

Kritičari ovakvog pristupa reči 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 zasluzujete 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 Krimskog ravnice u pravilnom rasporedu, isukanih kopija 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 granata 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 zakašnjava reakcija šefa-kontrolora može uzrokovati goleme štete koje je teško ili nemoguće ispraviti.

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

**Ne smije se dogoditi da nasilno nametnuti kontrolni mehanizmi postanu lijek koji se, umjesto da otkloni bolest, pretvoriti u smrtonosni otrov. O tome Murphyev zakon kaže: Napor da se uhvati stvar koja pada prolazvest 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. Utinkovita 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.

Ujednom 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 oštroy formalnoj kontroli, ljudi obično počnu igrati "protiv sustava". Umjesto da ih motivira i stimulira na već 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 zatvorio u sobu da uči, a vi svaki čas upadate u nutra ne bi li ga uhvatili kako čita stripove, igra se na računalu ili gleda televiziju. Kako ćese 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 njezin problem, a ne moj. Uostalom, otac milonaku ne vjeruje i stalno me kontrolira. Zato zaslužuje da ga varam!*

Lijk za ovakve situacije je vaše iskreno uvjerenje da je samokontrola najbolji oblik kontrole. To znači da valja uči 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 Gardalandia. 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 izbjegići 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!



## LEADERSHIP AKADEMIJA

by Velimir Srlja

Lider oslobodilačkih, pristupom i vlijajom motivira suradnike na iznimne rezultate. On kombinira prirođeni talent za vodenje sa znanjem i vještina koju stvara UČENJEM I VJEŠTINOM.

Leadership Akademija je inovativni intervencijski program koji će prepočinuti tradicione uslove i vrline vodenja te uokviriti najuspješnije liderske znanja.

POČETAK AKADEMIJE: 12. VELIČE 2014.

...jer LIDERI se RADAJU, ali i STVARAJU...

SVE INFORMACIJE I PRIJAVA NA: [www.velimirsrlja.com](http://www.velimirsrlja.com)