

**Dr. sc. Nataša Rupčić**

## **Vi i vaši zaposlenici – neprijatelji ili saveznici?**

Menadžment, taj pojam koji nikako ne uspijevamo prevesti, vrlo je složen i višeznačan. Može se definirati kao proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenih ciljeva. Suvremeni menadžer stoga treba djelovati kao vođa: usmjeravati ponašanje drugih, motivirati ih, „puniti“ energijom i pružati podršku.

U suvremenim uvjetima poslovanja gdje caruje nesigurnost mit o „sveznajućem“ vođi svakodnevno se rasplinjuje. Sjetite se samo koliko ste puta sami sebi, a ponekad i drugima priznali: „ne znam kako dalje“. Istraživanja pokazuju da najbolje rezultate postižu upravo oni vođe koji imaju sposobnost postavljati inspirativne ciljeve, ali se istovremeno ne boje priznati da ne znaju kako točno te ciljeve treba ostvariti.

Zaposlenici koji rade za menadžere koji se ne srame vlastite nesigurnosti te ih u velikoj mjeri uključuju u proces donošenja odluka o tome kako prevladati izazove zadovoljniji su svojim poslom, iskazuju veću predanost radu te se značajnije identificiraju s ciljevima poduzeća od zaposlenika koji samo provode naloge onih „iznad“. Najmanje zadovoljstvo iskazuju zaposlenici koji rade u okruženju u kojem vlada *status quo*. Čak i ako zaposlenici osobno nisu skloni promjenama, shvaćaju da su one u poduzeću nužne kako bi se održao korak s konkurencijom.

U okruženju gdje „samo mijena stalna jest“ menadžeri koji uspijevaju su oni koji njeguju iskreni dijalog i priznaju da ne znaju baš sve te u odnosu sa zaposlenicima iskazuju ranjivost pomiješanu s povjerenjem. Međutim, međuljudski odnosi pa tako i odnosi nadređeni-podređeni vrlo su kompleksni. Ako se ne njeguju nerijetko prerastaju u razarajuće konflikte u kojima gube svi. Ako ne vode računa o odnosu s podređenima, menadžeri se mogu naći u *no-win* poziciji u kojoj se osim spašavanja poslovanja poduzeća mogu naći u situaciji da spašavaju i svoj vlastiti posao.

**Prvi dojam o novom šefu**

Svaki čovjek obilježen je prijašnjim iskustvima koja umnogome determiniraju buduće ponašanje. Tako zaposlenici pod bremenom dobrih, a počesto loših iskustava s bivšim šefovima procjenjuju budući odnos s novim šefom. Na početku odnosa oštro „skeniraju“ njegovo/njezino ponašanje i govor kako bi detektirali znakove i utvrdili o kakvom *tipu* osobe i šefa je riječ. Istraživanja pokazuju da se očekivanja zaposlenika o novom šefu oblikuju u prvih *pet dana* njihovoga odnosa te predstavljaju prizmu kroz koju će se procesuirati nadolazeće informacije.

Kada zaposlenici u prvim danima interakcije *posumnjaju* da imaju posla s „teškim šefom“ potrudit će se pronaći dokaz za ovakvu sumnju te je pretvoriti u činjenicu koju će prenositi drugima. Ovakvo ponašanje može se javiti kod zaposlenika koje prijašnji šef nikada nije pohvalio i/ili im je nepravедno uskratio mogućnost napredovanja. Ovakvi zaposlenici, iznevjereni i ispunjeni cinizmom, pažljivo će motriti novoga šefa i tražiti, a često i pronaći znakove nepoštovanja. Problema nisu pošteđeni ni „miljenici“ prethodnoga šefa. Budući da ih ranije nitko nije kritizirao, postali su neotporni na kritiku, čak i kada je opravdana pa će novoga šefa doživljavati kao nepoštenog. Prema tako označenom šefu i jedni i drugi prilagodit će svoje ponašanje, koncentrirati se na njegove slabosti te iskazivati pasivnost, defenzivnost i/ili agresivnost. Suočen s takvim ponašanjem, a bez da ispita njegov razlog, šef će vjerojatno i sam početi poprimati osobine loše osobe, što će samo pojačati dojam zaposlenika da se radi o lošem šefu kojem svjesno ili nesvjesno – žele neuspjeh. Tako će se začarani krug zatvoriti.

