



ODGOVARA:
Nataša Rupčić

UPRAVLJANJE STAVOVIMA

PITANJE: *Uložili smo značajna sredstva u obrazovanje zaposlenika i motivacijske mjere. Uveli smo sobu za opuštanje i druženje, pokušali smo team-building i razne druge aktivnosti. No, i dalje vlada atmosfera stagnacije, nema entuzijazma, poslovi kao da se samo odrađuju. Što bismo mogli pokušati da se situacija promijeni na bolje?*

T.P., Split

ODGOVOR: Nakon godina rada na određenim poslovima i aktivnostima u organizacije se često uvuče negativna energija stagnacije i pasivnosti. Ponekad je moguće jasno odrediti razlog ili razloge takve pojave. Nekada je ona posljedica uvođenja različitih restrikcija poput gašenja nekih dijelova poslovanja i/ili njihovoga prepuštanja drugima (outsourcing), preuzimanja od strane druge kompanije, neizvjesnosti zbog različitih prijetnji i slično. Ponekad se razlog može naći u činjenici da je došlo do promjene managementa koji pokušava provesti neprovedivo, a za probleme krivi zaposlenike koji se prilikom ostvarivanja neostvarivih ciljeva suočavaju s nizom prepreka i problema. No, ponekad je takvo stanje naprosto posljedica repetitivnosti poslovnih procesa, ali i otuđenja u organizaciji u kojoj se svatko bavi uskim segmentom aktivnosti, bez mogućnosti suradnje s drugima. Iako se o tome otvoreno ne govori, sumorna atmosfera nadvije se poput crnoga oblaka i djeluje zarazno čak i na one najoptimističnije ili one koji su se tek priključili radu u organizaciji. Cijela organizacija zapada u zamku loših uvjerenja da ne može biti bolje ili drugačije.

Ako je poduzeće zapalo u takvu rutinu nije dobro praviti se da problem ne postoji i nadati se da će on već nekako nestati. To će problem samo produbiti. Treba poduzeti mjere da se ovakva situacija prevlada. Ovom je problemu korisno pristupiti na dva komplementarna načina. Najprije je potrebno sagledati što je sve negativno. To treba učiniti management primjenom određenih metoda poput metode promatranja te pilot anketiranja i/ili intervjuiranja zaposlenika. Tako management može dobiti preliminaru sliku o stanju duha u poduzeću. Nakon toga je korisno organizirati sastanak bilo po odjelima ili u cjelini ako je riječ o manjem poduzeću. Zaposlenike treba potaknuti da o radu u poduzeću iznesu svoje mišljenje. Prvi sastanak ne mora polučiti veliki uspjeh, ali može biti koristan da se pokrene dijalog o uvođenju promjena i prevladavanju negativnih stavova. U ovoj je fazi korisno zatražiti i anonimne pisane stavove. Ljudima treba dati priliku da iznesu što ih muči. Na taj je način moguće detektirati probleme – tinjajuće konflikte, loše složene timove, preopterećenje nekih, manjak angažmana drugih, osjećaj neprihvatanja ideja i slično. Nakon toga treba ponovno organizirati sastanak, sumirati identificirane probleme te zaposlenike pozvati da iznesu svoje prijedloge rješenja. Zaposlenici nerijetko i sami znaju kako se problem može riješiti, ali imaju uvjerenje da će time samo izazvati nove probleme. Zaposlenike treba upitati i za mišljenje što bi trebalo učiniti da rad-



no okruženje bude ugodnije i poticajnije. Nakon toga management ima odgovornost poduzeti sve one mjere i aktivnosti za koje smatra da su potrebne i korisne. Isto tako, management zaposlenicima treba jasno objasniti što će se poduzeti i kako, s ciljem da se postojeći negativni stavovi transformiraju u pozitivne.

Problemu treba pristupiti i na drugi, komplementarni način – modeliranjem pozitivnih stavova. Management treba jasno isticati oblike ponašanja i stavove koji su poželjni i pozitivni. Kako bi se povratilo pozitivno ozračje korisno je prisjetiti se početaka kada je vladao entuzijazam. Tada je moguće zaključiti da je misija postala zastarjela, ne odgovara trenutnom okruženju ili čak koči daljnji razvoj. To može biti znak da je potrebna značajnija „inventura“ poslovanja i uspostava novih temelja, prije svega misije i ciljeva. To može biti dobar put ponovnom izgrađivanju pozitivnih stavova ili učvršćivanju postojećih. Treba također imati na umu da ljudi koji su pohađali neki program edukacije mogu u konačnici imati isto znanje, ali ne i isto mišljenje o tom znanju i mogućnostima njegove primjene. To znači da management treba ukazivati na svrhu i važnost nekog znanja, na razvojne potencijale određenih aktivnosti te obrasce ponašanja kojima je ciljeve moguće postići uz najveći učinak i uz najmanje gubitke bilo kakve vrste. Kako bi se pozitivni stavovi ukorijenili, management treba održavati kontinuitet vlastitoga ponašanja te pomagati zaposlenicima da prevladaju sve što ih sprječava u izgrađivanju pozitivnih stavova. Važno je poticati stav zaposlenika da u svakoj situaciji traže nešto pozitivno i poticajno te da proaktivno i samostalno traže i predlažu rješenja. Treba njegovati razmjenu mišljenja i dijalog te stav da svaka ideja na neki način može biti korisna te može poslužiti kao poticaj za razvoj drugih ideja. Stoga je važno njegovati stav da se cijeni odgovoran rad svake osobe.

Prema jednom istraživanju u SAD-u na uzorku od 23 000 zaposlenika, samo 37% ispitanika je izjavilo da u potpunosti razumiju što njihova organizacija želi postići, samo jedan ispitanik od pet je izjavio da razumije kako su njegova/njena zaduženja usklađena s ciljevima tima ili organizacije, a samo 15% ih je izjavilo da rade u okruženju u kojemu vlada povjerenje. U organizacijama u kojima vladaju ovakvi stavovi nastaju veliki gubici. Izgrađivanje pozitivnih stavova prema misiji, ciljevima i radu s kolegama tako predstavlja temeljni preduvjet dugoročnoga uspješnoga rada. Stoga je važno kontinuirano održavati dijalog kako bi se negativni stavovi identificirali u njihovom začetku te poduzimati aktivnosti kako bi se transformirali u pozitivne. No, treba imati na umu da management najprije treba krenuti od sebe te identificirati vlastite negativne stavove, otpore i/ili predrasude. Tek kada promijenimo sebe i izgradimo vlastite pozitivne stavove možemo pokušati mijenjati druge.