



ODGOVARA:
Tomislav Bekec,
izvršni direktor i konzultant
u Argo Zagreb d.o.o.
Savjetovanje na području
leadershipa, vođenja pro-
mjena i prodaje
t.bekec@argo.hr

Kako direktor može na sastanku motivirati svoje suradnike

U posljednje vrijeme primjećujem kako nam se određene teme vrlo često ponavljaju na sastancima i imam dojam kako je neke ljudi u njihovo ponašanje nemoguće promijeniti. Kao direktor pokušavam ljudi motivirati tako da ih okupim i pokušam im objasniti zašto bi trebali promijeniti neke stvari, ali koliko god im to puta ponavljam na sastancima ništa se ne mijenja. Postoje li neke tehnike koje bi mi olakšale da me ljudi konačno poslušaju?

Uvijek me iznova fascinira koliko vremena i truda kao ljudi posvećujemo promjeni drugih kroz govor. Ukoliko ste prošli bilo koji komunikacijski trening, tada vam je poznato kako je za uspješnost svakodnevne komunikacije sadržaj onog što govorimo zaslužan samo sa 7%. Ostalih 93% u svakodnevnoj komunikaciji čine govor tijela i ton glasa - sva istraživanja poka-

zuju kako je puno važnije kako kažemo nego što kažemo. Istu metaforu možemo upotrijebiti u organizaciji. Ono što govorite po sastancima je gotovo nebitno i zanemarivo i utječe sa 7% na promjenu koju želite ostvariti. A onih 93% koje se u svakodnevnoj komunikaciji odnosi na neverbalni dio, na organizacijskoj razini se odnose na postavljene sisteme.

Dobar sistem koji najefikasnije utječe na promjenu ponašanja bazira se na principima bihevioralne psihologije i trebao bi sadržavati sljedeće elemente :

Positivnu reakciju na željeno ponašanje i to što vremenski bliže ponašanju koje želimo poticati;

Negativnu posljedicu na ponašanja koja želimo smanjiti;

„Pojačivače efekta“ kroz različite sisteme npr. mjerena, nagradivanja...;

Dosljednost same osobe (direktora) u ponašanju koje želi uvesti kao poželjno.

Pogledajmo kako to funkcioniра u praksi na jednostavnom primjeru kašnjenja. Redovno gledam direktore koji se nerviraju jer pojedinci kasne na sastanke. Nakon toga ti pojedinci dobiju ‘bukvicu’ od direktora... i idući puta ponovno kasne. Što bi mogli napraviti umjesto toga da dobijemo kvalitetnu promjenu? Prvo nam treba nagrada za pojedince koji ne kasne npr. možemo ih pustiti ranije sa sastanka, javno pohvaliti kako su uvijek točni, dati im jedan slobodan dan godišnje po izboru... Zatim trebamo što javnije kazni- ti ponašanje koje više ne želimo: osoba koja kasni radi neki dodatni napor tipa pisanje zapisnika, ne dobiva piće na sastanku ili mora platiti 10 kuna za svaku minutu kašnjenja. Bitno je da kazna ne smije biti samo simbolična već stvarno mora toj osobi nešto značiti. Također je bitno da i nagrada i kazna budu dosljedna kako za sve prilike tako i za sve osobe. Ne možemo na jednom sastanku za kašnjenje kažnjavati, a na drugom za isto ponašanje ne reagirati. Nažalost, većina promjena pada upravo na dosljednosti u provođenju. Zato nam je jako bitan treći element a to su sistemi. Oni nam pokazuju kako da ponašanje koje mijenjamo stavljamo dodatno u fokus. Primjerice, možemo uvesti rang listu osoba koje kasne ili redovito na sastancima posvetiti prvih 5 minuta dobrim i lošim primjerima. Na taj način ljudi počinju uviđati kako je to ponašanje stvarno važno. Najveći utjecaj ipak imaju postupci osoba na vrhu hijerarhije. Uvijek se sjetim karikature dječaka kojeg je njegov otac prebacio preko koljena i lupa ga po stražnjici uz riječi: „Ovo će te naučiti da ne tučeš druge ljudi!“. Ukoliko mi sami kao direktori kasnimo, tada ništa od navedenih dijelova sistema neće funkcioniратi. Mi moramo biti promjena koju želimo postići. Jer naši zaposlenici ne rade oni što im govorimo, već ono što vide da mi radimo!

