



Piše: Marija Pavić

Donošenje odluka: ko donosi odluku – rukovodilac ili zaposleni?

Mnogi rukovodioci imaju dilemu da li da sami donesu odluku ili da to prepuste svojim zaposlenima. Isto tako se i zaposleni nekada pitaju „Trebalo li sada da donesem odluku i rešim situaciju ili da pitam svog nadređenog ili da ga barem na neki način uključim?“

Neretko sam slušala kako se rukovodioci i zaposleni u različitim industrijama, kada se pojavi neki problem, žale kako im nedostaju jasne smernice u kojim situacijama zaposleni treba da donese odluku, a u kojim treba da uključi i zatraži pomoć od svog nadređenog.

Ništa nije crno-belo, kao ni u ovom slučaju. Postoje različiti nivoi uključenosti rukovodilaca i zaposlenih u donošenje odluka. Taj stepen uključenosti možemo prikazati kroz sedam nivoa.

Krenućemo od jednog kraja kontinuuma (skale) gde rukovodilac preuzima odgovornost, ali ne samo to – već sve počinje i završava se u rukama rukovodioca. To znači da rukovodilac preseca i dolazi samo da saopšti svojim zaposlenima kako treba da realizuju odluku, ne pitajući ih uopšte za mišljenja, iskustva ili sugestije. Postoje argumenti zašto bismo to uradili – rukovodioci se pozivaju na hitnost i kriznu situaciju računajući da je tu uključivanje zaposlenih veća šteta nego korist.

Slično tome, i na drugom nivou rukovodilac samostalno donosi odluku o nekoj situaciji i govori kako neke stvari treba da se rade, ali za razliku od prvog slučaja gde se odluke donose po onom starom

roditeljskom principu „zato što ja to tako kažem“, u ovom drugom slučaju mi u stvari gledamo da ideju „prodamo“ svojim zaposlenima, odnosno da ih ubedimo da je naša ideja dobra (da ne kažem najbolja) i da oni treba da veruju u ideju, u njenu svrhu i njene prednosti i da onda, tako motivisani, i sprovode naše odluke.

Treća opcija je kada rukovodilac kreće da uključuje u malo većoj meri zaposlene pitajući ih za mišljenje, konsultujući njihova iskustva i njihove ideje. Međutim, i u ovom slučaju njegova je, na-

Postoji jedna smernica/načelo koje može da nam pomogne u tom odabiru stepena uključenosti pri donošenju odluke, a to je da zaposleni treba da odlučuje o onim stvarima koje pripadaju njegovom opisu posla i za koje je on kompetentan i motivisan i samopouzdan da obavlja i donese odluku sam.

rodski rečeno, „poslednja“. Nakon svih prikupljenih informacija, rukovodilac donosi odluku i saopštava je svom timu računajući da svi na to gledaju kao na konačnu odluku.

Kao što vidimo, u sva tri slučaja (od toga da je odgovornost potpuno u rukama rukovodilaca, do toga da se polako uključuju zaposleni sa nekom mogućnošću vršenja uticaja gde se pokazuje značaj njihovog viđenja problema) i dalje imamo rukovodioca koji donosi krajnju odluku.

Četvrti nivo predstavlja preokret u odnosu na tri prethodna i predstavlja izbalansirani nivo uključenosti i odgovornosti jer se u tom slučaju do odluke dolazi konsenzusom, odnosno diskusijom, dijalogom i finalnim dogovorom obe strane – s jedne strane rukovodioca, a sa druge strane tima.

Peta situacija je specifična po tome što se sada odgovornost stavlja više u ruke zaposlenih i u narednim slučajevima odluku donosi zaposleni, tj. tim, s tim što je stepen uključenosti rukovodioca veći ili

manji. Peti nivo najviše podseća na mentoring ili koučing. Šta to znači? Rukovodilac se uključuje instrukcijom ili smernicom ili se, još bolje, uključuje pitanjima koja omogućavaju zaposlenom ili timu da samostalno donese odluku.

Ovde imamo podvarijante – nešto je direktivnija varijanta kada rukovodilac iznosi svoj stav ali i dalje pušta zaposlene da donesu odluku, što zavisi od dinamike tima, toga da li je tim pod velikim uticajima, da li se prećutno očekuje da

tim u velikoj meri uvaži stav rukovodioca ili je prisutna teška demokračičnost u timu pa se stav rukovodioca uvažava kao stav bilo kog člana tima. Ovakav pristup se smatra nešto direktivnijim u odnosu na taj koji podrazumeva da rukovodilac postavlja pitanja i pomaže da zaposleni samostalno donese odluku, preispitujući ili osveščujući korake u samom tom procesu ili pak kriterijume i rizike koje treba uzeti u obzir.

