



Piše: Marija Pavić

# Funkcionalni menadžeri – osnova za funkcionalnu organizacionu kulturu

*Disfunkcionalni menadžer (na bilo koji način disfunkcionalan) utiče da se oko njega ljudi ponašaju disfunkcionalno, odnosno, kada se ne rešavaju emocionalne blokade menadžera, to može da utiče na stvaranje emocionalnih blokada i kod drugih u okruženju. To dovodi do loše klime i niske produktivnosti u organizaciji, a istovremeno se održava određena disfunkcionalna organizaciona kultura.*

**U**speh kompanija nikako ne može biti visok ni potencijali iskorušeni ako klima i sami ljudi nisu funkcionalni. Nekada su čitave korporacije blokirane neautentičnošću menadžera i zaposlenih, njihovom na primer pasivno-agresivnom dinamikom i komunikacijom. Neke firme imaju problem kašadnog sruštanja nepoverenja, u kome bes nastupa s jedne a povlačenje sa druge strane. U takvim situacijama, unapređenje organizacije najpre može da se radi kroz razvoj menadžera, koji dalje vrše uticaj na timove kojima rukovode. To podrazumeva rad na ulozi, veština, vrednostima, stavovima, ponašanjima, emocijama. Bitno je da nije u pitanju jednokratna intervencija, već proces. Metodološki, to može da uključuje kombinaciju obuka, timskih, grupnih, individualnih koučinga itd. Pravovremeno uključivanje psiholoških znanja i tehnika u radu sa menadžerima može samo da doprinese građenju emocionalnog zdravlja ljudi i funkcionalne organizacione kulture. Ali, hajde da vam ispričam jednu priču...

**Bila jednom jedna kompanija... i u njoj jedan tim lider koji je dobio novu, menadžersku ulogu...**

U jednoj kompaniji u Srbiji imala sam priliku da radim sa svim menadžerima te kompanije više godina u nizu. Reč je bila o razvojnom projektu. Jedan od tim lidera, što znači da je upravljao malim brojem ljudi koji su se bavili operativnim poslovima, bio je unapređen u menadžera jer je njegov nadređeni otišao iz kompanije. Ime mu je Zoran. Osim što je dobio novu ulogu, Zoran je dobio i novog nadređenog – direktora kompanije.

**...i jedan direktor koji je imao velika očekivanja...**

Taj Zoranov direktor je bio vrlo inteligentan i sposoban čovek, ekspert u svojoj oblasti, i poznat po tome što ima veoma visoka očekivanja, kako od sebe tako i od svojih kolega – ono što bi psiholozi nazvali „perfekcionistom“. Kad ta očekivanja ne bi bila ispunjena, on bi osećao bes i omalovažavao bi tu osobu koja nije u stanju da odgovori na očekivanja. Stvar je bila u tome što je Zoran na svojoj ranijoj poziciji pokazivao veliki potencijal, bio je osoba koja je proaktivna, uključuje mozak, rešava probleme, bavi se svojim ljudima. Jednom rečju, bio je vrlo uspešan u svojoj ulozi, tako su ga videli drugi, ali i on sam. Čak je bio omiljen svima iz svog okruženja. Sve to je i bio razlog što mu je data šansa. Međutim, kada je bio premešten na novu poziciju, očekivanja nisu bila ispunjena.

Bilo je očekivano da upravlja celim sektorom, a to znači više ljudi tj. nekoliko timova koje vode tim lideri (rukovodiovi), pa je sada trebalo da upravlja njihovim rukovođenjem, iz jedne nove perspektive. Očekivalo se da ima šira tehnička znanja, bolje razumevanje poslovanja i strategije kompanije.

**...Stvari su krenule nizbrdo...**

Iako smo se i pre toga upoznali, Zoran i ja smo tada krenuli da radimo, odnosno cela grupa menadžera je tada uveliko radila na razvoju.

Zoran i ja smo imali povremene **koučing sesije 1 na 1** od po par sati kad se vidimo i između toga kratke telefonske provere, **praćenje** da li ide na bolje i šta je sproveo od dogovorenih koraka. Postojale su oscilacije, ali je generalno polako išlo u dobrom smeru.

Jedan od interesantnih momenata bio je kada je rešavao problem jednog tim lidera koji nije produktivan, koji stalno pravi greš-

ke, a kada su na sastanku nikad ne kaže da nešto ne zna ili da ne razume zadatka. Analizom toga kako se Zoran tokom tih sastanaka osećao, došao je do uvida da ponavlja obrazac svog direktora. Ne isto, jer nikada nije vikao na svoje ljudе ili ih vredao, ali da svakako ima unutrašnji govor (štetna uverenja) koji očigledno kod njega stvara neverbalnu reakciju zbog koje se tim lider kojim on rukovodi blokira i povlači. Zahvaljujući tom uvidu, Zoran je osmislio kako treba da artikuliše svoja očekivanja na način da pozitivno utiče na svog kolegu i pruža mu podršku.

**Organizovane su timske koučing sesije gde je ceo tim kome Zoran pripada (tj. rukovodiovi sektora) imao prilike da rešava svoje timske izazove, planira organizacione promene i radi na građenju tima, čime su i ostali rukovodiovi i timu preuzimali na sebe odgovornost za kreiranje pozitivnih promena i tako bili podrška i samom Zoranu (slično je rađeno i u drugim sektorima).**

Organizovali smo zajedno sa ostalim menadžerima obuke bitne za uspešno rukovanje ljudima. Takođe, Zoran je slao i svoje tim lideri ili čak zajedno sa njima organizovao koučing sesije kako bi izazove koje ne mogu sami da reše, rešavali što brže i što temeljnije. Osim toga, i drugi menadžeri su imali svoje individualne koučinge i time doprinisli stvaranju pozitivnije klime i povećanju produktivnosti u Zoranovom okruženju, odnosno u ovoj kompaniji.

