

Kontrola je u malim količinama lijek, u velikim otrov

Velimir
Srića



Jedan od najvažnijih poslova svakog šefa je kontrolirati članove svojeg tima. Glavna nevolja je da među njima ima dobrih koji se trude, poštuju pravila, izvršavaju zadatke i obveze, ali ima i onih drugih, „zločestih“ koji zabušavaju, krše pravila, ne izvršavaju dogovore, uzrokuju probleme, lažu, krađu, čine razne vrste „nepodopština“.

Zamislite da ste šef, predradnik, vojni komandant, vođa projektnog tima, ili športski trener i da je među vašim djelatnicima 90% dobrih, a 10% „zločestih“. Takav je omjer prisutan u svakoj organizaciji, bila to vojna jedinica, športska ekipa, skupina radnika na pokretnoj traci, ili članovi

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

Možete očekivati da će veći na vaših radnika, vojnika, športša, 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 managerski zadatak 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

okoliš. 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 oprezniji 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 žmiriti 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“. Iako 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 tekstova, 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 informiran, 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, ORYX 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 objektivan.
- Kazna ne smije biti proizvoljna, a odgojno djeluje kad je pravedna.
- Valja poticati samokontrolu jer je to najbolji oblik kontrole.

Kritičari ovakvog pristupa reći će da ga je teško primjenjivati. To je točno, ljudi koji nisu na njega navikli, u početku vas neće shvatiti ozbiljno već će isprobavati granice vaše popustljivosti. Njih je teško odrediti, jer morate biti sigurni kad je netko napravio slučajnu pogrešku, a kada je pokazao da se uistinu radi o truloj jabuci. Drugi će kritičari omjer 90:10 smatrati optimističnim, držeći da je broj „zločestih“ značajno veći. Mislim da to nije bitno, omjer jest proizvoljan, ali iste ideje vrijede i za situaciju 80:20 ili 70:30.

Kontrola: pozitivna i prirodna sila

Iz iskustva managera i konzultanta tvrdim da model može dati dobre rezultate, značajno smanjiti troškove (nepotrebne) kontrole, jačati organizacijsku kulturu povjerenja i omogućiti pravedno kažnjavanje nepoželjnog ponašanja. Polazeći od pozitivnog stava prema ljudima, gradite njihovo samopoštovanje i zaslužujete povjerenje. Nagrada je mnogo bolji motivacijski faktor od kazne.

Negdje sam pročitao opis posljednjeg juriša čuvenih britanskih husara koji su dobili mnoge bitke i proširili engleski imperij do rubova poznatog svijeta. Bio je lijep sunčani dan u ranu jesen 1854. godine kad su preko široke Krimске ravnice u pravilnom rasporedu, isukanih koplja i mačeva, pod vodstvom lorda Ran-

glana, crveno odjeveni pripadnici kraljeve lake konjice pojurili na protivničke položaje. Ti valovi slikovitih konjanika, ta krema britanske imperijalne vojske, čvrsti i uspravni u sedlu, oduzeli bi dah svakom promatraču. Mora da su im se, onako izdaleka, divili i ruski topnici dok su ih zasipali smrtonosnim kanonadama čelika. Konjanici i konji pod kišom grana ta letjeli su zrakom, ali paradni se poredak nije napuštao. Jurišali su i dalje jer njihov zapovjednik, valjda opijen skladnim galopom kraljevskih konja i sjećanjima na mnoge pobjede, nije na vrijeme dao znak za povlačenje.

Kontrola je poput lijeka: uzmete li koliko treba, riješit će vas bolesti; uzmete li previše, može vas ubiti! Najbolja kontrola nagrađuje za uspjeh jače nego što kažnjava neuspjeh!

Ova uspomena na besmislenu propast britanske lake konjice podsjeća da zakašnjela reakcija šefa-kontrolora može uzrokovati goleme štete koje je teško ili nemoguće ispraviti.

