

KAKO UPRAVLJATI UDRUGOM

Koji je pristup upravljanja manjom udrugom najbolje primijeniti?

Nataša
Rupčić

U kriznoj situaciji i pri bliskim rokovima, koncentrirajte se više na zadatak. Ako ste orijentirani na ljude, razmotrite koje im vještine nedostaju te kako ih unaprijediti.

Kada dobiju neki zadatak koji uključuje veći broj osoba, ljudi mu obično pristupaju različito. Neki najprije sagledaju zadatak u cjelini i naprave plan izvođenja aktivnosti te kreću s delegiranjem poslova. Drugi pak, najprije razmatraju preferencije ljudi, a onda alociraju zadatke prema njihovim preferencijama. Vaše preferencije pritom otkrivaju kakva je vaša osobnost i kakav vam stil vođenja najbolje odgovara.

Neki su vođe jako orijentirani zadatku i samo žele da se on obavi. Drugi su orijentirani na ljude i žele stvoriti ugodno radno okruženje i pridonijeti njihovom zadovoljstvu. No, postoje i oni koji kombiniraju ova dva pristupa. Tako se mogu razlikovati dva pristupa – orijentacija na zadatak i orijentacija na ljude, ali i njihove kombinacije. Usmjerenost na ljude može se definirati kao stupanj do kojega vođa uzima u obzir potrebe članova tima, njihove interese te područja osobnoga razvoja. Usmjerenost na proizvodnju može se definirati kao stupanj prema kojem vođa vrjednuje ciljeve, organizacijsku efikasnost i produktivnost. Na toj osnovi moguće je pronaći sljedeću kombinaciju: osiromašeni menadžment. Ovdje se radi o slaboj usmjerenosti, kako na zadatak, tako i na ljude. Ovakav vođa nije učinkovit jer se ne bavi

niti organizacijom rada, a niti stvaranjem dobrog radnog okruženja koje može motivirati članove. Ishod je dezorganizacija, nezadovoljstvo i skori raspad udruge.

Stilovi upravljanja

Menadžer lokalnoga kluba je vođa koji je najviše usmjeren na potrebe i osjeća je članova tima. Pretpostavka kojom se rukovodi glasi: sve dok su članovi zadovoljni, posao će se obavljati. Okruženje će vrlo brzo postati ugodno, no sve više će nedostajati discipline te će se zadaci loše ili nikako obavljati zbog manjka usmjerenja i kontrole. Menadžer usmjeren na zadatak autokratski će se postavljati i članove smatrati samo sredstvom za ostvarenje ciljeva. Bit će usmjeren na definiranje strogih pravila, politika i procedura te oblika kazna kako bi motivirao članove.

Timski menadžeri iskazuju visok interes za zadatak, ali i za članove. Iako precizno definiraju ciljeve, rokove izvršenja, ali i politike i procedure, usmjereni su i na potrebe svojih članova te razmatraju kako izabrati najbolju osobu za pojedini zadatak. Oni nastoje razumjeti prirodu zadatka, ali i prirodu svojih članova kako bi postigli optimalni učinak. Pritom se rukovode misijom organizacije. Rezultat je zadovoljan tim čije zadovoljstvo proizlazi iz vlastitoga zajedničkog rada, ali i ispunjenja zadataka. Iako je jasno koji je stil najbolji, ova matrica služi i za korekciju stila vođenja kojega ćete primijeniti s obzirom na situaciju. U kriznoj situaciji i pri bliskim rokovima, koncentrirajte se više na zadatak. Ukoliko ste pretjerano orijentirani na zadatak, razmotrite poštujete li etička načela, pružate li dovoljnu podršku članovima ili im svojim pristupom i pojavom izazivate ogorčenje i nezadovoljstvo. Ako ste orijentirani na ljude, razmotrite koje im vještine nedostaju te kako ih unaprijediti s obzirom na trenutne, ali i buduće zadatke koje udruga planira izvršavati.

Nemojte zaboraviti i pratiti realizaciju projekta i o rezultatima izvijestiti članove kako bi dobili uvid u cjelinu. Zapamtite da ste se zajedno s drugim članovima udruge okupili kako biste ispunili neke zajedničke ciljeve, da ste zapravo svi ravnopravni i po definiciji posvećeni zadatku te kako ste kao vođa pozvani da ponajprije služite članovima udruge da što bolje realiziraju svoje ciljeve i interese, a onda i udruzi samoj da što dulje i uspješnije djeluje.



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

KAKO USPOSTAVITI BOLJE MEĐULJUDSKE ODNOSE U RADU UDRUGE?

PITANJE: *Vodim jednu udrugu i suočena sam s velikim brojem ljudi i različitosti njihovih očekivanja. Želim da zajedno radimo na ispunjavanju ciljeva, a također želim da se rad odvija u ugodnom ozračju jer inače naše postojanje nema smisla. Kako to ostvariti?*

Pita: I.J., Karlovac

ODGOVOR: Budući da vodite veći broj ljudi koji su se okupili oko zajedničke misije na neprofitnoj osnovi, najvažnije je zajedno postaviti ciljeve koje ćete ispunjavati sa zadovoljstvom. Sudjelovanje članova također je važno u definiranju strategije, odnosno akcijskoga plana realizacije ciljeva. Tu, vi kao vođa ili menadžer udruge imate ključnu ulogu. Ne samo što trebate koordinirati aktivnosti većega broja ljudi, odgovorni ste i za usmjeravanje napora svakoga pojedinog člana i njihovu motivaciju. Stoga je unaprjeđenje komunikacijskih vještina ključno u uspostavi dobrih međuljudskih odnosa, ali i realizaciji ciljeva.

