

dostignućima, nego zadovoljstvom *managera* zbog njihova ponašanja. Zauzimaju stav "čekaj-i-gledaj-tko-će-pogriješiti". Prestali su se angažirati i ne posvećuju se poslu kao što su to radili prije.

Postoje i oni aktivno neangažirani, takozvani "kopači jama". Oni su *Stapro-Skosve (Stalno Protiv Skoro Svega)*. Oni nisu samo nesretni na poslu. Oni su zaposleni iskazivanjem svojega nezadovoljstva i svoje nesreće. Svakoga dana aktivno neangažirani djelatnici potkopavaju ono što postižu njihovi angažirani kolege i kolege.

Manageri pogrešno misle da trebaju svoje najbolje djelatnike ostaviti na miru. Pustiti ih da rade i posvetiti se onima problematičnima. Vrhunski manageri rade upravo suprotno. Oni najviše vremena provode sa svojim najproduktivnijim i najperspektivnijim djelatnicima zato što oni imaju najviši potencijal. Ako se manager trudi unaprijediti rezultate ispodprosječna djelatnika, dobit će (u najboljem slučaju) prosječna djelatnika. Ali ako dobra djelatnika vodi prema odličnome, dobit će vrhunskoga djelatnika.

Što trebaju napraviti *manageri* kada prepoznaju djelatnika čija razina angažiranosti klizi prema dnu? Počnite s očekivanjima. Je li djelatnik izgubio jasnoću svoje uloge? Je li zbunjen onim što *manageri* i posao (tvrtka) očekuju da pridonese iz dana u dan? Tek kada ste sigurni da djelatnik ima pravu opremu i informaciju, tražite od njega da započne s ispunjenjem očekivanja.

Potom se ponovno usredotočite na tog djelatnika – na njegove vještine, znanja i predispozicije.

dr.sc. Saša Petar
www.sasapetar.com

PERSONAL COACHING 2017.

RADIONICE
Grupni i individualni rad sa stručnjakom za vođenje i komunikaciju može pridonijeti da bolje razumijete procese, važnost potrebnih promjena i osobnog jačanja, kako bi čim uspješnije „prodali sebe“, svoje ideje i znanje, te bolje razumijeli svoju poslovnu okolinu.

CILJEVI RADIONICA ZA POLAZNIKE:

- bolje razumijevanje osobne snage
- definiranje nove kvalitete komunikacije s poslovnom okolinom
- povećanje kapaciteta prezentacijskih, pregovaračkih i prodajnih vještina
- kontrola odnosa u timu radi boljeg nastupa na tržištu
- proaktivnost u poslovanju i prodaji

NAČIN RADA:

- grupni rad uz voditelja (uvodno predavanje + diskusija)
- individualni rad (na osnovi pojedinačnih upita)

Započnite promjenu pozivom na **091/2361516** ili slanjem „**želim sudjelovati**“ maila na sasa@sasapetar.com.

Odaberite dan u tjednu koji Vam najviše odgovara za odmak od operative. Nazovite. Priključite se grupi mladih menadžera i poduzetnika koji žele znati više.



je. Djelatnici koji su zaduženi da rade ono u čemu su najbolji svakoga se dana pomiču prema novonovoj angažiranosti. Konačno, "uhvatite" ga kada pravilno radi. Pohvalite ga zbog kvalitete. Pohvalite njegovo osobno ispunjenje, štoviše, pohvalite njegov doprinos zadanim ciljevima tvrtke. Odredite jasna očekivanja, dajte djelatnicima prave alate i informacije, usredotočite se na zaposlene i nagradite najbolje djelatnike – to je strategija koja vodi k angažiranosti.

Učestalo i netaktično kažnjavanje svih grešaka (od malih nogu pa sve do prvog posla) negativno će utjecati na samopouzdanje pojedinca. Takav radnik neće imati snage i želje promijeniti neku poslovnu situaciju, predložiti neku promjenu ili se u pregovorima argumentirano suprotstaviti nekome s drukčijim mišljenjem. No, osjeti li djelatnik da neće biti kažnjen za svaku grešku koju učini pokušavajući poboljšati proces ili proizvod (uslugu), potruditi će se

da greške donesu rezultat. I biti siguran u drugim poslovnim situacijama.

Motivacija neangažiranih

Manageri se, kao i djelatnici, regrutiraju iz redova ljudske rase, pa im sve što je ljudsko nije strano. Vođenje ljudi stoga je aktivnost koja nema unaprijed zadane optimalne preduvjete što mogu osigurati uspješno (ruko)vođenje u svakoj situaciji. Upravo stoga osoba koja vodi grupu djelatnika rješenja kojima će motivirati mora tražiti u sebi i svojim vrijednostima, ali i u kvaliteti ljudi koje vodi. Jedni su drski i hvalisavi, a drugi skromni i povučeni. Jedni žive kako bi odlučivali, dok drugi više vole prepustiti odlukama da se same odvijaju. Umjereni *manageri* svjesni su da uspjeh njihovih djelatnika najviše ovisi o kvaliteti njihova vodstva, ali i da uspjeh njihova vodstva ovisi o kvaliteti ljudi koje vode. Penju se po organizacijskim ljestvicama prilagođavajući se kolegama, a kada se popnu

na vrh, upravljaju konsenzusom umjesto zapovijedanjem. Shvaćaju da je umijeće vođenja omogućiti ostvarenje ciljeva i volje grupe, a ne elektrificirati organizaciju svojom karizmom. Naglasak na savjetovanjima sa zaposlenima znači da su manje skloni frakcijskoj borbi nego njihovi kolege.

Najvažniji zadatak *managera* jest razviti zdravi odnos sa zaposlenima – osjećaj da oni i djelatnici dijele istu sudbinu. U takvim organizacijama *manageri* zaposlene ne drže potrošnim alatom. Svaki zaposleni suradnik je u poslu, a ne samo netko tko je tu da bi omogućio zaradu. *Manageri* i djelatnik u istoj su poziciji kada govorimo o odgovornosti koje moraju preuzeti za svoje rezultate, ali onaj tko vodi djelatnike odgovoran je za i za svoje i za rezultate svojih podređenih.

U uspješnim organizacijama njeguje se tradicija angažiranja ljudi, koji su pozvani zamisliti iznositi glasno, angažirati se na njihovoj realizaciji, pokušati i pogriješiti (a ond anaučiti, ponoviti i uraditi bez ponavljanja greške). Takvi djelatnici ne trebaju čekati upute za svaku situaciju koja se dogodi. Ljudi, osobito mlađi, fleksibilni su i mozak im brzo radi pa je nepotrebno nametati im ideje koje guše originalnost i smanjuju angažman. "Ugušeni" djelatnici tako će do mirovine ponavljati aktivnosti o kojima uopće ne razmišljaju.

Poticanje angažmana zaposlenih omogućuje stvaranje i održavanje poslovnog uspjeha, koji postaje sastavni dio kulture organizacije. Tako se ideali organizacije ne mijenjaju sa svakim novim *managerom* koji poželi započeti pisanje povijesti organizacije od trenutka svojega dolaska. *Manager* može doći i otići, ali prepoznatljiva razvojna filozofija organizacije mora ostati. Bez pokušaja i pogreške organizacija se ne može nositi sa svakodnevnim promjenama na tržištu. ■