



Piše: Jelena Jeremić

# Rukovođenje – počast ili pošast

*Kada radite kao konsultant, imate privilegiju koju zaposleni u drugim branšama nemaju – da zavirite i budete deo velikog broja kompanija u isto vreme. Ono što takvo iskustvo omogućava jeste da saznate, da se saživite i da utičete na različite aspekte poslovanja svakog klijenta. Kao HR konsultant, svakodnevno se susrećem sa tematičkom vezanom za rukovođenje i sve češće sebi postavljam jedno pitanje – da li je rukovođenje počast ili pošast?*

**K**oliko rukovodilaca koje poznajete zapravo nisu imali nikakvu predstavu šta sve ta uloga nosi sa sobom? Verujem da svako može da nabroji barem pet takvih osoba, iako je broj daleko veći. Onog trenutka kada dostignete vrhunac svoje ekspertize u određenoj oblasti, po „logici“ stvari, naredni korak jeste unapređenje. Pojam unapređenja često se shvata veoma usko, pa je tu uobičajeno da govorimo o većoj zaradi, „zvučnijoj“ tituli, odnosno poziciji, i višem nivou odgovornosti. Šta mislite, na šta ljudi najpre odreaguju i šta najbrže shvate? Odgovor je očigledan.

Postavlja se pitanje šta je sa novim nivoom odgovornosti. Veliki broj ljudi živi u uverenju da će sve što nova uloga nosi savladati vremenom, kao i samo nošenje takve vrste odgovornosti, koja podrazumeva donošenje odluka za druge i o drugima. To je, ako mene pitate, prava privilegija – prava počast. Istovremeno, to je i kamen spoticanja. Kada zaposleni kome se nudi uloga rukovodioca **ne razume šta se sve od njega očekuje**, besmisleno je ići na naredne korake. U praksi se to često podrazumeva, pa odmah dolazimo do zaključka da ako je neko razumeo šta treba da radi, on onda zna i kako to sve treba da radi, što apsolutno ne može da se uzme kao ispravan zaključak.

Još jedan bitan korak koji prethodi ovom procesu „inauguracije“ jeste provera želje da se zaposleni uopšte i razvija dalje kao rukovodilac. Neretko se dešava da učesnici u toku treninga kada radimo na različitim studijama slučaja odreaguju baš na ovaj deo koji se tiče prihvatanja uloge rukovodioca. U velikom broju kompanija imamo zaposlene koji su silom prilika postali rukovodioci, i to

bez potpunog objašnjenja šta nova uloga zahteva od njih, bez smislene edukacije i podrške u vidu mentora.

Realno gledano, nijedan vid učenja nije efikasan i efektivan kao što je iskustveno učenje. Postoje, ipak, situacije u kojima bismo mogli napraviti manje štete, ne samo po rukovodioce, već i po njihove zaposlene. Na primer, ukoliko bismo im dali priliku da neke od ključnih veština provežbaju u sigurnom okruženju, kroz simulaciju sa stručnim licima i povratnim informacijama kako da učvrste ili koriguju one aspek-

**Postoje, ipak, situacije u kojima bismo mogli napraviti manje štete, ne samo po rukovodioce, već i po njihove zaposlene.**

te koji mogu biti bolji. Takav sistematičan način obrazovanja rukovodilaca predupredio bi mnogobrojne probleme koji nastaju već u prvim godinama rukovođenja, što se ogleda kako kroz rezultate niže od očekivanih, tako i u neprijatnoj atmosferi koja dodatno otežava rad.

Isto tako, ne možemo uprti prstom samo u kompanije i njihove sisteme razvoja zaposlenih, već i u same nosioce uloge. Mnogo je rukovodilaca koji su prošli kroz treninge koje vodim. Mnogi od njih čak ni uz najbolju nameru njihovih nadređenih, kolega i/ili konsultanata ne žele da prihvate odgovornost za svoje propuste, kao ni odgovornost za one delove posla koji pripadaju njima. To je još jedna od pošasti – „guranje problema ispod tepiha“ i pretvaranje da sve savršeno funkcioniše. Kada nam klijenti kažu da je kod njih sve idealno i da se ne suočavaju ni sa kakvim izazovima/problemima, nama je to signal da tu ima najviše posla. To je izgleda i kulturološki fenomen, da je

lakše prebaciti odgovornost na druge, nego prihvatiti grešku, kao sastavni deo iskustva i priliku da nešto novo saznamo i dodatno se razvijemo.

A zaposleni, šta je sa njima za sve vreme ovog „prinudnog“ razvoja rukovodilaca? Dupliranje poslova, neizvršeni zadaci, nejasna komunikacija ili izostanak iste, akumulirani stres i osećaj da niko o njima ne brine samo su neki od problema koji se mogu uočiti. Jedna od najvećih pošasti jeste i promocija takvog „modela rukovođenja“, koji poput toksina počinje da se

spušta kaskadno ka svim ostalim strukturama u kompaniji, kreirajući kulturu koja lako uvlači čitav sistem u vrtlog zvani loše rukovođenje.

Čini se da je rukovođenje počast, i zaista to i jeste u onim situacijama kada se odvija kako treba, a ključni kriterijum dobrog rukovođenja jeste da bude u skladu sa potrebama kompanije, zaposlenih i samog nosioca ove uloge. Ukoliko je bilo koji od ovih odnosa poljuljan, takav sistem će dugoročno teško biti održiv. U okruženjima u kojima se ne vodi računa o jednoj od ključnih uloga svakog sistema, mogu se pronaći mnogobrojne pošasti. Razmislite, nekad je najveća počast dozvoliti sebi da budemo ono što možemo, bez obzira na to da li jesmo ili nismo rukovodioci. □



Jelena Jeremić  
HR konsultant, trener i kouč  
H.art development center  
Jelena.jeremic@hart.rs  
www.hart.rs  
www.blanchard.rs