ODGOVARA:
dr.sc. Nataša Rupčić

Nadzor i nagradivanje managera

Na koji način je najbolje nadzri-
ti rad managera u tvrtki te ko-
jim metodama ih nagradivati i moti-
virovati na bolji rad?

Zadatak je uprave nadzirati rad managera i adekvatno ih nagraditi za njihov rad. No, aktivnosti managera nemoguće je u potpunosti nadzirati ili to zahtjeva previsoke troškove. Najraširenija metoda kojom se manageri stimuliraju za svoj rad su „stock opcije“ i bonusi koji su u izravnoj svezi s profitom, a što se sve češće primjenjuje u hrvatskim poduzećima. Stock opcije predstavljaju prava koja se managerima daju da kupe dionice po cijeni nižoj od tržiš-

ne, u određenom budućem roku ako zadovolje određene uvjete, obično određeno vrijeme rada ili razinu performansa. Zarade managera koje su vezane na performanse pogoduju ne samo njima, već i vlasnicima poduzeća, odnosno dijoničarima.

No, ako poduzeću ovakva metoda nije na raspolaganju, postoje i neke vanjske silnice utječu na rad managera, kao što je reputacija o njihovoj stručnosti i sposobnosti. Na osnovi reputacije povećava se potencijal njihove radne mobilno-



ODGOVARA:
Mr. sc. Dragan Zlatović, mag. iur., viši predavač Veleučilišta u Šibeniku

Koje je evidencije o radnicima dužan voditi poslodavac?

? *Zanima me koje sve podatke o zaposlenicima kao poslodavac moram evidencirati i na koji način.*

! Prema čl. 4. Zakona o radu („Narodne novine“, broj 149/2009 i 61/2011; dalje: ZR), poslodavac je dužan voditi evidenciju o radnicima koji su kod njega zaposleni. Dužan je inspektoru rada na njegov zahtjev dostaviti podatke o radnicima i o radnom vremenu iz evidencija o radnicima zaposlenim kod poslodavca. Prema čl. 131. st. 4. ZR-a u slučaju sporu u svezi s radnim vremenom, ako poslodavac ne vodi evidenciju na propisani način, teret dokazivanja radnog vremena leži na poslodavcu. Slijedom toga, donesen je Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencija o radnicima („Narodne novine“, broj 37/2011; dalje: Pravilnik). Radnik ima pravo uvida u ovu evidenciju.

Evidencija o radnicima sadrži sljedeće podatke: ime i prezime, osobni identifikacijski broj (OIB), spol, dan, mjesec i godinu rođenja, državljanstvo, o radnoj dozvoli (posjedovanje i trajanje), ako

je radnik stranac i ako je posjedovanje iste obvezno, prebivalište ili uobičajeno boravište, o završenom obrazovanju i drugim oblicima stručnog osposobljavanja i usavršavanja za rad (stечena školska ili stručna spreme te određena razina visokog obrazovanja sukladno propisima o visokom obrazovanju), dan sklapanja ugovora o radu, odnosno dan izdavanja pisane potvrde o sklopljenom ugovoru o radu, dan početka rada, naziv posla, odnosno narav i vrsta rada koje radnik obavlja, naznaku je li ugovor o radu sklopljen na određeno ili neodređeno vrijeme te očekivano trajanje ugovora o radu na određeno vrijeme, vrijeme trajanja probnog rada ako je ugovoren, trajanje pripravničkog staža ako je ugovoren te vrijeme i rezultat polaganja stručnog ispita ako je isti predviđen i obavljen, trajanje rada u inozemstvu, država i mjesto rada, u slučaju upućivanja radnika u inozemstvo, naznaku radi li se o poslovima na kojima se staž osiguranja računa s povećanim trajanjem i kako se to povećanje računa, naznaku radi li se o poslovima na kojima radnik može raditi samo nakon prethodnog i redovitog utvrđivanja radne sposobnosti za njihovo obavljanje, mjesto rada, a ako ne postoji stalno ili glavno mjesto rada, napomenu da se rad obavlja na različitim mjestima, tjedno radno vrijeme (puno ili nepuno), odnosno propisano skraćeno radno vrijeme u satima, ukupni miro-

