



GETTING MY MOJO BACK

Planirajući teme tekstova za Poslovni savjetnik, obično počinjemo s pitanjem kojim je dobro započeti i svoje coaching razgovore s klijentima: što im, u ovom trenutku, najviše treba; koji je to izazov sadašnjeg trenutka; što im najviše nedostaje? Odgovor je jednostavno „kliknuo“ kada smo nedavno čuli poznanicu kako kaže: „Nigdje i ni od koga ne čujem ništa dobra“. Ta rečenica dobro odražava loše raspoloženje u društvu. Kako vratiti optimizam, vjeru u vlastite sposobnosti, radost, želju za životnim izazovima? Kako vratiti ono što Ameri lijepo zovu „mojo“? Sasvim je moguće da je to i jedan od najvećih izazova managera – kako održati opći moral organizacije „iznad vode“?



Renata Takač Pejnović

Činjenica je da gospodarstvo nije u dobrom stanju - zaredali su se otkazi, rijetko koja organizacija posluje dobro. A opet, postoje ljudi koji su i u puno gorim okolnostima čvrsti, sposobni pokazati najbolje od svojih talenata, sposobni uzeti od života sve što daje i pritom uživati. To se pokazuje i kao najbolja strategija hvatanja ukoštac sa životom, jer život je ono što se događa dok mi čekamo da nam se planovi ostvare.

Američki stručnjak u leadershipu, upravljanju talentima i nasljeđivanju dr. Marshall Goldsmith, nedavno je objavio knjigu slične tematike – kako vratiti zadovoljstvo na radnom mjestu. Goldsmith je knjigu napisao na temelju istraživanja koje je s kćerkom Kelly proveo ispitujući 3000 managera. Centralna točka istraživanja je osjećaj ispunjenosti, značajnosti i zadovoljstva ljudi na poslu i u privatnom životu. Od rezultata, odmah se izdvaja značajna povezanost jednog i drugog polja: ljudi koji su sretniji na poslu, sretni su i kod kuće. Takvi rezultati daju naslutiti da osjećaj sreće, ispunjenosti te osjećaj da radimo nešto bitno i pozitivno, izvire više iz naše osobnosti, nego iz vanjskih okolnosti.

PROCJENA SVOG RADA I DOPRINOSA

Vratiti „mojo“ u svoj poslovni i osobni život ipak je moguće, i to se čini prvenstveno vlastitim naporom. Tu mogućnost mogu iskoristiti lideri, između ostalog HR manageri, kako bi poboljšali klimu u organizaciji, zadovoljstvo zaposlenika poslom, energiju koju ulažu u svakodnevni rad. Kako početi? Zamislimo neki sastanak kojeg se užasavamo (a takvih je puno), tokom kojeg se obično dosađujemo i nakon kojeg imamo osjećaj da smo izgubi-

li vrijeme, a pritom se i dobro iznervirali. Evo jednostavne vježbe s pitanjima:

- Prije sastanka, upitajmo se: koliko se veselimo sastanku? Ima li taj sastanak za nas bilo kakvo značenje? Ako ima, kakvo je to značenje i kako će utjecati na naš posao?
- Tokom sastanka, pitajmo se: koliko se dobro osjećamo? Pridonosimo li pozitivnom tijeku i rezultatima sastanka?
- I na koncu, nakon sastanka: koliko smo pridonijeli rezultatima sastanka? Je li naš stav pozitivno ili negativno utjecao na tijek sastanka?

Ova pitanja pojačavaju svijest o vlastitoj prisutnosti, odgovornost za sudjelovanje i rezultate. Otvara se i mogućnost odustajanja od sastanka, kad osoba zaista zaključi da njeno sudjelovanje na sastanku ne može donijeti ništa dobra. Ovo odustajanje zove se još i „pravilo dvije noge“: kad vidiš da ni u čemu ne pridonosiš niti učiš, otiđi!

