

Piše: Milica Mančić

Angažovanost i inicijativa zaposlenih: kako lideri i organizacioni faktori prave razliku

Zamislite dvoje zaposlenih. Prvi dolazi na posao tačno u osam, obavlja ono što mu je rečeno, ne postavlja pitanja i u četiri napušta kancelariju — bez greške, ali i bez traga. Drugi dolazi s predlozima, postavlja pitanja, razmišlja unapred i često volontira za dodatne zadatke. Prvi je korektan radnik. Drugi je pokretač promene.

U knjizi „Nemoj da radiš samo ono što ti kažem“, autor Bob Nelson ističe jednu jednostavnu, ali moćnu istinu: kompanije ne rastu zahvaljujući ljudima koji slepo slede instrukcije – već zahvaljujući onima koji vide šta je potrebno i deluju bez čekanja da im neko kaže.

Pitanje koje se prirodno nameće jeste: kako lideri mogu da utiču na to da više članova njihovog tima bude poput drugog zaposlenog? U nastavku članka bavimo se upravo time — ulogom rukovodilaca u oblikovanju radnog okruženja koje podstiče angažovanost, inicijativu i unutrašnju motivaciju.

Svrha i jasnoća

Jedan od najmoćnijih pokretača angažovanosti zaposlenih nije ni plata, ni benefiti, ni bonusi — već osećaj **svrhe**. Ljudi žele da znaju da ono što rade ima smisla i da njihov rad doprinosi nečemu većem od svakodnevnih zadataka. Kada zaposleni razume zašto nešto rade, a ne samo šta rade, raste njihova motivacija, inicijativa i lojalnost. Zato je odgovornost lidera da stalno komuniciraju viziju i svrhu kompanije, ali ne samo na nivou apstraktnih slogana. Potrebno je konkretno povezati ulogu svakog zaposlenog sa širim ciljevima organizacije. Kada zaposleni vide da je njihov doprinos vidljiv, i da su oni važna karika u lancu, prirodno se povećava i njihova spremnost da preuzmu odgovornost, daju ideje i idu korak dalje – čak i kada to nije direktno traženo od njih.

Još jedan bitan faktor jeste **jasnoća**. Kada zaposleni ne znaju šta je „njihovo“, plaše se da ne pređu granicu, donesu pogrešnu odluku ili budu kritikovani. Zato je zadatak rukovodioca da postavi jasne okvire odgovornosti i da precizno definiše: za šta je zaposleni samostalno odgovoran, koje odluke može donositi sam, a koje treba da eskalira; gde postoji prostor za inicijativu, a gde su potrebni dogovor i koordinacija. Kada zaposleni zna u kom domenu ima autonomiju, tada se hrabrije uključuje, donosi brže odluke i preuzima inicijativu bez stalne potrebe za potvrdom nadređenog.

Resursi i sistemi

Bez obzira na motivaciju, talenat ili dobre namere, zaposleni teško mogu da pokažu inicijativu ako okruženje u kome rade to ne omogućava ili čak obeshrabruje. Ako uslovi nisu podržavajući, čak i najproaktivniji pojedinci mogu se povući i postati pasivni.

Na najosnovnijem nivou, zaposleni moraju imati dobre **radne uslove** – to podrazumeva fizičku bezbednost, razuman obim posla, balans između posla i privatnog života i osnovnu emocionalnu sigurnost. Kada su iscrpljeni, preopterećeni ili pod stalnim pritiskom, teško mogu razmišljati šire i razmatrati inicijativu – fokus im se sužava na „preživljavanje dana“.

Fer plata nije motivator za dodatni trud, ali nepostojanje fer nadoknade jeste snažan demotivator. Kada zaposleni imaju osećaj da su potcenjeni, gubi se poverenje u sistem i pada volja da se daju više. Dodatno, sistem nagrađivanja koji nije povezan sa učinkom i angažovanjem, već sa formalnom pozicijom, stažom ili ličnim odnosima, direktno sputava inicijativu. Ljudi prestaju da se trude kada ne vide smisao tog truda. Kompanije koje žele da podstaknu proaktivnost moraju jasno da pokažu da je **inicijativa primećena, cenjena i nagrađena**. To ne mora uvek biti finansijska nagrada – može biti javno priznanje, veća autonomija, uključivanje u važne projekte ili razvojne prilike. Ključno je da postoji vidljiva veza između angažovanja i prepoznavanja tog angažovanja.

