



Piše: Marija Pavić

Liderstvo u službi drugih

Kada govorimo o klasičnom rukovođenju (komandnom rukovođenju – „Command Leadership“) najčešće zamišljamo piramidu na čijem je vrhu generalni direktor, ispod njega top menadžment, pa srednji menadžment, linijski menadžeri, pa ispod njih radnici, odnosno operativci. Za razliku od klasičnog, pristup rukovođenju koji podrazumeva liderstvo u službi drugih („Servant Leadership“) možemo da zamislimo kao obrnutu piramidu gde su zapravo na vrhu rezultati, a ispod njih operativci (izvršioци) koji su tu da donesu te rezultate. Da bi oni bili uspešni u proizvođenju učinka, postoje linijski rukovodioci/supervizori, što nam automatski nudi odgovor na pitanje zašto postoje rukovodioci. Da bi ti supervizori uspešno obavljali svoj posao koji se delom sastoji iz rukovođenja, a delom iz neke operative, postoji srednji menadžment, koji je tu da bi služio linijskim rukovodiocima, da bi oni bili uspešni i zadovoljni. Idući dalje niz piramidu dolazimo do sledećeg nivoa – top menadžera, koji postoje kako bi srednji menadžment uspešno obavljao posao. Na samom kraju, tu je generalni direktor, koji zapravo predstavlja najbolje plaćenog slugu u celoj organizaciji.

Smisao rukovodioca u organizaciji

Svako ko rukovodi i ko se bavi razvojem rukovodilaca u nekoj organizaciji i kreiranjem kulture rukovođenja u stvari mora da postavi niz pitanja: Šta mi hoćemo? Kako stvari treba da funkcionišu? Ko kome treba da služi? Da li zaposleni služi svom šefu/nadređenom ili šef/menadžer služi svojim zaposlenima? To su ključna pitanja.

Kada bi izvršioци/zaposleni mogli sami da se organizuju, kada bi mogli sami da znaju sve što treba da znaju, ovladaju svim veštinama, da uvek imaju jasnu sliku o tome šta rade dobro, a šta treba da poprave – kada bi bili u potpunosti uspešni i kada bi se potpuno dobro osećali dok rade svoj posao, rukovodioci ne bi morali ni da postoje. U tome se krije smisao postojanja rukovodilaca – da sve to obezbede ljudima kojima rukovode i na taj način ostvare rezultate. Taj zaključak u sebi nosi odgovor na većitu dilemu – šta je bitnije, fokus na rezultate ili fokus na ljude? Praktično, pristup rukovođenju koji podrazumeva liderstvo u službi drugih podrazumeva balans. Dakle, postavlja se pitanje šta je to što rukovodilac treba da pruži ljudima ne bi li oni bili uspešni i zadovoljni, a samim tim što rukovodilac brine o njima, on/ona podiže i njihovu motivaciju i zadovoljstvo u radu na tim zadacima i u toj kompaniji/organizaciji.

Smisao pristupa rukovođenju koji podrazumeva liderstvo u službi drugih može se posebno istaći u današnje vreme, jer poslovanje u 21. veku predstavlja ozbiljan izazov, a to je

da sa što manje resursa (čitajte ljudi) postignemo što bolje rezultate i bivamo drastično konkurentniji na tržištu. Ono što se na taj način ostavlja rukovodiocima kao alat je ništa drugo do osnaživanje zaposlenih, a svi znamo da se osnaživanje zaposlenih postiže kroz orijentaciju ka ljudima, odnosno kroz izgradnju poverenja, brigu, davanje, kroz visok nivo razvoja i visok nivo podrške.

Ako kažete da je u 21. veku značaj liderstva u službi drugih veći nego ranije, kako onda u isti taj kontekst smestiti menadžere koji imaju izražen ego i da li svako može da bude rukovodilac u službi drugih?

Nažalost, često u paketu sa visokom pozicijom (menadžerskom) ide i veliki ego. Zapravo, pravi lideri su oni koji umeju da rade u tišini, izvan pozornice, i mogu da prihvate da reflektori budu upereni u njihove zaposlene a ne u njih. Ukoliko to nije slučaj, menadžeri moraju da rade na sebi ne bi li stvarno mogli u nekom trenutku da u svom ponašanju prepoznaju karakteristike rukovodioca u službi drugih. Takav rukovodilac ne možemo biti ako su nam naš ego, odnosno želja za priznanjem, biranje pozicije zbog ličnog karijernog puta, a ne zbog onoga što možemo da pružimo ljudima kojima rukovodimo, lični rezultat i lična slava bitniji od uspeha ljudi kojima rukovodimo.

To poverenje i bavljenje ljudima je nešto što se gradi i svaki rukovodilac bi mogao sebi da zada domaći zadatak – korake koje treba da preduzme, i da se zapita: Šta treba da radim

ne bi li moji ljudi osetili da sam ja tu zbog njih i na taj način imali veće poverenje u mene? Mi često pričamo sa svojim klijentima. U praksi često govorimo o tome kako svako u jednoj organizaciji ima svog klijenta i kako zapravo svako treba da ima visoko izražene veštine brige o internim ili eksternim klijentima. Jedino je pitanje da li je taj klijent unutar organizacije ili neki krajnji korisnik izvan organizacije. Kad pričamo o rukovodiocima, bez obzira da li su oni orijentisani na neki interni sektor ili na eksternog klijenta, svaki rukovodilac ima vertikalne interne klijente – on, kao što smo rekli, postoji zbog ljudi u svom timu i veoma uspešni rukovodioci se od prosečnih razlikuju ne samo po rezultatima, već i po tome što su njihovi zaposleni veoma zadovoljni svojim rukovodiocima.

Prema rečima Džona Harbora, glavnog trenera jednog fudbalskog tima: „Ako želiš da ljudi osećaju da ti brineš za njih, najbolji način je da zaista i brineš“. Ovde je bitno naglasiti da rukovodilac u službi drugih ne može da bude lažan, jer u ovoj priči nema mesta za manipulaciju i pretvaranje. Pravi rukovodioci u službi drugih prepoznaju se po iskrenoj zainteresovanosti za uspeh i zadovoljstvo zaposlenih i članovi tima osećaju tu raspoloživost. ▢



Marija Pavić
Direktor i HR konsultant
H.ART development center
BLANCHARD International Serbia
marija.pavic@hart.rs
www.hart.rs
www.blanchard.rs