Ipak, valja uvijek imati na umu da je kontrola poput otrova, u malim količinama liječi, u velikim ubija. Uz nadzor i nadgledanje vezane su brojne predrasude. lako se divimo kontrolnom centru NASA-

Ne smije se dogoditi da nasilno nametnuti kontrolni mehanizmi postanu lijek koji se, umjesto da otkloni bolest, pretvori u smrtonosni otrov. O tome Murphyjev zakon kaže: Napor da se uhvati stvar koja pada proizvest će više štete nego da smo tu stvar odmah pustili da padne.

e bez kojeg astronauti ne bi sletjeli na Mjesec, ili nas impresioniraju elektronski semafori za kontrolu vremena, broja osobnih pogrešaka i dužine trajanja napada bez kojih košarka ne bi bila toliko atraktivna igra, samu djelatnost kontroliranja najčešće smatramo nužnim zlom.

Kontrola je pozitivna i prirodna sila bez koje upravljanje nije moguće. Učinkovita je onoliko koliko utječe na promjenu ponašanja ljudi. Najuspješnija kontrola je dinamična i okrenuta budućnosti, a najbolje je postavljena kad se čovjek pokorava samo pravilima, a ne ljudima.

U jednom ministarstvu hrvatske Vlade, doministar zadužen za unutarnju organizaciju, uveo je kruti sustav kontrole prisutnosti na radnom mjestu. Svaki izlazak trebao je biti posebno odobren. Svako, pa i najmanje, zakašnjenje ili odsustvo s posla valjalo je detaljno opravdati. Uskoro se osjetila negativna promjena u radnom moralu, entuzijazmu i kooperativnosti osoblja. Izloženi oštroj formalnoj kontroli, ljudi obično počnu igrati "protiv sustava". Umjesto da ih motivira i stimulira na veći radni doprinos i racionalnije korištenje vremena, takav pristup izaziva pasivnost, apsentizam, agresiju ili opadanje volje za radom.

Samokontrola je najbolji oblik kontrole

Zamislite dijete koje se zatvorilo u sobu da uči, a vi svaki čas upadate unutra ne bi li ga uhvatili kako čita stripove, igra se na računalu ili gleda televiziju. Kako će se strogo nadgledano dijete ponašati i osjećati?

Vjerojatno će razmišljati ovako:

Ne da mi se učiti, a tjeraju me na to! Dok nikoga nema, ja ću čitati stripove, igrati se ili gledati televiziju. Važno je da me tata ne uhvati jer će onda vikati. Učenje je zapravo njegov problem, a ne moj. Uostalom, otac mi ionako ne vjeruje i stalno me kontrolira. Zato za slušuje da ga varam!

Lijek za ovakve situacije je vaše iskreno uvjerenje da je samokontrola najbolji oblik kontrole. To znači da valja ući djetetu u sobu i, ako treba, satima s njim razgovarati o važnosti učenja, utjecaju znanja na uspješan život, osjećaju pobjede kad si dobar u školi i gorčini poraza kad nisi. Treba uvjeriti dijete da je u njegovu interesu ostaviti stripove, igre i televizor. Zatim mu pristupiti s povjerenjem i ne ulaziti više u sobu.

Ocijenite li da je potrebno još motivacije, predložite nagradu za uspješno učenje. Neka to bude predmet ili doživljaj do kojeg je vašem junioru jako stalo, na primjer, karta za koncert omiljenog pjevača ili putovanje do Gardalanda. Uspjeh neće izostati, osim ako vaše dijete ne spada u „trule jabuke“. U tom slučaju, imate stvarni problem kod kojeg vam je teško pomoći.

Vezano uz kontrolu najuspješniji šefovi trebaju izbjeći igranje uloge Kontrolora ili Antikontrolora i ponašati se po pravilu 90:10! Kontrola je poput lijeka: uzmete li koliko treba, riješit će vas bolesti; uzmete li previše, može vas ubiti! Najbolja kontrola nagrađuje za uspjeh jače nego što kažnjava neuspjeh! Samokontrola je najuspješniji oblik kontrole!