vinski

staž do počet-

ka rada kod poslodavca, vrijeme mirovanja radnog odnosa te vrijeme rodiljnog, odnosno roditeljskog dopusta ili korištenja drugih prava sukladno posebnom propisu, dan prestanka radnog odnosa, razlog prestanka radnog odnosa te vrijeme za koje će poslodavac uplaćivati doprinos za produženo mirovinsko osiguranje za radnike koji su sklopili ugovor o radu na određeno vrijeme za stalne sezonske poslove.

Poslodavac je dužan voditi i druge od radnika ili od nadležnog tijela prijavljene podatke od kojih ovisi ostvarenje pojedinih prava iz radnog odnosa ili u svezi s radnim odnosom (korištenje prava po osnovi trudnoće, statusa roditelja, statusa posvojitelja, profesionalne bolesti, ozljede na radu, profesionalne nesposobnosti za rad, neposredne opasnosti od nastanka invalidnosti, invalidnosti, za radnike koji rade u nepunom radnom vremenu podatak o drugom poslodavcu ili poslodavcima kod kojih radnik radi u nepunom radnom vremenu i slično), a isto vrijedi za osobe koje se kod poslodavca nalaze na stručnom osposobljavanju za rad (redoviti studenti, učenici...).

Evidenciju poslodavac počinje voditi danom početka rada radnika i ažurno je vodi do dana prestanka radnog odnosa te istu čuva kao dokumentaciju trajne vrijednosti, dok evidenciju o drugim osobama, poslodavac počinje voditi danom početka njihovoga rada i ažurno je vodi do prestanka rada tih osoba te istu čuva najmanje tri godine od dana prestanka njihovog rada, s time da se ove evidencije vode se pisano na papiru ili u elektroničkom obliku.

sti. Druga poduzeća mogu se natjecati za pravo angažiranja dobrog managera. Tako u slučaju da manager nema ugovor kojim se njegove kompenzacije vezuju za ostvarene performanse, a u budućnosti želi raditi za drugo poduzeće, može odlučiti nastojati dobro obavljati svoj posao kako bi ojačao svoju reputaciju i ostvario taj cilj.

Druga vanjska silnica je moguća prijetnja o preuzimanju. Ako manager ne vodi poslovanje po načelima maksimizacije profita, investitori mogu pokuša-

ti kupiti poduzeće i zamijeniti management. Kako bi izbjegao ovu prijetnju manager može odlučiti uložiti najviše napore, čak i u slučaju da je plaćen u fiksnom iznosu.

Treba spomenuti da je profitabilnost u dućanima koji posluju na osnovi franšize povjesno uvijek bila veća od profitabilnosti podružnica. Franšizing stoga uklanja problem „principal-agent“ na način da managerske kompenzacije čini ovisnima o ostvarenoj profitabilnosti. Na taj je način suma ostvarenih profita veća.



ODGOVARA:
mr. sc. Ratka Jurković

Problem – šef koji ne sluša

?