Pri unaprjeđenju komunikacijskih vještina najprije treba unaprijediti umijeće slušanja. Ono predstavlja ključ svake učin-

kovite komunikacije. Slušanje je sposobnost pravilnoga primanja i interpretiranja poruka u komunikacijskom procesu. Bez razvijene sposobnosti slušanja primljene poruke se krivo razumiju te dolazi do prekida komunikacije ili ona odlazi u neželjenom smjeru te uzrokuje frustracije na jednoj ili obje strane.

Kada razmišljamo o svom umijeću slušanja treba razlikovati riječi čuti i slušati. Slušati za razliku od čuti podrazumijeva fokus, odnosno usmjerenost naše pozornosti na onoga tko govori. To se ne odnosi samo na praćenje ispričane priče, već i na način kako je nešto rečeno, izbor riječi, tonalitet, govor tijela. Sve je to važno kako biste neku poruku percipirali i razumjeli na pravi način. No, kako biste nekoga saslušali, prije svega trebate prestati govoriti. To se odnosi i na naše unutarnje dijaloge kada završimo s govorenjem, a ne obraćamo punu pozornost na govor druge osobe. Osobu također ne biste trebali prekidati ili navoditi na neki aspekt teme. No, kada druga osoba završi govor ili prestane govoriti, svakako biste trebali zatražiti pojašnjenja ako je to potrebno. Preporučljivo je čak i parafrazirati riječi druge osobe kako biste joj pokazali da ste razumjeli što vam je htjela reći.

Navedeni postupak je zahtjevan i nije uvijek moguć. Ponekad postoje okolnosti kada sugovorniku ne možete posvetiti punu pozornost. Stoga, ukoliko vam se neki član udruge obrati, a vi se trenutno ne možete koncentrirati, korisno bi bilo da to kažete i dogovorite neki drugi termin. Izbjegavajte i razgovore kada ste u gužvi. Tada djelujete napeto i to prenosite na sugovornika te ga/je onemogućujete da izrazi ono što želi. Komunicirati ne biste trebali ni ako vas nešto ometa. Ukoliko ne uklonite ono što vas ometa u slušanju, šaljete poruku da ste nezainteresirani i možete odbi-

ODGOVORI NA PITANJA

ti članove da vam iskažu ideje ili vam se pridruže u realizaciji nekoga cilja.

Vještina slušanja ključna

Treba imati na umu da nisu svi ljudi jednako vješti u iznošenju svojih stavova. Neki se boje iznijeti svoje mišljenje ili ideju. Na taj način također možete propustiti primiti korisne prijedloge za ispunjavanje ciljeva udruge. Osoba će možda početi govoriti i iznositi svoje mišljenje ili prijedlog te potom stati. Ukoliko niste posvećeni komunikaciji, to možete shvatiti kao „kraj priče“. No, osoba je vjerojatno samo zastala i traži vaše odobrenje za nastavak. To se posebno odnosi na situacije kada vas se doživljava kao autoritet. Ukoliko ste posvećeni razgovoru i obraćate pozornost na sve prethodno navedene aspekte, vrlo lako ćete shvatiti o čemu je riječ. Tada biste trebali iskazati strpljivost te sugovornika potaknuti da nastavi. Možete čak i u ovoj

na umu da vas to samo ometa u razgovoru te vas udaljava od ideja koje osoba želi iznijeti. Pokušajte stoga biti nepristrani. Nastoje shvatiti suštinu onoga što vam osoba želi reći te sadržaj sagledati iz njene perspektive. Ako se ta perspektiva ne slaže s vašim stajalištem, pokušajte objektivno sagledati njihovu utemeljenost. Pokažite empatiju i razumijevanje čak i ako se ne slažete. Asertivno ponudite argumente kojima dokazujete vašu tvrdnju. Ako ideje pojedinog člana iz nekog razloga ne možete prihvatiti, ne zaboravite se ipak zahvaliti na doprinosu i pozovite sve članove da i dalje njeguju otvorenu komunikaciju.

Razvijeno umijeće slušanja često je presudan razlog većem zadovoljstvu klijenata, većem stupnju povjerenja između članova te posljedično većoj produktivnosti, kreativnosti i inovativnosti. Veliki broj uspješnih vođa navode da ih upravo umijeće slušanja čini izvrsnima. **Ric-**

Osobu također ne biste trebali prekidati ili navoditi na neki aspekt teme. No, kada druga osoba završi govor ili prestane govoriti, svakako biste trebali zatražiti pojašnjenja ako je to potrebno. Preporučljivo je čak i parafrazirati riječi druge osobe kako biste joj pokazali da ste razumjeli što vam je htjela reći.

fazi parafrazirati izrečeno kako bi osoba stekla dojam da ste je razumjeli te na taj način bila ohrabrena da nastavi.

U komunikaciji smo često skloni podlijegati osobnim predrasudama. Trebali bismo se sami preispitati imamo li ih i u kojoj mjeri te ih korigirati. Ponekad predrasudama pridonose i druge osobe svojim načinom govora, izborom riječi, navikama ili manirama. No, imajte

hard Branson tvrdi da je upravo vještina slušanja ključna za kreativnu razvojnu ekspanziju kompanije Virgin. Stoga bismo trebali promisliti znamo li uopće slušati te promiče li nam možda kakva kvalitetna ideja upravo zato jer nismo dobro slušali. Zapitajmo se gubimo li možda zbog toga članove udruge. Imajmo na umu da je pažljivo slušanje jedan od najvrjednijih darova koje si ljudi mogu pokloniti.