

uprave. Kako uspješno upravljati objema skupinama koje, svaka za sebe, predstavljaju krajnosti?

Možete očekivati da će većina vaših radnika, vojnika, sportaša, djelatnika biti „dobra“, ali imate ponekog „zločestog“ koji će lagati, svađati se, loše raditi, zabušavati, krasti, varati, kvariti međuljudske odnose, jednom riječju činiti ono što zna da je zabranjeno, neprihvatljivo ili pogrešno. Kao šef i vođa, morate ih kontrolirati i sprječavati da rade neprihvatljive stvari. Kako ćete to učiniti?

Možete biti kontrolor ili antikontrolor

Kontrolor razmišlja ovako: neki će ljudi biti „zločesti“, ali ne znam unaprijed koji. Zato ću sve članove skupine, bez iznimke, podvrgnuti istom sustavu kontrole. Koga uhvatim da radi nešto loše, primjereno ću ga kazniti.

Antikontrolor razmišlja ovako: neki su ljudi „zločesti“, ali ja moram imati povjerenja u svoj tim. Ne mogu zbog par iznimaka gnjaviti čitavu skupinu. Zato ću vjerovati svima i neću nikoga kontrolirati, a kad netko zloupotrijebi moje povjerenje, bit ću nesretan.

Istraživanja pokazuju da je najbolja kontrola koja nas hvata u onome što radimo dobro, koja stimulira, a ne koja kažnjava. To vrijedi za upravu, školu, obitelj, posao, slobodne aktivnosti, politiku ili odnos prema partneru.

Pokušajmo problem još malo pojednostavniti. Zamislimo da je naš managerekizadatak održavati čistoću u malom gradiću. Pretpostavimo da je 90% ljudi dobro odgojeno i da će otpatke uvijek nositi u najbliži koš za smeće. Ostalih 10% neodgojeni su i svoje će smeće baciti bilo gdje, zagađujući

okolis. Naš je cilj da svi budu „dobri“, dakle da bacaju smeće u koš. Da bi postigao taj cilj, šef Kontrolor će uvesti oštri nadzor nad svim stanovnicima. Razvit će kontrolne procedure, zaposlit će nadzornike, hodat će za svakim i nadgledati njegovo ponašanje. Svi će mu biti sumnjivi, stalno će upozoravati: „Bacajte smeće u koš, mi vas promatramo!“. Oni koji bi bacali smeće bilo gdje, postat će opreznici da ih se ne uhvati na djelu. Sustav koji nas pokušava hvatati, posebno je slatko „nadmudriti“ i to će nekima od „zločestih“ postati zabavna igra. Samo oni koji se uistinu prestraše kazne, možda će se promijeniti. No „dobri“ koji čine ogromnu većinu i inače bi, jer su tako odgojeni, bacali smeće u koš, osjećat će se kao budale. S pravom će se pitati: „Zašto nas kontroliraju i ne vjeruju nam kad mi to ne zaslužujemo?“.

Kod nekih među „dobra“ to će stvoriti želju da prevare onoga koji u njih nema povjerenja, jer drugo nije niti zaslužio. Takvi će, kad kontrolor ne bude gledao, učiniti pogrešnu stvar iz inata ili igre, jer je to u ljudskoj prirodi. Čitavi sustav s vremenom će se „pokvariti“, a povećani troškovi kontrole učinit će ga neefikasnim. Kako će se ponašati šef Antikontrolor? On će žmirkati i ignorirati postupke „zločestih“, nadajući se promjeni njihova ponašanja. No ta je nada pogrešna, „zločesti“ će ostati zločesti, ali će se pokvariti dio onih koji su bili dobri. Njima će biti teško gledati kako se smeće baca bilo gdje, bez posljedica, pa će uskoro s pravom pomisliti: „Zašto da budem jedina budala koja nosi otpatke do koša?“ Tako će i njihova „samokontrola“, odnosno odgoj koji uči što je dobro, a što loše, s vremenom popustiti. Samo mali dio njih i dalje će bacati smeće u koš jer je to njihov interni standard ponašanja, neovisno o okolini.

