



Piše: Jovana Tizmonar

Kako naći pravu meru supervizije?

„Ne želim da budem mikromenadžer!“

Ovu izjavu često čujemo od klijenata i mogli bismo bez problema da je razumemo i podržimo. Jasno je da niko ne želi da bude prepoznat kao šef koji stalno visi ljudima nad glavom i govori im šta da rade. Međutim, nekada se dešava da ovi klijenti, koji očajnički ne žele da budu mikromenadžeri, odu u sasvim drugu krajnost i potpuno se odreknu svojih rukovodećih odgovornosti.

Koliko takvo odricanje od odgovornosti, koje bismo mogli da nazovemo „nedovoljna supervizija“, frustrira? Razmotrićemo jedan uobičajeni primer.

Situacija je sledeća: rukovodilac delegira zaposlenom (koji je samostalan u većini svojih zadataka) novi zadatak bez dodatnih pojašnjenja i koraka kako da uradi taj zadatak i samo „nestane“ na određeno vreme. Nakon toga se vraća, obično pitajući zašto još uvek nije završeno to što je trebalo da bude. Vrlo često u takvoj situaciji zaposleni nema veštine da uradi novi zadatak koji nikad ranije nije radio i za koji nije ni bio obučen.

Kada je zadatak suviše težak ili kada osoba doživi rani neuspeh, sasvim je očekivano da će ona tada pomisliti: „Moj šef misli da to mogu da uradim. Mora da nešto nije u redu sa mnom.“ Negativan unutrašnji govor, koji se tada javlja, može dovesti do smanjene otvorenosti za učenje, kreativnost i eksperimentisanje u nalaženju rešenja, što dodatno koči tu osobu u prevazilaženju prepreke. Nažalost, čest je slučaj u kompanijama da zaposleni pokušavaju da sakriju da nešto ne znaju – a još je veća verovatnoća da će to učiniti kada misle da njihov šef očekuje da oni to znaju.

Kada smo prepušteni sami sebi, često uz to ide i osećaj frustriranosti i preplavljenosti karakterističan za „bacanje u vatru“.

Sve ovo rezultira dodatnom blokadom i odlaganju zadatka. Stvar je u tome da je ljudska priroda takva da kada ne znamo kako nešto

Kada je zadatak suviše težak ili kada osoba doživi rani neuspeh, sasvim je očekivano da će ona tada pomisliti: „Moj šef misli da to mogu da uradim. Mora da nešto nije u redu sa mnom.“ Negativan unutrašnji govor, koji se tada javlja, može dovesti do smanjene otvorenosti za učenje, kreativnost i eksperimentisanje u nalaženju rešenja, što dodatno koči tu osobu u prevazilaženju prepreke. Nažalost, čest je slučaj u kompanijama da zaposleni pokušavaju da sakriju da nešto ne znaju – a još je veća verovatnoća da će to učiniti kada misle da njihov šef očekuje da oni to znaju. Kada smo prepušteni sami sebi, često uz to ide i osećaj frustriranosti i preplavljenosti karakterističan za „bacanje u vatru“.

da uradimo i nemamo nikoga ko bi nam bio podrška u tome, često spontano radimo na drugim zadacima koje znamo, dok zadatke koji su nam izazovni ostavljamo po strani.

Nameće se zaključak da izbegavajuća ponašanja od strane rukovodioca mogu biti podjednako frustrirajuća za zaposlene, kao i mikromenadžment.

Važna stvar za rukovodioce, kako bi napravili ravnotežu i pružili optimalnu meru ru-

kovođenja svojim ljudima, jeste uzimanje u obzir razvojnog nivoa zaposlenog.

Naime, potrebno je da rukovodilac proceni razvojni nivo zaposlenog za različite njegove zadatke (uvek se ova procena radi u odnosu na konkretan zadatak). SLII model

rukovođenja govori o tome da kada učimo neku veštinu ili usvajamo neko znanje, mi prolazimo kroz različite faze:

1. Entuzijastični početnik – kako samo ime kaže, oni su entuzijastični i radoznali, jedva čekaju da rade na zadatku, ali im nedostaje znanja i iskustva – početnici su za taj zadatak. Na ovom razvojnem nivou zaposlenima više odgovara direktivniji stil rukovođenja, odnosno davanje konkretnih smernica i češće praćenje njihovog rada.



