.

No, način rada zaposlenika može se razlikovati od načina razmišljanja managera,

što može dovesti do bitnih i dugoročnih problema u komunikaciji. Stoga je potrebno na vrijeme riješiti sva otvorena pitanja, dati prijedloge umjesto naprasne zamjene ideja zaposlenika vlastitima, naredbe zamijeniti informativnim komentarima te imati česte sastanke za sve faze projekta što smanjuje rizike različitih smjerova razmišljanja, načina rada i pogrešne odluke. Upravo se na ovaj način manager rješava straha od delegiranja - ako nudi potporu i rješenja problema zaposlenicima, potencijalni problemi će se na vrijeme uočiti i riješiti. Delegiranje se odnosi koliko na delegiranje zadataka, toliko i na delegiranje autoriteta.

**Delegiranje zadataka** podrazumijeva razbijanje projektnog zadatka na pojedinač-

---

**Iza „zdravog“ managera stoji „zdravi“ tim koji radi dok manager organizira, pa se upravo od njega očekuje stvaranje prioriteta i ignoriranje, odnosno preusmjeravanje nevažnih zahtjeva koji kradu vrijeme.**

---

ne, te njihovo alociranje pojedinim članovima tima uz slobodu za njihovo ostvarenje.

**Delegiranje autoriteta** znači konzultiranje članova tima za sva pitanja, uz djeluju potpuno autoriteta ako se određeno pitanje odnosi na područje njihove ekspertize.

Pri delegiranju manager mora biti psiholog, odgajatelj i trener, a prvenstveno timski igrač u kojeg će se članovi tima moći ugledati. Delegiranje, postavljanje ciljeva i vodstvo nemaju smisla ako manager prepušta samo male zadatke s malim odgovornostima, ne postavlja prilike za učenje i primjenu novih vještina i znanja koji će isplivati na površinu kod članova tima ako budu izazvani. Drugim riječima, izgradnjom i primjenom vještina manager izaziva kvalitetne zaposlenike da se razvijaju uspješno svladavajući izazove. Manager mora znati kako probuditi i izvući ideje iz članova tima, naglašavati područja napretka i biti stalna podrška. Ruku pod ruku s vještinama zaposlenika dolazi razvoj karijere. No suprotno od izgradnje vještina, gdje se preporuča razbiti velike zadatke u manje koji postepeno traže razvoj novih vještina, kod razvoja karijere treba se usredotočiti na dugoročne projekte koji će izvući od zaposlenika maksimalni potencijal.

## SKLISKA PODRUČJA TIMSKE STAZE

Što je s osjetljivim područjem rješavanja problema? Problem se ne smije adresirati i njime se dodavati – ako tim radi na projektu, problem je zajednički. Član tima može tražiti pomoć od managera, ili pak, manager može uvidjeti da član tima treba pomoć. No, umjesto da se hvali svojim iskustvom i mudrošću, potrebno je omogućiti zaposlenicima da nauče samostalno identificirati problem i stvoriti vlastiti način njegova rješavanja. Nužan sastojak managerskog posla je i prevladavanje konflikata, i to podupiranjem otvorenosti i odgovornosti za standarde i kreativan pristup rješavanju problema. Kako bi se problem uspješno riješio potrebno je pronaći izvor problema, a ne krivca. Zaposlenici se moraju međusobno uvažavati i biti fleksibilni za tuđu perspektivu, čime će se izbjeći nesporazumi i pažnja usmjeriti na rezultat rada, a ne članove tima.

Motiviranje je aktivnost koju treba periodički ponavljati jer demoraliziran, pesimističan stav jednog člana tima može brzo proširiti nezadovoljstvo. Manager je onaj koji posjeduje čarobne formule za motivi-

ranje: pomoć kod pronalaženja uzroka problema, rješavanje nezadovoljstva ili dosade i uspostavljanje ravnoteže osobnih ciljeva zaposlenika s ciljevima poduzeća. No, ovdje je potreban oprez – manager koji nema vremena ili strpljenja baviti se pitanjima koja brinu zaposlenike, i riješiti ih, neće puno postići na području motiviranja, što će rezultirati nekvalitetnim radom tima, a time i managera.

