

Piše: Marija Pavić

Ko je za šta odgovoran = ko čime rukovodi



Kao HR konsultant često sam svedok dilema i rasprava kako između menadžera, tako i između rukovodilaca i njihovih podređenih: ko je zaista u kompaniji odgovoran za određene procese i određene pojedince. Tu se mogu čuti najrazličitiji stavovi: od toga da je zaposleni odgovoran za sebe i svoj uspeh, da su menadžeri odgovorni za zaposlene i njihov rad, i to kako neki ističu, viši menadžeri, a prema drugima linijski menadžeri, itd. I svi su oni u pravu… ali smo delimično. Greška se napravi svaki put kada se odgovornost dodeli samo jednoj instanci. Zapravo, istina je u tome da u kompaniji treba istaći puno nivoa i linija odgovornosti. Odgovornosti se primarno mogu uočiti u vertikalnom pogledu - kada posmatramo rukovodioce i ljude ispod njih. Pre toga moramo imati na umu da i svaki rukovodilac ima nekog svog nadređenog i sve tako do najvišeg vrha kompanije. Međutim, posebno su interesantne horizontalne linije odgovornosti - volela bih da njih kasnije malo više razmotrimo.

Odgovornost se ne deli, odgovornost se sabira

Moja uloga kao HR konsultanta nameće da od svih „odgovornosti“ ističem u prvi plan značaj **odgovornosti rukovodioca** za uspeh rada i zadovoljstvo zaposlenih. Kada se u kompaniji ne postiže očekivani uspeh i ne postoji zdrava atmosfera, najbolja investicija jeste ona koja ima za cilj razvoj rukovodećeg kadra, kako bi se poboljšale njihove ključne veštine - veštine rukovođenja. Zašto razvoj rukovodilaca ima više smisla? Zato što njihovim razvojem indirektno utičemo na širi krug zaposlenih, te će dobro rukovođenje dovesti do podizanja **odgovornosti samih pojedinaca za same sebe**, odnosno sopstveni uspeh i zadovoljstvo. Na taj način će i oni koji nisu direktno uključeni u program razvoja osećati prednosti promene kroz koju prolaze oni koji su neposredno deo jedne ovakve investicije. Ali, ovo je samo početak. A evo i zašto…

Kada se kaže rukovođenje, uglavnom se misli na skup aktivnosti, odnosno ponašanja koje menadžer, rukovodilac, šef koristi kako bi rukovodio svojim zaposlenima. Ovo nije ni malo lak zadatak, ali nije ni neostvariv. Da bi se stiglo do željenog nivoa rukovođenja, neophodno je dosta truda i rada. Na tom putu razvoja potrebno je mnogo samospoznaje, mnogo vežbe, mnogo svesnih pokušaja i ispravki podsvesnih grešaka – kako bi rukovodilac (kao i njegovi podređeni) stvarno mogao da kaže da adekvatno rukovodi. To još znači da rukovodilac uspeva da dovode svakog od svojih ljudi do tačke visoke produktivnosti ako ne na svim, onda na većini svojih dužnosti, a da uz to, što nije manje značajno, zaposleni obavljaju svoje dužnosti sa što višim nivoom zadovoljstva.

Ako prilikom diskusije o tome čija je zapravo odgovornost za uspeh i zadovoljstvo neke osobe u kompaniji pomislimo najpre na samu osobu, pa onda i na njenog nadređenog - ono što može ostati nedorečeno jeste zapravo ko je od njih odgovorniji. Sećam se svoje početničke greške: iako nisam pridavala ni jednoj ni drugoj strani veći značaj u tom pogledu, nekada sam delila odgovornost na dva dela. Matematički gledano, ispadalo je da je 50% odgovoran rukovodilac, a 50% sam zaposleni. Iskustvo mi je pokazalo da tu zapravo treba da govorimo **o 200% odgovornosti** u zbiru, odnosno da ne bi smelo da bude podele, da ne bi niko smeo da se odrekne dela odgovornosti, već bi trebalo da svaka strana ima stopostotnu odgovornost. Kako to izgleda u praksi?