Foto: FreePik

2. Razočarani učenik – na ovom nivou razvoja ljudi imaju neka znanja i veštine u pogledu datog zadatka – makar su osvestili šta ne znaju i sada shvataju koliki će napor biti potreban da bi razvili nove veštine i uspešno završili zadatak. Često su ljudi tada obeshabreni, frustrirani i demotivisani, pitaju se da li će oni ikada moći uspešno da izvrše zadatak i često razmišljaju „Šta mi je ovo trebalo?“.

Na ovom razvojnem nivou adekvatan je stil koji odlikuje visoka podrška (da se podigne energija zaposlenom i vrati samopouzdanje) i istovremeno visoka direktivnost (kako bi izgradio potrebne veštine).

3. Sposoban, ali oprezan izvršilac – na ovom razvojnem nivou ljudi poseduju u izvesnoj meri kompetence i iskustva od važnosti za zadatak, generalno su vešti i mogu samostalno da ga urade. Ipak, dešava se da povremeno oklevaju, da su nesigurni i samokritični, pa je njima najviše potrebna podrška od rukovodioca (manje instrukcija i direktive, a više pitanja i osnaživanja).

4. Samopouzdana izvršilac – na ovom stepenu razvoja zaposleni potpuno samostalno rade određeni zadatak, u potpunosti su kompetentni i drugi ih prepoznaju kao eksperte. Motivisani su i samouvereni za obavljanje datog zadatka. U tom slučaju adekvatan je stil pukog delegiranja zadataka. To i dalje ne

znači da rukovodilac treba potpuno da nestane sa radara, ali će njegovo uključivanje biti u minimalnoj meri potrebno.

Kada imamo na umu ova četiri razvojna nivoa, možemo da se usmerimo na identifikovanje nivoa na kom se nalazi naš zaposleni

Važna stvar za rukovodioce, kako bi napravili ravnotežu i pružili optimalnu meru rukovođenja svojim ljudima, jeste uzimanje u obzir razvojnog nivoa zaposlenog.

za zadatak koji mu dajemo, i da u skladu sa time variramo nivo supervizije. Kao što Ken Blanchard kaže, lider mora da „uspori da bi brže išao“, odnosno, vreme koje uložimo na početku višestruko će nam se vratiti kasnije. Evo kako to funkcioniše:

1. Artikulišite cilj svojim zaposlenima za svaki zadatak koji im je dodeljen. Objasnite im kako izgleda dobro urađen posao. Ovo je ključni korak: neka vam zaposleni ponovi ono što je razumeo. Ovo će osigurati da ste na istim talasnim dužinama.

2. Zatim pitajte osobu za njeno viđenje, kako bi ona postigla dati cilj. I budite otvoreni da je saslušate.

3. Ukoliko vam ono što dobijete kao odgovor zvuči kao dobar plan – dajte im „zeleno

svetlo“. Stavite im do znanja da ste tu za njih kakva god im je pomoć potrebna tokom izvršenja zadataka.

4. S druge strane, ukoliko čujete nešto poput „Nisam siguran“, „Nisam to ranije radio“ ili slične izjave kolebanja i preispitivanja,

shvatite to kao znak da osobi treba još supervizije. U partnerstvu sa njima napravite plan koraka i obavezno redovno proveravajte kako teče obavljanje zadatka.

Kako zaposleni razvija kompetentnost i samopouzdanost u izvršavanju zadatka, vi kao lider možete polako da se povlačite.

Prilagođavanje vašeg stila rukovođenja specifičnim potrebama zaposlenih omogućuje vam da odredite pravu meru supervizije – ni previše, ni premalo. Na ovaj način, vaši zaposleni će dobiti od vas baš ono što im treba! □

hart
people & companies
development center

Jovana Tizmonar
HR saradnica
H.art development center doo
www.hart.rs
www.blanchard.rs