### **Muke po nasljedniku**

Problemi novoga šefa često su povezani s tzv. prokletstvom nasljednika. Ako se u poduzeću šefovi prečesto mijenjaju zaposlenici postaju cinični i pasivni te se ne žele predano angažirati na ispunjavanju ciljeva, a kako bi se obranili od novoga razočarenja. Novoga šefa proglašavaju otpisanim i prije nego što su ga upoznali jer će „i on/ona ionako brzo otići“. U drugoj krajnosti novi šef može biti suočen s problemom zbog efekta kontrasta. Ako je bivši šef uspio izgraditi kolektivno mišljenje o idealnom šefu, novom šefu bit će teško zadobiti povjerenje i entuzijizam zaposlenika.

Okolnosti odlaska bivšega šefa također mogu predstavljati teret nasljedniku. Što je odlazak prethodnika bio neočekivaniji, to je i emotivna reakcija zaposlenika jača. Novi šef suočit će se s osjećajima tuge, zabrinutosti, izdaje i/ili nepovjerenja, posebice kod onih zaposlenika koji su prethodnika doživljavali kao mentora i/ili prijatelja.

Prije dolaska novoga šefa zaposlenici će se o njegovim osobinama pokušati informirati kroz neformalne kanale. Novom će šefu dodijeliti nadimak i prije nego ga upoznaju. Tako je John Mack bio poznat kao „Nož” i prije nego je upoznao zaposlenike u *Credit Suisse Grupi*. Međutim, u kriznim ili nestabilnim situacijama novi će šef biti postavljen upravo sa svrhom uvođenja promjena. U takvoj situaciji novi menadžer može brzo uvoditi promjene bez velike konzultacije sa zaposlenicima, a pod pogrešnom pretpostavkom da su oni svjesni problema i hitnosti djelovanja. Takvoga će šefa zaposlenici također negativno ocijeniti i to kao „agresivca koji želi sve promijeniti i ne poštuje niti nas niti kulturu poduzeća”.

### **Šefovi stalno pod lupom**

Poduzeća su organizacije opterećene različitim informacijama. Kako bi se nosili s teretom velike količine informacija, zaposlenici posežu za pojednostavljivanjem, tražeći najznačajnije značajke ili najlogičnija objašnjenja, a ignorirajući ostalo. Iako ih takav postupak rješava stresa zbog preopterećenosti informacijama, istodobno ih čini podložnima tzv. konfirmatornim predrasudama. Eksperimenti pokazuju kako se pažnja ljudi ravna prema njihovim očekivanjima. Tako ljudi zanemaruju proturječne ili nevjerojatne informacije o nekoj pojavi ili predmetu kada se koncentriraju na drugi predmet interesa.

Takav proces još se više pojačava u poduzećima gdje su ljudi pod stresom, umorni ili pod utjecajem odnosa s prethodnim šefom. U tim okolnostima zaposlenici koji šefa smatraju napornim bit će skloniji primjećivati situacije u kojima je šef zaista bio grub, a zanemarivati situacije u kojima im je pristupao s poštovanjem, smatrajući ih, u najboljem slučaju, iznimkama. Tako će zaposlenici situaciju u kojoj ih je šef na neki način favorizirao biti skloni tumačiti kao „nije imao drugu opciju”. Ako im pak nije „išao na ruku” osudit će ga smatrajući da je „imao puno drugih opcija, ali je ovako postupio namjerno”.

Zaposlenici će stoga šefove biti skloni prekomjerno kriviti za odluke koje su na njih imale lošiji učinak te im uskratiti pohvalu za pozitivne inicijative. U jednom je poduzeću menadžer tako uveo mogućnost rada od kuće. Neki zaposlenici taj su postupak ocijenili kao namjeru rezanja troškova, a ne kao beneficiju fleksibilnosti radnoga vremena. Pod utjecajem predrasuda „vjerojatni uzroci“ šefova ponašanja postat će prihvaćene činjenice. Istraživanjem je utvrđeno da su ljudi skloni „sjećati se“ činjenica koje se nisu dogodile, ali su u suglasju s njihovim stavom o trenutnoj situaciji. Na taj način, sjećanja zaposlenika mogu postati rekonstrukcija prošlosti, a ne njena reprodukcija.