Rukovodilac snosi odgovornost da postavi jasna očekivanja, a za to mu najpre pomažu vrlo egzaktni alati poput **liste osnovnih dužnosti i odgovornosti** osobe (to se drugačije u HR-u zove opis posla). Sledeći alat koji mu itekako može pomoći su očekivanja u pogledu rezultata, odnosno ciljevi (najčešće ih nazivamo **godišnjim ciljevima** ili ključnim indikatorima uspeha). Naravno, ako gledamo iz uloge rukovodioca, naša je odgovornost da zajedno sa zaposlenima dogovorimo te dužnosti i ciljeve i da isto tako zajedno i usaglašeno prepoznamo, rečeno jezikom situacionog rukovođenja, na kom je razvojnom nivou osoba za svoje osnovne dužnosti i ključne poslovne ciljeve. Na ovaj način ponovo smo udružili odgovornosti 100% sa jedne i 100% sa druge strane i tako povećali verovatnoću da zajedničkim snagama svaku onu dužnost ili pak cilj za koje osoba nema u potpunosti razvijene kompetence ili pak nema dovoljno motivacije ili samopouzdanja za samostalno obavljanje, dovedemo do tačke potpune samostalnosti. U toj tački osoba poseduje apsolutno sva znanja i veštine za uspešno obavljanje zadatka i to bez oslanjanja na podršku i pomoć drugih (prvenstveno njenog rukovodioca), uz visok nivo energije i zadovoljstva. Iz toga proizilazi da je naš sledeći alat **postavljanje razvojnih ciljeva**. Sada smo na konkretnom primeru mogli da uvidimo koje su to najosnovnije dužnosti, odnosno pokazatelji odgovornosti svakog rukovodioca, ali i samog zaposlenog za njegov sopstveni uspeh i zadovoljstvo. Rukovodilac koji ovo u potpunosti adekvatno sprovodi postigao je svoj bazični uspeh kao rukovodilac. Šaljivim ili dečijim rečnikom govoreći, to predstavlja prvi nivo u jednoj „video igrici“ koju je svaki rukovodilac dužan da igra.

Uz pomoć tih nekoliko osnovnih alata rukovođenja i zahvaljujući drugim aktivnostima poput motivisanja, usavršavanja i praćenja, gde se opet „sabira“ odgovornost tako što rukovodilac prati dok zaposleni izveštava, mi imamo situaciju u kojoj se u potpunosti zna gde je osoba u odnosu na ona postavljena očekivanja u određenoj jedinici vremena. Poslednji, ali ne i manje važan, jeste razgovor u kome rukovodilac pitanjima navodi podređenog da otvoreno sam sebi daje fidbek, a nadređeni odobrava ili pak dopunjuje samo procenu (ponovo pokazatelji obostrane odgovornosti)…

Hmmm… da li je to dovoljno?

Zašto se kaže da je ovo samo prvi nivo? Ovaj način gledanja na stvari je primaran, ali je vrlo uzan. Takvo gledište implicira jedno bitno ograničenje: da u jednom timu koji, recimo, broji pet podređenih i jednog rukovodioca zapravo imamo jedan resurs. Iako ta osoba krajnje adekvatno i posvećeno organizuje svoje ljude, zadaje im zadatke, postavlja im ciljeve, prati ostvarenje tih ciljeva, motiviše, daje fidbek, sagledava šta to treba da poboljšaju i pomaže im u usavršavanju kako bi bili uspešni u postizanju svojih rezultata… Sve to, implicira da je on, u grupi od pet odnosno sa njim zajedno šest ljudi, jedan jedini resurs. Moramo priznati da ovakvo gledanje na rukovođenje gde ta osoba ima i odgovornost za svoj lični uspeh i zadovoljstvo nije ni malo jednostavan posao, posao koji vrlo često dovodi rukovodioce do premora i sagorevanja.

A ako u kompaniji, uopšteno govoreći ili pak u ovom konkretnom slučaju, izostane kvalitetno rukovođenje zbog rukovođenja jednog menadžera (nadređenog menadžera ili HR-a), to postaje pravi izazov koji nosi rizik da se uz sav taj napor na kraju čak i ne dostigne očekivani rezultat u vidu uspeha i zadovoljstva pojedinaca ispod, što tek izaziva frustraciju kod određenog rukovodioca.

Najviši vid rukovođenja – međusobno rukovođenje

Postoje kompanije koje jasno vide svoju strategiju ljudskih resursa, razvojnu strategiju same kompanije, tako da timove ne vodi jedan rukovodilac. Ovim se ne aludira na matriks strukturu, gde jedne te iste ljude vodi veći broj rukovodilaca. Misli se na nešto mnogo značajnije, a to je podizanje funkcionalnosti tima koje dovodi do toga da na kraju **ceo tim bude odgovoran za uspeh celog tima.** To se drugim rečima zove **međusobno rukovođenje** (govoreći rečnikom Situacionog timskog rukovođenja). Ovde svaki član tima predstavlja resurs za sve članove tima. U onoj pomenutoj grupi od pet podređenih, praktično, taj tim umesto jednog ima šest resursa – jednog rukovodioca i svakog člana tog tima. Šta to znači?



To implicira da svaki član može da dâ svoj doprinos, da ima u sebi kapacitet i nosi značaj koji ceo tim može da iskoristi. Ovim postižemo da pored odgovornosti za svoj lični uspeh i uspeh svojih podređenih mi zapravo nosimo odgovornost za uspeh i zadovoljstvo celog tima.