Član sam uprave podružnice multinacionalne kompanije na čije čelo je nedavno zasjeo predsjednik-stranac, koji ne poznaje dovoljno poslovne prilike u Hrvatskoj, niti ih se trudi upoznati. Njegovim dolaskom smanjena mi je mogućnost donošenja odluka, predsjednik gleda isključivo finansijsku stranu, otpušta i reže troškove neselektivno, a ja se svim naporima trudim uz privlačenje novog posla, zadržati kakvu takvu motivaciju svojih ljudi i radni elan, što je poprilično teško kad se ne zna tko će biti sljedeći na listi za odstrel. Pošto mi je stalo do budućnosti tvrtke i mojih zaposlenika, u više navrata sam pokušao razgovarati s predsjednikom, no on se okružio ljudima istovjetnima sebi i ne želi razmotriti kontra-argumente. Što mi je činiti?

!

Ovo je kompleksna situacija, prisutna obično u podružnicama multinacionalnih kompanija, ne samo u Hrvatskoj nego i širom svijeta. Novi predsjednik je očito poslan da bi restrukturirao kompaniju, što najčešće podrazumijeva otpuštanje ljudi i rezanje troškova kako bi se u što kraćem vremenu iskazali bolji rezultati. Shodno tome, motivacija za posao pada, osobito ako procesi nisu dobro isplanirani i iskomunicirani sa svim dijelovima kompanije, pa se čini kako se oni odvijaju stihiski i nesvrhovito. Čini mi se da se vaš predsjednik htio upoznati sa poslovnim prilikama jer se okružio ljudima iz tvrtke čije savjete sluša. No, ono što me zabrinjava je moguća pojавa *groupthinka* ili grupnog mišljenja, koje iščitavam iz vaših riječi da se okružio sličnim sebi. Parafrasirat ću teoriju ekonomista Alberta Hirschmana zvanu „Voice, Exit & Loyalty“ (Mišljenje, Izlaz i Lojalnost). Postoje dva odgovora na nezadovoljstvo organizacijom – izlaz bez pokušaja da se promijene stvari ili izražavanje mišljenja u nadi promjene situacije. Lojalnost organizaciji obično dovodi do toga da se stvari pokušavaju riješiti mišljenjem prije nego izlazom. Vi ste već iskazali mišljenje kroz razgovore s predsjednikom, i očito ste još uvijek odani svo-



joj tvrtki te je za vas prihod (materijalni i nematerijalni) koji dobivate ostajanjem veći nego trošak. No, vjerujem da ste razmišljali i o opciji izlaza, tj. napuštanja tvrtke. Kada se odlučite na izlaz, dobro promotrite vašu troškovnu i prihodnu stranu, što dobivate i gubite te bez obzira što ćete možda dobiti izlazni „zlatni padobran“, pazite da ne sletite u prazno. Ako troškovi postanu veći nego prihodi, a pogotovo ako ovakva situacija počne utjecati na vaše zdravlje, vrijeme „mišljenja“ treba zamijeniti akcijom „izlaza“ (bez previše priče). Na taj način iskažite lojalnost onome što je najvažnije – samome sebi.



ODGOVARA:
Elena Cvjetković,
Business Coach

U potrazi za poslovnim coachem

?

Na što sve treba obratiti pažnju prilikom odabira poslovnog coacha?

!

Coach je osoba od povjerenja, koja sluša, ne donosi sudove i kojoj se možete povjeriti, čak i u onim stvarima koje se ne usuditte reći kolegama na poslu. Pomaže vam otkriti „slijepе točke“

– ona područja kojih nismo svjesni sve dok nam netko ne ukaže na njih. Pomaže i poput „bunara“ ili poligona za isprobavanje novih ideja ili novih odluka: pruža sigurno okruženje u kojem možete izgovoriti najnevjerljatnije ideje bez posljedica, ali može pružiti i sasvim drugačiji pogled. Poziva vas na odgovornost, prati i pomaže na putu prema ciljevima koje ste sami postavili.