Napravljena je reorganizacija u kompaniji, tako da je Zoranov sektor podeljen na dva dela. Time je i Zoran imao nešto uže pojle odgovornosti kojim je bilo realističnije upravljati. Dobio je mentora za tehnička znanja.

**...i paralelno sa njim i njegovo okruženje... direktor, kolege, podređeni...**

Paralelno sa tim, i direktor je radio na osvećivanju svojih iracionalnih uverenja i obrazaca reagovanja koji ga dovode do paradoksalne situacije – umesto da se ljudi otvaraju i postaju produktivniji, oni se povlače, odlaze u pasivnost pod parolom „sto manje radim i manje pričam, manje su i šanse da pogrešim“. Uveo je u svoje sastanke deo u kome se priča o pozitivnim stvarima koliko god male bile i u kojima

se ljudi hvale svojim postignućima, koliko god mala bila, kako bi na sastanku dominirao pozitivan pogled na poslovanje i ljude, umesto da se podrazumeva i samo stavlja akcenat na ono što nije dobro i traži krivac. Predio je sastanke, čime je dao veću autonomiju menadžerima.

**Na šta utiče kvalitet funkcionisanja menadžera i šta ga osnažuje?**

Menadžeri svojom ulogom snose odgovornost ne samo za sebe – za svoju motivaciju i produktivnost, kao i svi ostali zaposleni, već i za zaposlene kojima rukovode. Ta uloga se ogleda, bilo kao uzor ili kroz direktno vršenje uticaja, u emocionalnom zdravlju, motivaciji i produktivnosti zaposlenih. To posredno podstiče ili na žalost umanjuje i produktivnost i zadovoljstvo klijenata, bilo internih ili eksternih. Kako se često dešava taj lančani uticaj, menadžeri nesvesno svojim kvalitetom funkcionisanja, svojim emocionalnim blokadama i nekonstruktivnim ponašanjem boje organizacionu kulturu: odnose, komunikaciju, obrasce, klimu – pa čak i uspeh cele organizacije.

Sve ovo je dovoljan razlog da se organizacija sistemski, ili menadžeri sami za sebe, bave kvalitetom svog psihološkog zdravlja.

Dobro funkcionisanje i emocionalno zdravlje menadžera stoji na 4 stuba:

- sami menadžeri koji su na prvom mestu odgovorni za sopstveno emocionalno zdravlje, rad na sebi i posledice svog ponašanja;
- nadređeni u odnosu na menadžera (top menadžment) i HR koji organizuju i obezbeđuju ili i sami pružaju podršku i razvoj i znaaju kako organizacija treba da funkcioniše;
- kolege i zaposleni koji daju povratnu informaciju menadžeru i vrše pozitivan uticaj na njega;
- profesionalci koji se bave razvojem i funkcionisnjem menadžera i organizacije uopšte (bilo da su stalno zaposleni u kompaniji ili pak eksterno pružaju podršku).

Zoran je povratio samopouzdanje, osmeh na svom licu i na licima svojih ljudi. Sada je kvalitet njegovog funkcionisanja na daleko višem nivou, a to osećaju i kolege oko njega. Svi nama može da posluži kao podsetnik koliko je emocionalno stanje menadžera i aktivno bavljenje njime presudno za lični uspeh i uspeh organizacije. □

Ako se pitamo odakle početi i zavrjeti taj krug, reklo bi se od top menadžera i HR službe, koji su ujedno i organizatori i tvorci i sponzori te pozitivne promene. Međutim, dešava se i da se razvoj inicira iz neke druge polazne tačke.

**Ako se angažuju profesionalci (psiholozi, konsultanti...) sa ciljem podizanja funkcionalnosti menadžera (i organizacije), poželjno je da se ne radi samo sa pojedincom kod kog je prepoznat najveći problem, već sa grupom/svim menadžerima radi sistemskog uticaja.**

Takođe, umesto jednokratne pomoći, poželjno je da je to razvojni proces koji će trajati neki duži period. Na kraju, pokazalo se da je bolji efekat kada se kombinuju različiti metodološki pristupi jer su u različitim trenucima i različitim osobama potrebni i različiti načini pružanja pomoći (-obuke, grupni, timski ili individualni koučing).

**Bila jednom jedna kompanija...**

...i nekoliko meseci posle našeg rada, stigao mi je spontano sms od Zorana: „Dobro jutro Majo, samo da se javim da ti kažem da sam dobro. Sredio sam misli i glavu, i da ti kažem da guram napred, a sve zahvaljujući ranijim razgovorima sa tobom. Da sumiram: HVALA!“

Očigledno je da je Zoran bavljenjem svojim mentalnim blokadama tj. uverenjima, svojim emocijama i ponašanjem, mogao da se „vrati u kolosek“, da se polako fokusira – prvo isplana, a zatim i korak po korak rešava praktične poslovne izazove, upravlja timovima i ljudima i unapređuje poslovanje svog sektora, i na kraju krajeva da stvara željenu klimu i obrasce ponašanja u svom okruženju.

Zoran je povratio samopouzdanje, osmeh na svom licu i na licima svojih ljudi. Sada je kvalitet njegovog funkcionisanja na daleko višem nivou, a to osećaju i kolege oko njega. Svi nama može da posluži kao podsetnik koliko je emocionalno stanje menadžera i aktivno bavljenje njime presudno za lični uspeh i uspeh organizacije. □