

VOĐENJE GRUPIRANJEM ZAPOSLENIKA U DIJADE

PITANJE: *Manager sam poduzeća srednje veličine. Pokušavam primijeniti stil vođenja temeljen na jednakosti, odnosno jednakom pristupu prema svima, no to mi ne uspijeva. Je li korisno neke zaposlenike favorizirati, a druge zanemariti prilikom odabira članova tima za rad na nekim projektima ili to može izazvati negativne posljedice po moral i motivaciju zaposlenika? Naime, neki zaposlenici možda jesu stručni, ali njihovo ponašanje remeti skladan rad tima. Osim toga, moram priznati da s nekim zaposlenicima želim surađivati manje nego s drugima. Kako se postaviti?*
P.M., Zagreb

ODGOVOR: Situacija koju opisujete je česta i normalna. Ljudi se razlikuju ne samo prema svom znanju i stečenim vještinama, nego i prema svom stavu, mišljenju, odnosno vrijednosnom sustavu. Osim toga, zaposlenici su pod utjecajem različitih čimbenika s kojima se suočavaju u svom neposrednom radnom, ali i obiteljskom i društvenom okruženju. Tako neki zaposlenici koji su se na početku činili idealnima mogu početi pokazivati znakove otpora ili frustracije. Nije rijedak slučaj da toga nisu sasvim svjesni. No, vama kao manageru zadatak je raditi na ostvarivanju ciljeva i prilagođavati zadatke zaposlenicima s kojima raspolazete. Naravno, važna je i obrnuta situacija, odnosno trebate raditi na razvoju zaposlenika kako bi oni bili sposobni ostvarivati ciljeve koje ste zacrtali, samostalno ili kolektivno.

Kratkoročno gledano, trebate se prilagoditi trenutnoj situaciji i tome prilagoditi svoj stil vođenja. Diferencijacija zaposlenika je moguća, često potrebna te prepoznata u dosadašnjoj teoriji i praksi managementa. Stil vođenja tako se može prilagoditi suvremenim dinamičnim uvjetima na način da se pozornost usmjeri prema značajkama odnosa s određenim grupama ili pojedincima. Na taj način može nastati tzv. „LMX“ model vođenja koji se izvorno naziva modelom ili teorijom povezanosti vertikalnih dijada. Prema tom modelu, manager kao vođa oblikuje različite odnose s podređenima. Tako se pojedinci koji iskazuju slično ponašanje kategoriziraju u zasebne grupe. Pojedinci koji mogu uspostaviti bliskije, odnosno neformalne odnose s managerom pripadnici su tzv. „in-grupe“ u kojoj vlada odnos uzajamnoga poštovanja i povjerenja, a nerijetko i prijateljstva. Komunikacija je intenzivnija, a pripadnici grupe slobodno izražavaju svoje stavove. Stoga postoji i visoki stupanj sudjelovanja suradnika u donošenju odluka, a potiče se i njihovo opunomoćenje. Pripadnici ove grupe mogu dobivati posebne, ali i teže zadatke, a imaju pravo i na posebne nagrade ili privilegije.

Oni koji teže uspostavljaju odnose s managerom i vođom pripadnici su tzv. „out-grupe“. Njihov odnos s vođom je formalne prirode, usmjeren na obavljanje zadataka. Komunikacija nije intenzivna te se temelji na odnosima nadređenosti i podređenosti. Stupanj sudjelovanja u donošenju odluka je nizak, a postoji i ograničenje u iznošenju stavova i mišljenja. Rjeđe im se povjeravaju važni ili posebni zadaci pa stoga ne dobivaju ni posebne nagrade ili privilegije.

Način klasifikacije se može razlikovati od poduzeća do poduzeća. Grupe se tako mogu oblikovati na temelju značajka ponašanja poput predanosti i entuzijazma u odnosu na ciljeve, ali i na temelju drugih značajka poput, dobi, spola, etničkoga podrijetla i slično, što predstavlja oblik diskriminacije. Pripadnici bliske skupine mogu nastati i na temelju sudjelovanja u programima mentorstva kada se uspostavljaju bliskiji odnosi koji se nastavljaju u kasnijoj suradnji.

No, treba napomenuti da ovaj proces može pratiti prirodni način odnosa i očekivanja vođe i suradnika. Tako se oblikovanje dijada može odvijati u tri koraka. Najprije se suradnici upoznaju s vođom i njegovim/njenim očekivanjima.

U ovoj fazi suradnici imaju priliku iskazati svoje znanje, vještine, iskustvo i stav prema vođi i prema zadacima. Stoga se ova faza naziva i fazom preuzimanja uloga. Tijekom ove faze vođa analizira rad i ponašanje suradnika te procjenjuje moguću razinu kvalitete njihovoga doprinosa. U ovoj fazi i vođa i suradnici utvrđuju način ponašanja, stavove i mišljenja druge strane te procjenjuju mogućnosti uzajamnoga usklađivanja.

U drugoj fazi, fazi utvrđivanja uloga, radi se na integraciji tima te članovi imaju priliku iskazati način rada, sposobnost suradnje s drugima, ali i odanost vođi. U ovoj fazi vođa utvrđuje je li i kako suradnike moguće segregirati u grupe. Pritom nije važan samo doprinos, već i iskazani stupanj odanosti vođi. Pojedinci koji se pokažu neambicioznima, neučinkovitima te koji negativno utječu na rad ostalih segregiraju se u tzv. „out-grupu“.

U posljednjoj fazi, fazi učvršćivanja uloga, vođa i suradnici iskazuju ponašanje sukladno pripadnosti grupi, što je definirano u prethodnoj fazi, odnosno dolazi do intenzivne interakcije vođe i članova in-grupe, po čemu je model dobio naziv. Neki članovi out-grupe pokušavaju promijeniti svoje ponašanje te tako postati članovi in-grupe. No, s obzirom na segregaciju, različiti tretman i/ili neslaganje s načinom rada ili stavom vođe, neki pripadnici out-grupe iskazuju latentno ili otvoreno nezadovoljstvo te u konačnici mogu napustiti tim i poduzeće. Iako se ovaj proces ciljano može odvijati prilikom formiranja timova, on se zapravo odvija cijelo vrijeme bez da ste toga posebno svjesni. No, sada mu možete posvetiti više pozornosti.

Osim toga, korisno je da zaposlenicima objasnite da ćete se rukovoditi ovim stilom vođenja jer smatrate da će do pridonijeti produktivnosti, odnosno boljoj realizaciji ciljeva, ali i njihovom zadovoljstvu. Svi zaposlenici ionako nemaju želje raditi baš sa svima, a ponekad i s vama. No, važno je da zaposlenicima naglasite da je riječ o procesu koji se ne prestano razvija te da nitko nije „osuđen“ na neku grupu.

Vaša je namjera uspostaviti privremenu ili trajnu prirodnu segregaciju zaposlenika na uzajamno zadovoljstvo uz napomenu da je svrha svih zaposlenika neprestano se razvijati.

Na ovaj način neki zaposlenici ipak mogu odlučiti napustiti vas. To je zapravo jedan od problema koji želite riješiti.

Nataša Rupčić