Sa šestim nivoom uključenost rukovodioca značajno opada – tačnije, on ne vrši nikakav uticaj ali ostaje uključen tako što očekuje od zaposlenih da ga informišu o odluci koju su samostalno doneli pre nego što je sprovedu. Tu postoji mogućnost eventualnog uključivanja ili nekog vršenja uticaja rukovodioca i pre nego što se odluka sprovede, no računa se da je ipak namera da to bude samo puko informisanje.

Na kraju imamo sedmi nivo (ne)uključenosti rukovodioca u donošenje odluke – gde ne postoji eksplicitno očekivanje da se izvesti rukovodilac pre nego što se sprovede odluka već to može da bude u nekom generalnom procesu izveštavanja.

U čitavom ovom procesu imamo nekoliko izbora jednog od pomenutih nivoa. Rukovodioci, zapravo, nisu ni svesni svih opcija i nivoa. Zatim, oni ne znaju koji su kriterijumi na osnovu kojih se bira kako će se prići nekom procesu donošenja odluke, već se u stvari vode svojim unutrašnjim osećajem koji se zasniva na nekom poverenju na osnovu kog oni prepustaju zaposlenima da samostalno donesu odluku, dok su, kada

nedostaje poverenja, rukovodioci više uključeni u proces donošenja odluke. Bliško sa tim je u vezi i unutrašnja psihološka potreba da se održi kontrola nad stvarima i opet takve osobe imaju veću tendenciju da biraju prva tri nivoa – da odluka bude njihova, kao i kada su previše brižni i ne dozvoljavaju autonomiju svojim zaposlenima, naizgled iz najbolje namere.

Javlja se još jedan izazov jer poslodavci često ne shvataju da donošenje odluka zavisi i od situacije, a ne od njih kao osoba. Često možemo da čujemo komentar „Ne, ja uvek puštam svoje zaposlene da sami odlučuju“. Tako je i jedan direktor koga sam koučovala na početku našeg rada imao običaj da kaže: „Marija, pa nisam im ja majka, neka sami odlučuju!“, bacajući ih tako u vatru i kada ne treba, nedovoljno rukovodeći i bivajući ne-

Što je veći nivo kompetentnosti zaposlenog, nivo uključenosti rukovodioca će biti manji i obrnuto.

dovoljno uključen. Takođe, imam primer klijentkinje sa kojom sam radila, a koja je bila previše uključena, što je sa druge strane prekomerno rukovođenje. Ona je odlučivala u ime svojih zaposlenih brinuci da će ih opteretiti svim tim pitanjima, izazovima, situacijama sa kojima se oni susreću u svom poslovanju.

Zadatak je svih nas da shvatimo da od situacije do situacije treba da odlučimo kako ćemo da odlučujemo – koliko ćemo uključeni biti mi, a koliko naši zaposleni. Postoji jedna smernica/načelo koje može da nam pomogne u tom odabiru stepena uključenosti pri donošenju odluke, a to

je da zaposleni treba da odlučuje o onim stvarima koje pripadaju njegovom opisu posla i za koje je on kompetentan i motivisan i samopouzdan da obavlja i donese odluku sam. Ukoliko je to polje donošenja odluka unutar ključnih oblasti rada zaposlenog – što podrazumeva da svaki zaposleni zna koje su njegove oblasti rada – ukoliko je zaposleni kompetentan i posvećen i motivisan da samostalno donese odluku, takve odluke bi trebalo da samostalno donosi. Praktično, tu je onaj šesti/sedmi nivo primarna opcija.

Ukoliko tu nešto nedostaje, na prvom mestu, ukoliko to nije oblast rada zaposlenog, svakako ni peti ni šesti ni sedmi nivo nikako ne bi trebalo da budu primarne varijante. To bi trebalo da budu nivoi jedan, dva, tri ili eventualno četiri. Ista stvar se dešava ukoliko je u pitanju

oblast rada zaposlenog, ali je zaposleni početnik i u tom slučaju mu nedostaju kompetence – u toj varijanti rukovodilac treba da bude uključen i u zavisnosti od te kompetence i posvećenosti nivo uključenosti rukovodioca će biti veći ili manji. Što je veći nivo kompetentnosti zaposlenog, nivo uključenosti rukovodioca će biti manji i obrnuto.☐



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