Drugo je pitanje da li je upravo coaching metoda koja će vam pomoći. Poslovni coaching je proces koji ne pruža gotova rješenja, niti ona trenutnog efekta. Coach preispituje, stavlja izazov i pred vas i pred vaš način poslovanja s ciljem postizanja izvrsnosti, iskoraka iz ustaljenih okvira i prihvaćanja izazova,

ali i odgovornosti koja ga prati. Dakle, ako niste spremni za istinsko preispitivanje onog što i kako radite, odbacivanje starih navika i usvajanje novih, možda niste spremni za poslovni coaching.

Preporuke su važne. Raspitajte se, zadowoljni klijenti uvijek su najbolji izvor informacija. Vjerujte svojoj intuiciji. Promislite o tome što želite dobiti od coaching procesa. Koji su vaši ciljevi i očekivanja? Koje su najveće promjene koje su vam bitne? Pripremite pitanja za prvi sastanak s coachem. Uvijek je dobro pitati potencijalnog coacha koja iskustva ima iz osobne radne prakse, coaching prakse i koju razinu edukacije. Obratite pažnju: dobar coach nije nužno onaj koji prilaže broj-



ODGOVARA:
mr. sc. Andreja Marcić

Osnove ponašanja na poslovnom ručku

? Nedavno sam pokrenula vlastiti biznis i sada mi se radni dani uvelike sastoje od poslovnih sastanaka i ručkova. Zanima me na što sve trebam paziti kada je riječ o bontonu.

Organizacija poslovnog ručka zahtijeva određeno razmišljanje i planiranje - u pogledu izbora lokacije, hrane i ugođaja. Izaberite restoran koji je prikladan u pogledu atmosfere, klijentele i usluge. Svoje goste pozovite najmanje tjedan dana unaprijed (ako je moguće i dva tjedna) kako bi mogli isplanirati i rezervirati svoje vrijeme. Želite li razgovarati o određenoj temi, dobro je da to svom gostu najavite, kako bi se mogao pripremiti ili ponijeti odgovarajuće materijale. Sa poslovnim temama počnite tek kada se jelo naruči, a s jelom tek kada su sv

ne certifikate, potvrde ili diplome, niti su oni bez inozemnih certifikata manje vrijedni coachevi. Coach pruža podršku u skladu sa svojim znanjem, iskuštvima i načinom rada – važno je znati može li uskočiti u „vaše cipele“. Zatražite detaljnije informacije o načinu rada, metodama kojima se služi u praksi i područjima rada. Promislite da li coachevo iskustvo, znanje i stručnost odgovaraju vašim potrebama te razjasnite već na prvom sastanku sva pitanja u vezi cijene usluge i ostalih elemenata ugovaranja coaching odnosa. Ako ste već na prvom coaching sastanku osjetili da bi Vam coach mogao odgovarati, slobodno zatražite jedan besplatan coaching termin.



posluženi, osim ako gost ne inzistira da započnete prije da vam se hrana ne ohladi. Ne stavljajte svoju poslovnu torbu na stol, već je držite pored svojih nogu, a kada iz nje nešto vadite, stavite je u krilo. Laktovi se drže uz tijelo, a ne razmaknuti, i ne smiju se naslanjati na stol (nad stolom su samo ruke do članaka).

Pri korištenju pribora za jelo, pravilo je da se uvijek započinje onim priborom koji je najdalje od ruba tanjura (i desno i lijevo), a kako se odnose pojedina jela, uzima se onaj pribor koji je sve bliže tanjuru. Prilikom jela salveta se ne stavlja na ovratnik, već se rastvori i stavi u krilo ukoliko ustajete od stola, salveta se stavlja na sjedište stolice ili njen naslon, a kada završite sa jelom, salveta se stavlja sa desne strane tanjura, nakon što to učini domaćin.

Jede se zatvorenih ustiju i nečujno, ne govori se punim ustima. Iz posude na stolu hrana se nikada ne uzima korištenim

priborom za jelo, već isključivo onim priborom koji se nalazi u posudi i koji je predviđen za vađenje hrane. Špageti se jedu vilicom i žlicom, ali se pritom samo vilica prinosi ustima. Salata, prlozi i već izrezani kruh se ne režu nožem, a posude ili tanjuri se ne prinose ustima da bi se jelo lakše ili do kraja pojelo. Tanjuri se na kraju ne "čiste" komadićima kruha od tragova jela.

