



Piše: Jelena Jeremić

Kako „padamo“ u razvoju rukovodilaca

Nedavno sam imala priliku da održim obuku za mlade rukovodioce. Jedna od učesnica je na početku drugog dana našeg susreta iznela svoj uvid u to kako je znala da nije lako rukovoditi, a sada kad se našla u toj ulozi, shvata da je to daleko teže nego što je mislila. Za mene je to bila ključna rečenica jer upravo osvešćivanjem počinje proces razvoja.

Trend na tržištu je takav da se kompanije još uvek (iako se taj trend polako menja u poslednjih par godina) opredeljuju za jedan do dva dana obuke za rukovodioce, očekujući megalomansku promenu za tu situaciju investiciju koju su uložile u mali broj rukovodilaca. Kao rezultat takvog skromnog razvoja, vrlo često dobijamo nezadovoljstvo kompanija rezultatima tih istih rukovodilaca, nezadovoljstvo konsultantskim radom i novu potrebu da popravljamo efekte niza pogrešnih odluka.

Pored nedostatka poverenja u proces razvoja, izgubljenog vremena i energije, dolazi i do pada motivacije samih zaposlenih da iznova kreću sa učenjem ili situacijama u kojima učenje treba da se desi u mnogo kraćem roku, bez određene strukture i plana. Dakle, ad hoc. Ovakvo učenje ume s vremena na vreme da da neki efekat, iako je očigledno da će biti potrebno mnogo više vremena da bi se zaista uviđala promena na nivou ponašanja.

Ono sa čime se susrećem u ulozi konsultanta jeste očekivanje klijenta da se nakon par sati ili dana obuke iz određene oblasti vide rezultati koji su im potrebni. Jasno je da dinamika današnjeg

poslovanja, broj promena kroz koje prolazimo na dnevnom nivou, kao i stepen prilagođavanja na sve te promene nisu isti kao što su bili pre nekoliko godina. Ipak, da li će se i u kojoj meri takva očekivanja ispuniti zavisi od nekoliko faktora.

Prvi u nizu faktora jeste svest o potrebi da se određeni **sistem razmišljanja promeni ili prilagodi**. U kontekstu rukovođenja, najvažniji zadatak jeste da se zaposleni dovede u kontakt sa novom ulogom – ulogom rukovodioca. Da bi se ta osoba ponašala kao rukovodilac, najpre treba da razmišlja kao rukovodilac. To znači da

Promena načina razmišljanja može dovesti do određenih uvida koji nisu uvek prijatni. U tim fazama se možemo vratiti na jednu činjenicu, a to je da razvoj boli. Da, razvoj boli! Ukoliko uzmemo primere iz neposlovnih sfera, videćete koliko tu ima istine.

rezultati više ne zavise samo od nje, već da ona treba da animira svoje saradnike kako bi zajedno došli do rezultata. Takođe, menja se i svest o novoj, drugačijoj odgovornosti, i to ne samo za sve što dobro uradi ona i članovi tima koji vodi, već i za sve što ne uradi, odnosno ne urade. Sa povećanjem ovakve svesti stiže se šira slika, a samim tim donosi se i odluka da li

neko uopšte želi da se razvija i vrši funkciju rukovodioca ili ne.

Promena načina razmišljanja može dovesti do određenih uvida koji nisu uvek prijatni. U tim fazama se možemo vratiti na jednu činjenicu, a to je da razvoj boli. **Da, razvoj boli!** Ukoliko uzmemo primere iz neposlovnih sfera, videćete koliko tu ima istine. Recimo, ukoliko želite da razvijete svoje mišiće, potrebno je da vežbate tako što ćete ih aktivirati. Sigurna sam da svi mogu da se sete one situacije kada se javi upala mišića već posle prvog ili drugog vežbanja. I tako nekoliko puta, dok ponavljanje

određene vežbe ne postane rutina. Tada se „bol“ ređe javlja i svakako je manje intenzivan nego na samom početku. Kada se vratimo na mesto bola, dolazimo do toga da nisu svi podjednako motivisani da „trpe“ bol zarad razvoja, a svesni smo da je on sastavni deo procesa. Rukovodiocima je najveći izazov da naprave prioritete i razliku iz-

među onoga što je ključno i relevantno od onog što je poznato i lako ostvarivo. Tada je važno da se setimo celokupne koristi koju ćemo imati kada stignemo do naših „mišića“, odnosno aktivnosti rukovodioca koje sada bez mnogo muke koristimo u svakodnevnom radu.