Pošto smo definisali neke osnovne alate za to bazično rukovođenje pojedincem i za udruživanje odgovornosti, ostaje nam pitanje koji je to osnovni alat koji nam pomaže da podignemo ovaj drugi nivo odgovornosti. Ovim pitanjem ulazimo u drugi nivo „igrice“. Rukovodilac to može da postigne **timskim sastanci-**

Građenjem tima na pravilan način, građenjem odgovornosti i aktivnim pozivanjem svakog člana na odgovornost za uspeh i zadovoljstvo čitavog tima, rukovodilac konačno postiže da svaki član tima podjednako može da na razne načine utiče na razvoj ostalih članova, pa čak i na nadređenog, na motivisanost bilo kog člana, pa čak i nadređenog, a da pri tom podsticaj uopšte ne mora da dođe od nadređenog.

ma u kojima svoj tim posmatra kao jedinku i poziva i njih da sebe posmatraju kao jedinku. Veoma je bitno da tu vrstu odgovornosti postiže ne tako što im on jedini iskazuje očekivanja, što bi ga opet vratilo na onaj naš „prvi nivo“ (čista regresija, rečeno jezikom psihologa), jer bi to značilo da on svojim ponašanjem u stvari šalje poruku: „Ja sam jedini ovde koji može da postavi očekivanja, ja sam jedini koji može da vasusavršava, da vam delegira i sl.“ Pozivajući sve članove tima da zajednički kreiraju viziju i očekivanja koja imaju jedni od drugih, da zajednički kreiraju pravila ponašanja, on zapravo može da demonstrira željeno ponašanje i podigne nivo odgovornosti gde dobijamo vrlo zanimljivu situaciju: ako smo u onoj prethodnoj imali sabiranje odgovornosti, ovde mi umnožavamo odgovornost zato što svaki član tima pokazuje odgovornost za sve ostale članove tima i tako u krug. Time smo završili drugi nivo u našoj „video igrici“. A da li je tu kraj?

Najviši vid odgovornosti – odgovornost za druge timove, odgovornost za kompaniju

Ako računamo da smo u jednom timu svi ravnopravni i da svi služimo istoj svrsi, što je takođe jako bitno kako bi tim sam sebi iskristalisao da svako zna zbog čega postoji, time zapravo tim kao celina, ali i svaki njegov član, počinje da uviđa za koga je tačno odgovoran. U ovoj tački mi prelazimo sa vertikalne i horizontalne „unutar-timske“ brige jednih o drugima, na međutimsku brigu. Time dobijamo sliku u kojoj u jednoj kompaniji svaki zaposleni i svaki tim vrlo jasno shvata i razume svoju ulogu, vrlo jasno shvata **doprinos** koji ta **osoba ili tim može i treba da daju ostatku kompanije**, a posebno pojedinim karikama u kompaniji i shvata da je to zapravo njihova ključna odgovornost. Kako se to postiže? Koje alate za to koristimo? Ovde već sada ulazimo u polje **brige o internom klijentu, brige o drugim timovima**.

Do ove tačke dovodi **ispitivanje potreba** drugih delova kompanije, sagledavanje opstvenih **procedura i procesa**, unapređenja tih procesa, **ispitivanje zadovoljstva** i mogućnosti **unapređenja** procesa i samog proizvoda, davanje maksimuma. Podsticanje otvorenosti da se razmišlja na sledeći način: samo ako su svi timovi i pojedinci u kompaniji uspešni i zadovoljni dostići će se maksimalni nivo produktivnosti i pozitivne atmosfere u kompaniji, što dovodi do toga da pojedinci reaguju proaktivno kad god vide priliku, kad god vide da nekome čak i izvan njihovog tima treba dati podršku, znanje, konstruktivnu kritiku... Takvo otvoreno razmišljanje dovodi do toga da osoba iz jednog sektora samoinicijativno kreće da utiče na drugi deo kompanije, s ciljem poboljšanja vlastitog učinka, poboljšanja atmosferu u timu i slično.

Bila sam u prilici da čitam i slušam o kompanijama u drugim zemljama koje su upravo u svom performans menadžment sistemu naglašeno vrednovale činjenicu da se od zaposlenog očekuju sva tri nivoa odgovornosti, pa se motivacioni sistem i sami bonusi vezuju: za ličnu odgovornost ka sopstvenom uspehu i sopstvenom zadovoljstvu, za odgovornost ka uspehu svog tima kome pripadamo i atmosferi u tom timu i na kraju, za uspeh i atmosferu i korporativnu kulturu u celoj kompaniji. Nažalost, retke su kompanije u Srbiji u kojima sam kao HR konsultant imala prilike da budem svedok postojanja ovakvih motivacionih sistema. Za mene je ohrabrujuća činjenica da postoje kompanije koje u ovom trenutku oslikavaju bar postojanje ovakve vizije i sistemski se pokreću na građenje ovog najvišeg nivoa odgovornosti.

Možemo li se sada složiti da kompanija sa ovako sređenim načinom funkcionisanja, svom klijentu pruža zapravo najviši mogući nivo usluge ili pak kvaliteta proizvoda, jer su kompletne snage, kompletna energija u tako uređenom sistemu usmereni ka eksternom klijentu i ne troše se na disfunkcionalnosti unutar kompanije? Mislim da je odgovor vrlo očigledan.

Preostaje još samo jedno pitanje: koji nivo odgovornosti možete uočiti u funkcionisanju Vaše kompanije?

Marija Pavić
Direktor i HR konsultant
H.ART Development Center
BLANCHARD International Serbia
marija.pavic@hart.rs
www.hart.rs