

Zašto slušamo kako se manageri žale? Žaljenje je zapravo gledanje unatrag, a ne gledanje unaprijed, žaljenje je usredotočenje na probleme, umjesto usredotočenje na rješenja. Od ljudi koji su odgovorni za način poslovanja tvrtke, očekujemo da preuzmu vodstvo i imaju viziju: kako možemo pronaći rješenja, kako možemo pronaći nove i uspješne načine da naše tvrtka postane ili ostane uspješna.

# Znate li kakav je vaš stil upravljanja

John  
Lodder



Vjerujemo kako mnogi manageri moraju promijeniti svoj stil, jer 'stara vremena' se ne vraćaju. Moramo biti kreativni kako bismo promijenili svoj stil upravljanja i učinili sebe spremnima za sadašnjost i budućnost.

Međutim, to zahtijeva nešto iskrenosti! Jesam li spreman nekoliko minuta iskreno razmisliti o pitanju: "Što je moj stil upravljanja?"

U klasičnoj tipologiji vidimo tri različita stila upravljanja koja bi nam mogla pomoći, to su:

Stil laissez-faire

Stil potpune kontrole

Participativni stil

**Kod stila 'Laissez-Faire'** možemo vidjeti managera koji ne donosi nikakve odluke i kaže 'imamo dobro osoblje, neka se oni pobrinu za sve'. Sve dok nešto ne počne po zlu. Tada će ovaj menadžer tra-

žiti nekog koga bi okrivio, i on(a) će uvijek i pronaći nekog. Ovakav stil upravljanja stvara kulturu okrivljivanja u organizaciji što rezultira velikim problemima u trenutnoj situaciji. Ljudi se boje za svoju upravu (možda i za svoje kolege) a efekt je da otvorenost, kreativnost i inovacija ne mogu uroditi plodom u kulturi ove tvrtke.

**Kod stila 'potpune kontrole'** vidimo mikro-managera koji ima potrebu kontrolirati sve što se događa i što bi se moglo dogoditi u njegovoj organizaciji. Ovaj manager vodi računa da postoje priručnici ispunjeni pravilima, procedurama i propisima za svaku situaciju koju on može zamisliti. Što se događa u takvoj birokratskoj kulturi?

Zaposlenici ne razmišljaju tijekom radnog vremena (!), samo slijede pravila i propise. Ali onda,

kad se nešto novo pojavi, kad se nešto promijeni, ne znaju što činiti jer ne postoji pravilo za taj novi događaj. Tako se nova procedura piše i dodaje priručniku. Može biti jasno kako niti ovaj stil upravljanja ne funkcionira u ovim turbulentnim vremenima.

**Kod 'participativnog' stila** vidimo samopouzdanog i fleksibilnog managera koji razumije da su njegova najveća imovina zaposlenici i klijenti organizacije. Ovaj manager će sagledati i interne i eksterne dionike jer on(a) zna kako oni posjeduju pravo znanje i potrebno iskustvo koje manager ne može nikako posjedovati.

Ovaj manager stvara otvorenu atmosferu, traži od zaposlenika da budu kreativni i istupe sa svojim idejama. Imaju redovne sastanke na kojima razgovaraju o zajednič-

## POJMOVNIK MANAGEMENTA

Ljudski resursi / učeća organizacija/ vodstvo

### Učenje kroz akciju/ *Action learning*

Učenje kroz akciju (*Action learning*) se, u organizacijskom okruženju, koristi kao način rješavanja složenih problema, propitivanja strateških smjerova, i razvoja ne samo osnovne djelatnosti pojedine organizacije već i njezinih ljudskih resursa. Organizira se planski, što uključuje:

1. Problem (situaciju, pitanje) koji se želi razrješiti, odgovoriti, preispitati
2. Tim koji sudjeluje u rješavanju (sastavljen raznorodno; od zaposlenika iz različitih odjela, iskustva, školovanja, načina razmišljanja)
3. Proces propitivanja i refleksije na ključno pitanje
4. Dogovorenu akciju
5. Posvećenost (vodstva i svih uključenih) ne samo rješavanju zadanog problema, već i učenju kroz taj proces
6. Facilitatora ili coacha koji tim vodi kroz proces

Primjeri slučajeva u kojem se uspješno koristilo učenje kroz akciju uključuju: rješavanje tehnoloških problema (uključivanjem stručnjaka

iz različitih regija, koji do tada nisu radili zajedno), kod spajanja dviju organizacija, poboljšanje cjelokupne usluge prema kupcima, rješavanje konflikata između odjela i brojni drugi

Učenje kroz akciju je utemeljio R. Revans (oko 1940.), prvo kao način samorefleksije znanstvenika, a zatim kao sredstvo povećanja produktivnosti u ugljenokopima. Danas se učenje kroz akciju koristi kako u profitnom, tako i u javnom, neprofitnom, te edukaciji (npr. MIT Sloan). Višestruka primjenjivost action learninga proizlazi iz uključenih postavki učenja odraslih, te prirode rada u organizacijama:

- Učenje kroz aktivnost (akciju, rad)
- Rad u timu
- Usmjerenost na pitanja (probleme, odluke) specifične za pojedinu organizaciju
- Sudionici rade na kreativnom rješavanju problema
- Donose se zajedničke, timske, odluke
- Rezultati (aktivnosti, action learninga i učenja) se formaliziraju kroz prezentacije ili izvještaje

Neki od limitirajućih faktora action learninga uključuju: uspješnost je izrazito ovisna o dobrom osmišljavanju procesa, važnost samog zadatka može zasjeniti učenje (čime se gubi razvojna komponenta), postoji opasnost od prejakog utjecaja jedne osobe ili načina razmišljanja (groupthink) što dovodi u pitanje inovativnost i kreativnost procesa.

Renata Takač Pejnović