Na tragu ovakvog načina razmišljanja, Goldsmith predlaže da svoje aktivnosti procijenimo prema sljedećim karakteristikama:

Žrtvovanje Kratkoročno zadovoljstvo -- Dugoročna korist --	Stimulativne Kratkoročno zadovoljstvo ++ Dugoročna korist -	Uspjeh Kratkoročno zadovoljstvo ++ Dugoročna korist ++
Preživljavanje Kratkoročno zadovoljstvo - Dugoročna korist -	Održavanje Kratkoročno zadovoljstvo ± Dugoročna korist ±	

1. Stimulativne – kratkoročno su zanimljive, dugoročno ne donose veću korist.

Prema Goldsmithu, aktivnost jest „mojo“ kad činimo nešto svrhovito, značajno i pozitivno, i takva je aktivnost prepoznata u našoj okolini. Kako bi što bolje objasnio razliku, suprotnu aktivnost autor naziva „nojo“ – kad činimo minimalno što moramo, ostajemo na mjestu, odgovornost prebacujemo na nekoga drugoga i čekamo da se nešto desi, umjesto da sami nešto poduzmemo.

2. Žrtvovanje – kratkoročno ne donose zadovoljstvo, dugoročno velika korist.
3. Preživljavanje – nema kratkoročnog zadovoljstva niti dugoročne koristi.
4. Održavanje – i kratkoročno zadovoljstvo i dugoročna korist su prosječne.
5. Uspjeh – i kratkoročno i dugoročno donose veliko zadovoljstvo i korist.

Prema Goldsmithu, aktivnost jest „mojo“ kad činimo nešto svrhovito, značajno i pozitivno, i takva je aktivnost prepoznata u našoj okolini. Kako bi što bolje objasnio razliku, suprotnu aktivnost autor naziva „nojo“ – kad činimo minimalno što moramo, ostajemo na mjestu, odgovornost prebacujemo na nekoga drugoga i čekamo da se nešto desi, umjesto da sami nešto poduzmemo. Ovdje dolazi do punog izražaja executive coach Goldsmith: najveća odgovornost i sva slava je na nama osobno.

KAKO MOJO MJERITI U PRAKSI?

Tokom neke aktivnosti, ocjenjujemo je s dva stanovišta:

1. Profesionalnog: što ja donosim u aktivnost?

- **Motivacija:** želim posao odraditi izvrsno, odnosno najbolje moguće,
- **Znanje:** razumijem što treba učiniti i kako to treba učiniti,
- **Sposobnost:** imam sve potrebne vještine da posao obavim izvrsno,
- **Samopouzdanje:** siguran/a sam u sebe kad obavljam potrebne aktivnosti,
- **Autentičnost:** u aktivnost unosim svoju istinsku osobu i ne „lažiram“ svoje karakteristike da bih je obavio/la.

2. Osobnog: što aktivnost donosi meni?

- **Sreću:** osjećam istinsku radost dok obavljam posao,
- **Nagradu:** posao mi donosi materijalne i emocionalne nagrade koje su mi bitne,
- **Svrhovitost:** rezultat obavljanja posla i za mene osobno ima svrhu i značenje,
- **Učenje:** aktivnost mi omogućava da učim i razvijam se,
- **Zahvalnost:** osjećam se zahvalno što imam ovu mogućnost obavljanja posla i vjerujem da je moje vrijeme pravilno iskorišteno.

Kako bi HR manageri, treneri i lideri mogli koristiti ovo Goldsmithovo istraživanje i savjete? Kako ih primijeniti u praksi i poboljšati energiju, moral i konačno rezultate zaposlenika?

Ako ste na ovo pitanje odmah odgovorili – nikako – vjerojatno ste usred „nojo“ razmišljanja! Goldsmithovo istraživanje i prijedlozi nisu, naravno, zlatni odgovor na sve probleme, no vrijedno ih je testirati. Iskustva iz prakse pokazuju da će većina osoba, suočena s prezentacijom ideja koje im pomažu da osvijeste svoje ponašanje i stavove, prihvatiti inicijalni impuls za daljnji osobni razvoj. S druge strane, i osobama koje redovno rade na samosvijesti i osobnoj motivaciji, ponekad zatreba poticaj – motivacija i pozitivne emocije lako se „potroše“ u svakodnevnom sudaru s rutinom, lošim vještima i „negativcima“ iz okoline.