Nakon završetka jela upotrijebjeni nož i vilica se stavljaju paralelno u tanjur, što je ujedno znak konobaru da ste završili s jelom ili tim dijelom obroka (ukoliko želite biti dodatno poslužni, nož i vilicu prekržite u tanjuru).

U restoranu je osobljje zaduženo za odnošenje posuđa, tanjura i pribora i vi u tome ne trebate pomagati. Konobaru se ostavlja napojnica 5 - 10% od ukupnog iznosa. I još jedna važna napomena - nemojte se žaliti na hranu ili lošu uslugu.



ODGOVARA:
Jasna Belamarić,
dipl. psiholog

Odabir kadrova

? Vodim poduzetničku tvrtku od 20-ak zaposlenika. Širimo posao i trebamo više novih ljudi, a raspoloživih stručnjaka je malo. Do sada sam uvjek sam birao i uglavnom dobro odabirao, iako sam se nekoliko puta opekao. Sad tražim lude za vrlo važan posao i ne bih želio pogrijesiti. Na što da obratim pažnju?

! Birajući zaposlenike tvrtke uglavnom žele dobiti gotovu osobu po sistemu „ključ u ruke“. Na prvo mjesto stavljaju stručnost, gdje stručnost obično predstavlja kombinaciju formalnog obrazovanja i radnog iskustva u sličnom poslu. Ne znam kojeg profila trebaju biti stručnjaci koje tražite, no za neke stručne poslove sâm formalni stupanj ili smjer izobrazbe nisu pre-

sudni (npr. IT, novinarstvo, prodaja), pa preporučujem da za početak ne robujete prevelikoj formalnosti u tom smislu – što vjerujem da kao poduzetnik ni ne činite. Ipak, sama stručnost nije osobito pouzdan pokazatelj uspjeha – što znaju svi koji su ikada radili s izrazito stručnom osobom s kojom nitko nije htio popiti kavu. Iako je, naravno, za mnoge poslove nužna i uvihek dobrodošla, stručnost sama po sebi ne garantira uspjeh – znatno važnije su neke druge karakteristike. Pri odabiru novih zaposlenika i zaposlenica na prvo mjesto uvihek stavljam motivaciju, jer je ona glavni faktor radnog uspjeha. Naravno, ako je razina znanja ipak koliko-toliko zadovoljavajuća. Pored toga izrazito su važne osobine ličnosti: je li osoba savjesna, suradljiva, ugodna u komunikaciji, inicijativna, uporna...? Isto tako i sposobnosti – je li osoba sposobna brzo usvajati i primjenjivati nova znanja? Ako Vam je to priхватljivo sa stanovišta poslovanja, razmislite o



zapošljavanju osoba s manje znanja, ali s prikladnim osobinama, sposobnostima učenja i velikom motivacijom. Lakše je razviti osobu dobrog potencijala i dovesti je kroz godinu-dvije na visoku razinu stručnosti, nego nemotiviranu i neugodnu osobu učiniti motiviranom i ugodnom (ovo zadnje je - nemoguće). Uza sve to – i za privatnika posebno važno – manje iskusne ljude možete i manje platiti. Uložit ćete u početku više vremena i truda, ali dugoročno ćete dobiti puno više. Dobiti bolji potencijal za manje novca – to se zove mudra investicija.



ODGOVARA:
Olga Štajdohar-
Pađen

Treba li našoj tvrtki „ISO certifikat“?

? Direktor sam tvrtke s dvadesetak zaposlenih koja već duži niz godina vrlo uspješno posluje na domaćem tržištu. Prilagođavamo se zahtjevima kupaca i nikada nas nitko nije pitao za „ISO 9001“ certifikat. Međutim, u zadnje vrijeme često dobivam ponude raznih certifikacijskih kuća, a obilaze me i konzultanti koji također nude svoje usluge. Nisam siguran treba li nam taj ili ikakav „ISO certifikat“.