Predrasude zaposlenika pojačavaju se i procesom socijalizacije. Kada se zaposlenik osjeća zakinutim raspravljat će s kolegama o šefovim postupcima. Naravno da će se pritom obratiti kolegama koji su najmanje skloni braniti šefa jer će mišljenje takvih kolega smatrati najobjektivnijim. Takav izbor sugovornika determinirat će i povratne informacije koje će zaposlenik dobiti. U razgovoru s njima zaposlenik će samo pojačati svoje, ali i tuđe negativne dojmove o šefu. To će rezultirati još pomnijim praćenjem i kritiziranjem svakoga šefova koraka. U takvu negativnu spiralu s vremenom će biti uvučeni i oni zaposlenici koji su ranije pokušavali biti objektivniji i uravnoteženiji u procjenjivanju šefova ponašanja.

### **Negativna spirala**

Spiralu negativnoga ponašanja zbog utjecaja prethodnih spoznaja i emocija često potiču sami zaposlenici i to pasivno ili aktivno. Pasivno izazivanje negativne spirale započinje kada zaposlenici šefa ocijene nekompetentnim ili teškim te mu se rjeđe obraćaju. Nedostatak kontakta kod šefa stvara dojam da su zaposlenici defenzivni i nekooperativni, što povećava njegovu frustraciju. Šef će tada nastojati povećati nadzor i učestalo postavljati pitanja o napredovanju pri izvršavanju zadataka. Zaposlenici će tako potvrditi svoj stav da je šef „teška osoba“. Ako šefa smatraju nepravednim ili nesposobnim, zaposlenici će također ignorirati njegova pitanja jer će smatrati da šef nepotrebno koristi poziciju moći. Frustrirani šef će tada samo pojačati nadzor i smanjiti slobodu u radu zaposlenika. Negativna spirala se nastavlja.

Zaposlenici će šefove ponekad i aktivno provocirati. Ako šefa smatraju istim kakav je bio i prethodnik često će spominjati prethodnikove nepravedne postupke. Takav stav bit će frustrirajući za novoga šefa koji će se osjećati defenzivno, braneći se od poistovjećivanja s prethodnikom. Čak i ako novi šef izrazi razumijevanje sa stavovima zaposlenika o svom prethodniku, situaciju neće moći trenutačno promijeniti. Tada će ga zaposlenici osuđivati ne zbog onoga što jest, već zbog onoga što nije, odnosno odbija učiniti. S druge strane, šef će zaposlenike doživjeti agresivnima ili napornima.

Suočen s ovakvim ponašanjem šef će podlegnuti istovrsnim predrasudama – etiketiranju i selekciji informacija. Među prvim zadacima novoga šefa je utvrditi na koga se mogu osloniti te će u prvo vrijeme također tražiti signale kojima će odnose s ljudima označiti perspektivnima ili problematičnima. Čim šef počne sumnjati u motive nekih zaposlenika, selektirat će nove informacije na način da potvrdi svoje sumnje. Prekovremeni rad osobe koju smatra saveznikom protumačit će tako kao znak predanosti, a osobe koju smatra nesklonom kao znak nesposobnosti da utvrdi prioritete i bolje se organizira.

Osim toga, ako novi šef osjeti nepovjerenje od strane tima zaposlenika bit će skloniji autokratskom stilu vođenja, odnosno intenzivnijem nadzoru i manjem stupnju participacije. Zbog nedostatka podrške zaposlenika komunikaciju će minimizirati te se okrenuti odnosu s drugim interesnim skupinama, primjerice dobavljačima, klijentima ili vlastitom šefu. Zaposlenici će tada također pojačati svoje loše dojmove o novom šefu. Osim što će se ponašati pasivno ili defenzivno, čime će se ciljevi ostvarivati na manje učinkovit način, moguće je i da počnu otvoreno iskazivati agresiju te na neki način šefa dovedu u situaciju da bude smijenjen. Budući da je takav začarani krug nemoguće zaustaviti, njegovo suzbijanje u začetku trebao bi biti zadatak broj jedan za svakoga novog šefa. Kao i većinom u životu, iskrena komunikacija o stavovima i ciljevima, uzajamno poštovanje i empatija pokazat će se kao dobitna kombinacija za sve „igrače“. Pritom misao vodilja treba biti činjenica da ciljeve možete ostvariti samo sa saveznicima.