Ni najbolja ideja ne može zaživeti ako zaposleni nemaju pristup **resursima** – informacijama, alatima, tehnologiji ili podrški. Nedostatak osnovnih sredstava može obeshrabriti i obesmisliti svaku inicijativu, šaljući poruku da „nema prostora za nešto više“.

Razvoj i podrška

Ljudi žele da napreduju – u znanju, veštinama i sopstvenoj ulozi. Kada kompanija aktivno ulaže u **razvoj** zaposlenih, ona im ne šalje samo poruku da veruje u njihov potencijal, već im i daje alate da taj potencijal realizuju. Kroz obuke, mentorstvo, razmenu znanja i nove izazove, zaposleni dobijaju širinu iz koje se rađa i veća samoinicijativa. Bez razvoja, ljudi stagniraju – i sa njima i njihova spremnost da doprinesu više. Kada se ulaže u njih, prirodno se



Foto: Unsplash

javlja želja da to vrate kroz veći doprinos i odgovornost.

Lider koji poznaje svoje ljude – njihove snage, ambicije i prepreke – može mnogo preciznije pružiti razvojnu **podršku**. Neki zaposleni treba da ojačaju samopouzdanje, drugi da dobiju priliku da se dokažu, treći da nauče kako da strukturišu ili prezentuju svoje ideje. Kroz redovne, iskrene i usmerene **razgovore o razvoju**, lider ne samo da podstiče inicijativu, već i pokazuje da mu je zaista stalo do toga kuda zaposleni ide – ne samo šta trenutno radi.

Odnosi i komunikacija

Jedan od najvažnijih preduslova da zaposleni pokažu inicijativu jeste postojanje **otvorenog komunikacionog okruženja** – prostora u kojem se osećaju slobodno da govore, predlažu, postavljaju pitanja i dele ideje, bez straha od osude, ignorisanja ili negativnih posledica (**psihološki sigurno okruženje)**.

Da bi neko predložio promenu ili preuzeo odgovornost, mora imati **kanal** kroz koji to može da uradi – i sigurnost da će biti saslušan. Ako zaposleni imaju osećaj da je komunikacija jednosmerna (odozgo nadole), ili da je nepoželjno pričati o problemima, predlozima ili neslaganjima, biće pasivni. Zato je važna **reakcija** (posebno lidera) u situacijama kada zaposleni pokažu inicijativu. Inicijativa nosi rizik. Zaposleni koji predlažu novo rešenje, isprobavaju drugačiji pristup ili preuzimaju odgovornost van svoje uobičajene zone komfora, često se pitaju: „Šta ako pogrešim?“ Zato je ključno da rukovodioci budu prisutni kao podrška, a ne kao sudije. To znači: reagovati konstruktivno na neuspehe, ohrabrivati isprobavanje novih stvari, biti dostupan za savet i smernice, priznati trud, čak i kada rezultat nije savršen, pohvaliti inicijativu a usmeriti zaposlenog kako da doradi ideju koja nije realistična.

Pored otvorene **dvosmerne** komunikacije, ono što čini ključnu razliku u razvoju inicijative jeste **koučing stil liderstva**. Umesto da daju gotova rešenja, lideri-koučevi postavljaju prava pitanja, ohrabruju razmišljanje i usmeravaju zaposlene da sami dođu do rešenja. Na primer, umesto sugestije: „Uradi to ovako.“ Kroz koučing pristup postavlja se pitanje zaposlenom: „Kako ti misliš da bi to moglo da se reši?“ Ovakav pristup ne samo da razvija samostalnost i odgovornost, već gradi i samopouzdanje kod zaposlenih.

Ukoliko želite da podstaknete radno okruženje u kojem cvetaju inicijativa i proaktivnost, a zaposleni su visoko angažovani i spremni da urade više od onoga što se od njih očekuje, razmislite o četiri pomenute grupe faktora — i zapitajte se: u kojoj od njih vi lično možete da napravite iskorak? Na kraju krajeva, inicijativa često počinje upravo ličnim primerom.

Milica Mančić,
HR saradnica
H.art development center doo
www.hart.rs
www.blanchard.rs