! Vaša promišljanja su sasvim opravdana. Certificiranje nosi određene troškove te je poslovna odluka kako i svaka druga – treba dobro razmotriti odnos uloženog i dobivenog. Međunarodno priznata norma ISO 9001 *Quality management systems – Requirements* (Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi) sadrži sve zahtjeve koje vaša tvrtka mora ispuniti da bi dokazala da ima uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom i na osnovi toga dobila certifikat. U Hrvatskoj trenutno ima gotovo 3.000 certificiranih organizacija, u svijetu preko milijun, a ti brojevi svakodnevno rastu. Tvrte se odlučuju za certificiranje najčešće na zahtjev kupca. Drugi najčešći poticaj je konkurenčija – ako vaš glavni konkurent „ima ISO certifikat“, morat ćete uskoro i vi.

Postoje i drugi razlozi. Na primjer, vaša tvrtka je prerasla obiteljski biznis i osjećate organizacijske teškoće. Broj zaposlenih raste, neki ljudi dolaze neki odlaže, širite assortiman proizvoda i usluga koje nudite, želite sačuvati znanja starih majstora, želite jasne zahtjeve prema dobavljačima, želite znati trošite li previše na ispitnu opremu, želite znati što vaši kupci misle o vama... Ukratko – želite usustaviti svoje poslovanje, postaviti jasnju strukturu i omogućiti joj daljnji rast. „ISO 9001 certifikat“ može biti vanjska potvrda uspješnosti tih nastojanja.

Cijeli postupak pripreme i certificiranja, a kasnije i održavanja sustava i certifikata znači određene troškove. Tu je prije svega naknada certifikacijskoj kući te eventualno konzultantu, ako ste koristili njegove usluge. Pribrojite barem još sljedeće

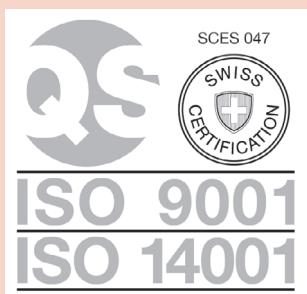


ODGOVARA:
Nadina Cvetko
Borota, dipl. oec.

Kako ublažiti unutarnja previranja

U vrijeme gospodarske krize ru-
kovoditelj se pojačano suočava sa sumnjama u dobre namjere svojih dje- latnika. Kako tome stati na kraj? Po- stoji li metoda koja će ublažiti unutar- nja previranja?

„Ne možeš iskopati rupu na dru-
gome mjestu kopajući dublje istu rupu. Kad se nađeš pred problemom, tražiš rješenje. Ptica se razlikuje od zra- koplova, iako oboje lete zrakom.“ Po- znat kao „Six Thinking Hats“ je prvi novi način razmišljanja u 2.400 godi- na, poslije Platona, Sokrata i Aristotela, koji zahtijeva od rukovoditelja da stavi crveni šešir kada predlaže projekt, žuti kada navodi njegove prednosti, a crni kada navodi njegove nedostatke itd.



– radno vrijeme utrošeno na sastanke, dogovore i izradu priručnika i proce- dura, interna obrazovanja i vanjske se- minare koje će vaši zaposleni pohađati, provođenje internih auditova, popravnih i preventivnih radnja, možda nabavku novih uređaja i računalnih programa koji su proizišli iz tog projekta.

U tom smislu, sjetimo se – „Nema velikog i malog troška, postoji samo potreban ili nepotreban“.