U sredinama koje su otvorene edukaciji i razvoju, moguće je identificirati tim ili grupu osoba koje odabiremo da budu „mojo rasadnik“. Kao i u ostalim pozitivnim inicijativama, obično je do-

Primjer jednostavnog upitnika zadovoljstva zaposlenika

1	Odnos s direktno nadređenim	1	2	3	4	5
2	Odnosi sa suradnicima	1	2	3	4	5
3	Visina plaće	1	2	3	4	5
4	Pravednost plaće	1	2	3	4	5
5	Sigurnost posla (neću izgubiti posao)	1	2	3	4	5
6	Mogućnost napredovanja u hijerarhiji poduzeća	1	2	3	4	5
7	Mogućnost profesionalnog razvoja	1	2	3	4	5
8	Radno okruženje	1	2	3	4	5
9	Oprema za rad	1	2	3	4	5
10	Radno vrijeme	1	2	3	4	5
11	Redovna isplata plaće	1	2	3	4	5
12	Prepoznavanje radnikove stručnosti i iskustva	1	2	3	4	5
13	Mogućnost odlučivanja u poslu	1	2	3	4	5
14	Mogućnost davanja prijedloga	1	2	3	4	5
15	Zanimljivost posla koji radim	1	2	3	4	5
16	Jasnoća radnih procedura	1	2	3	4	5
17	Primjenjivost radnih procedura	1	2	3	4	5
18	Suradnja s drugim odjelima	1	2	3	4	5
19	Priznanje za postignute rezultate u poslu i dobar rad	1	2	3	4	5
20	Dobivanje usavršavanja u znanjima i vještinama potrebnima za kvalitetno obavljanje posla	1	2	3	4	5
21	Komunikacija s upravom poduzeća (informiranje o poslovanju, poslovnim promjenama, poslovnim ciljevima i drugo)	1	2	3	4	5

voljno da okupimo manju grupu koja će zatim širiti dobre vibracije. Takvoj se grupi mojom može predstaviti kroz radionicu, kao dio upravljanja učinkom. Jer što više pridonosi učinku od svijesti zaposlenika o tome koliko smisleno i motivirano radi neki posao ili sudjeluje u nekoj aktivnosti? Takva će radionica, naravno, uključivati i simulacije, vježbe i zadatke koji će potaknuti osvještavanje emocija i stavova, ne samo osobnih već i u odnosu pojedinca prema timu i organizaciji. Na primjer, neke vježbe iz područja dramske pedagogije bez riječi i vrlo snažno otvaraju svjesnost prema liderstvu: kolumbijska hipnoza, ili timski rad - pantomima zajedničkog iskanja predmeta.

Nakon radionice, pojedinačni coaching omogućit će zaposleniku/ci da istraži praktičnu upotrebu „mojo“ motivacije u vlastitom poslovnom okruženju, te osnažiti uporabu metode u duljem vremenskom periodu. Čitav mali projekt uvođenja „mojo“ metode treba imati jasne ciljeve (poboljšanje radne atmosfere, motivacije, zadovoljstva zaposlenika i/ili drugo) te mogućnost mjerenja, kako bi i sam/a voditelj/ica projekta mogla izmjeriti učinkovitost.

OCJENJIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA

Za kraj, ponešto o anketama zadovoljstva zaposlenika. Takva se anketa obično prvi puta provodi prije promjena u organizaciji (npr. uvođenja sustava upravljanja učinkom), i zatim prati zadovoljstvo nakon promjena. Brojne ga organizacije, koje puno polažu na radnu atmosferu i moral zaposlenika, provode i redovno, svake godine. Anketu obično provode vanjski suradnici, kako bi zaposlenici (i uprava) dobili potpuno anonimne rezultate, a najveća je „kvaka“ u rezultatima: nezadovoljni zaposlenici očekivat će od uprave da poduzme neke promjene. Stoga je najgora moguća solucija napraviti anketu i zatim ne učiniti ništa na poboljšavanju područja kojima su zaposlenici nezadovoljni. 