I dobri postaju „zločesti“

Bez kontrole, koja kažnjava loše ponašanje, i dobri uskoro postaju „zločesti“! Analiza pokazuje da je prvi pristup loš, a drugi katastrofalan. Zato ne čudi da smo okruženi mnoštvom rigidnih, skupih, dosadnih, zahtjevnih i nepotrebnih kontrolnih sustava, jer većina šefova misli da ne može biti bolje. Može li? Kako riješiti problem, a da ne učinimo pogreške Kontrolora i Antikontrolora?

Evo prijedloga!

Na prvom sastanku šef treba članovima skupine iskreno opisati svoj stav prema kontroli, na primjer, ovako:

Vjerujem da je 90% ljudi dobro, a 10% ljudi „zločesto“. Dobri će ispunjavati obećanja, biti točni, korektni, odgovorni i savjesni jer vole raditi, neće krasti, varati, lagati niti činiti ono što nije prihvatljivo. Ja želim vjerovati da svi pripadate skupini „dobrih“. Zato nikoga neću kontrolirati i unaprijed vam vjerujem. No, kako imam nešto iskustva, ne želim ispasti naivan. Znam da među ljudima svake organizacije može biti i „zločestih“. Ako nema kontrolnog sustava, tko god odluči učiniti nešto loše, neka bude svjestan da će se to, prije ili kasnije, saznati. A tada s pravom mijenjamo ponašanje prema takvima jer su to zaslužili. Obećavam da ću poduzeti sve što mogu da im zagorčim život, požalit će što su se rodili. Na njih ću „srušiti nebo“ i iskoristiti sav autoritet da ih se primjerenom kazni. No to će se dogoditi samo ako su zaslužili i dokazali da pripadaju među „zločeste“. Ne želim to, ali, budem li morao, neću oklijevati. Među nama niti želimo, niti trebamo „trule jabuke“. Jer samo jedna trula jabuka, ako se ne ukloni, može pokvariti mnogo zdravih plodova!

zašto čitam



poslovni savjetnik
- .com

Knjige u školi, i kasnije na fakultetu, su

nametnute, dok o novinama ili časopisu sami donosimo odluku. Poslovni savjetnik sastavni je dio mojih obveznih štiva. Mnogo je razloga zašto ga čitam. Osim kvalitete teksta, šetnje kroz mozak autora, u današnjem svijetu informacija je važna u poslovanju pa kao izvor koristim što više kanala. Čitam ga iz želje da budem informisan, naučim nešto novo ili iz čiste znatiželje, kako bi vidio što se događa na tržištu. Što rade drugi, iz drugih industrija ili moje industrije, a sve kako bih ostao u toku sa zbivanjima. Da budem iskren, možda me neki tekst potakne da napravim samo analizu, shvatim da sam negdje pogriješio ili mi da neku ideju.

Marijan Babić, član Uprave, ORIX Rent a car

Jedna šala šefa opisuje kao osobu koja govori tiho, smješka se, a iza leđa sakriva veliku batinu. Najbolji šefovi taj simbol kazne gotovo nikad ne moraju upotrijebiti. Dovoljno je stvoriti uvjerenje da će ga, bude li nužno, oni odlučno primijeniti. Opisani pristup sadrži u sebi primjenu nekih temeljnih psiholoških načela:

- Tko nam vjeruje, zaslužuje naše povjerenje.
- Onaj kojem vjeruješ, sve će izgubiti ako te pokuša prevariti, pa će to nastojati izbjeći.
- Kad netko zaslužuje kaznu, budi nepopustljiv i oštar, ali objektivn.
- Kazna ne smije biti proizvoljna, a odgojno djeluje kad je pravedna.
- Valja poticati samokontrolu jer je to najbolji oblik kontrole.