Jedan od načina motiviranja je i tehnika *brainstorming* ili „oluje mozgova“. Projekt, bez obzira na njegovu kompleksnost ili važnost, uvijek nailazi na nepredviđene teškoće. Prepreke treba shvatiti kao izazov i uhvatiti se u koštac s njima prije nego oslabi timski duh, a motivacija padne ispod nule. Neriješeni problemi ne pomažu projektu da pričuka bolja vremena, već gomilaju frustraciju članova tima. Manager kod ovakvih zastoja mora usmjeriti članove tima kako dalje i pozvati ih da daju svoje ideje. Ljudi imaju više kreativnih ideja kad rade u timu nego individualno, pa stoga ni jedna „oluja“ nije gubitak vremena. Manager mora pri tome u timu razvijati stajalište da nema loših ideja. Ako su ideje kreativne, ali ipak neprovedive to treba taktično obrazložiti.

## NAJVAŽNIJI SASTOJCI TIMSKOG "KUHANJA"

Najvažnije u timskom radu je **povjerenje**. Suradnici ovise o međusobnom povjerenju kojeg treba uspostaviti na početku. Što se ljudi bolje upoznaju, time povjerenje više raste jer su međusobno opušteniji i osjećaju se slobodnije, a fizička blizina poznatih članova tima pruža sigurnost. Stoga manager mora poticati što više formalnih i ne-

### Savjeti Poslovnog savjetnika

- Povjerenje je najvažnije. Radite na organizaciji što više sastanaka koji će potaknuti odanost i koheziju među zaposlenicima!
- Kvalitetna komunikacija preduvjet je dobrog poslovanja. Osigurajte nesmetanu komunikaciju formalnim kanalima (e-mail, fax, memorandum...), kao i neformalnim (razgovori licem u lice)!
- Postavite jasne ciljeve pred svoje zaposlenike, a svaki uspjeh i ostvarenje ciljeva obavezno nagradite!

### zašto čitam poslovni savjetnik



**Lena Sviličić**  
PR Manager  
KEMPINSKI HOTEL ADRIATIC

Sadržajno i estetski inovativan i svjež. Obraduje veliki broj interesantnih, korisnih i uvijek aktualnih tematika i doslovno „savjetuje“ svoje čitatelje. Top zlatni savjetnik!

formalnih sastanaka vezanih uz projekt koji će stvoriti odanost, koheziju i slobodu izražavanja misli i ideja. On mora, kad god je to moguće, iskreno i otvoreno izvjestiti članove tima o činjenicama, brojkama i rokovima vezanim uz projekt.

Drugi najvažniji sastojak je kvalitetna **komunikacija** i osiguravanje kanala njezinog nesmetanog tijeka. Komunikacija će se efektivno razviti na neformalnim okupljanjima zbog neobavezne prirode razgovora između članova tima. No, članovi tima moraju uspješno komunicirati i formalno što im manager mora omogućiti kroz memorandume, e-maile, izvještaje, obrasce, bilješke, fax uređaje, telefone, mobitele, internet, grupni softver, video konferencije itd. No, najvažnija je osobna komunikacija licem u lice – ovo je samo dodatak u slučaju dislociranosti tima.

Efektivno komuniciranje ide ruku pod ruku s kreativnim razmišljanjem. Mnogi ljudi imaju ideje zaključane u ograničenja koja nameće poduzeće ili vlastiti uzorci razmišljanja što rezultira standardnim radom bez novih ideja.

Maksimiziranje izvedbe tima je častni zadatak managera – ako se nešto može maksimizirati, za to već postoje temelji. Kad manager postavi ciljeve (putokaze za timski rad na projektu) i kad se oni počnu ostvarivati, ta izvedba se mora nagraditi. Cilj nagrađivanja je kod tima poboljšati motivaciju i najbolju moguću izvedbu. Nagrađivanje počinje svakodnevnim naglašavanjem napretka tima, ohrabivanjem članova tima za samostalnost kod izvršavanja zadatka te pasivnim promatranjem, ali aktivnim praćenjem izvedbe. Kad stignu konkretna ostvarenja, manager upozna je članove tima sa sustavom nagrađivanja i načinom praćenja izvedbe u obliku brojaka. 