Ali, kao i za šešire u boji tim sustavom se primjenjuju aforizmi najvećih misli- laca. Neovisan, pažljiv, skeptičan i kri- tički nastrojen pojedinac, svjestan neželjenih osobnih i skupnih sklonosti može im se oduprijeti i uvjeriti sebe i druge da učine isto. Možemo odlučiti da nećemo biti determinirani i uzdići se iznad pri- rode razvojem principa srodnosti po ko- jem funkcionira svaka ljudska zajednica. Tu se naravno, nameće zanimljivo pita- nje o mentalnom procesu prilagodbe – kako ljudi uvjeravaju sebe da prihvate stvari koje bi inače odbacili kao pogrešne? Što se tiče pojedinca koji svjesno do- nosi prosudbe suprotne onima skupine, na snimkama njihovih mozgova primi-

jećena je aktivnost u području poveza- nom s emocijama, iz čega proizlazi da suprostavljanje uzrokuje stres. Kombinacijom odvajanja skeptičnosti i kritič- kog razmišljanja, spremnosti da prizna- mo osobna ograničenja i pogreške, ob- zirnosti s pretvaranjem uobičajene ne- pažnje u uobičajenu svjesnost i, povrh svega odgovornosti: „Postajemo otpor- ni na neželjene društvene utjecaje ako uvijek održavamo osjećaj osobne od- govornosti i ako smo spremni preuzeti odgovornost za vlastite postupke.“

Kako je preporučio Flaubert, možda baš u sličnoj prilici: „Budući da su sve mogućnosti absurdne, odaberimo naj- plemenitiju među njima“.



ODGOVARA:
dr.sc. Jasminka
Samardžija

Okanite se „osrednjosti“

?

Kolega mi je sugerirao da se oslo-
bodim manje profitabilnih poslo-
va. Zašto je potrebno osloboditi se tr-
žišta koje mi nosi relativno malo, ali
stalnih prihoda?

!

Postoje tržišta, assortmani, pro-
zvodi, klijenti pomoću kojih samo
preživljavate. To su poslovi koji vam is-
punjavaju proizvodne kapacitete odu-
zimaju dane, tjedne, ali i godine. Velik
je to oportunitetni trošak jer vas osred-
njost onemogućava da radite ono što
vam nosi veće prihode. Što napraviti?
Zapitajte se što biste radili kada tog
kupca ne bi bilo, da se to tržište zatvo-
ri? Učinite sebi uslugu jer osrednjost je
nešto najgorje čime se možete zadovo-
ljiti. Pomislili ste - sve je to lijepo... ali
kad bi barem - ili - možda da sam bar-
em - ili - kakva korist kad... - i najlošija
varijanta - da budem potpuno iskren...
Da, budite na trenutak potpuno iskre-

ni sami sa sobom jer vam u sjajan ce-
lofan zapakirani izgovori, omoguća-
vaju rad isključivo ispod granice vaših
mogućnosti. Izgovori su uljepšane laži,
mentalna ograničenja koje nas tjeraju
da racionaliziramo potencijalni neu-
spjeh, zavaravamo sami sebe stvaraju-
ći okruženje koje nam ne daje prostor
za preuzimanje odgovornosti i prihva-
ćanje izazova. Nazvat ćemo to „iluzija
umjetno postavljenih granica našega
uma“. Zamislite da nismo nikad čuli
za Ukrajinu, tada tamo ne bismo ništa
mogli prodati, ali mi znamo da Ukra-
jina postoji i zato treba odlučiti i infor-
mirano i odlučno krenuti prema isplati-
vivim tržištima.

Definirajte koja tržišta vam nose naj-
manje dobiti.

Definirajte koja se vaša ograničavaju-
ća uvjerenja kriju iza gubitka ili povla-
čenja s tih tržišta.

Ne zaboravite da plaćate visoku ci-
jenu ako radite ono što vam ne nosi
maksimalnu korist.

Pogledajte prema budućnosti, prema
naprijed koje pozitivne rezultate ćete
moći iskusiti kao rezultat oslobođanja
od postojećih loših plasmana

Definirajte nove modele ponašanja koji
će vas motivirati i tjerati da ustrajete.

I da ne zaboravim, krenite već danas
jer sve su ostalo izgovori.