Još jedan od primera koji volim da koristim u radu sa klijentima jeste metafo-

i lakši, ne samo za onog koga razvijamo, već i za onog koji razvija.

Pomenuli smo da tek kada se usvoje određena uverenja, vrednosti i stavovi, ili, kako smo ih jednim imenom nazvali, **sistem razmišljanja rukovodioca**, predstoji **promena određenog seta veština**. Da bi se ova promena desila, neophodno je da pokažemo budućim ili novim rukovodiocima kako izgleda primena tih veština. Sama svest nije dovoljna da bi se desila promena na nivou ponašanja.

Pomenuli smo da tek kada se usvoje određena uverenja, vrednosti i stavovi, ili, kako smo ih jednim imenom nazvali, sistem razmišljanja rukovodioca, predstoji promena određenog seta veština. Da bi se ova promena desila, neophodno je da pokažemo budućim ili novim rukovodiocima kako izgleda primena tih veština. Sama svest nije dovoljna da bi se desila promena na nivou ponašanja.

ra dece koja uče da hodaju, a koja lepo objašnjava zbog čega je važno voditi računa o trenutku razvijanja. Svesni smo da je najizazovniji momenat u tom kontekstu zapravo **momenat odluke kada treba pustiti „dete“**. Ukoliko ga pustimo prerano, jasno nam je može da padne i povredi se. Ukoliko ga ne pustimo, odlazimo mogućnost da prohoda. Tako je i sa razvojem rukovodilačkih veština (kao i svih ostalih veština). Ova metafora nam lepo govori koliko je neophodno voditi računa ne samo o tome da se razvoj desi, već i o tome da **način i metod razvoja treba da budu prilagođeni potrebama onoga koga razvijamo**.

Možemo uočiti dve greške u procesu razvoja. Prva je greška **nedovoljnog nadzora** (ili, kako možemo da čujemo u svakodnevnom poslovnom govoru, „bacanje u vatru“). To znači da smo „dete“ tj. zaposlenog prerano pustili da rukovodi, dok još nema potrebna znanja i veštine. Jasno je da zbog ovakvog propusta neće trpeti samo novopečeni rukovodilac, već i članovi tima kojim rukovodi, kao i sama kompanija. Druga greška je greška **prekomernog nadzora** (prepoznaćete je po frazama „u svakoj čorbi mirođija“ i „control freak“). Ova vrsta greške dovodi do toga da zbog preterane potrebe da kontrolišemo i tendencije da sprečimo greške, mi zapravo blokiramo razvojne potencijale osobe koju razvijamo i time odlazimo njen dolazak do tačke potpune samostalnosti u obavljanju određenog zadatka. Zbog toga bi bilo dobro da uložimo neko vreme u ispitivanje potreba jer tako sam razvoj postaje jednostavniji

diocima kako izgleda primena tih veština. Sama svest nije dovoljna da bi se desila promena na nivou ponašanja.

Ovde ću iskoristiti metaforu savladavanja „Užičkog kola“. Da bismo nekoga ko nikad nije igrao ovo kolo naučili kako to da radi, neophodno je da mu **pokažemo, demonstriramo i razložimo korake na jednostavnije pokrete**. Ukoliko osoba samo posmatra korake, bez pokušaja da ih izvede, male su šanse da će ga odigrati kako treba od početka do kraja. Tako je i sa rukovođenjem. To što nekome kaže-

Ono što rukovodiocima ume da bude teško jeste priznavanje greške, i to zbog straha da će tako izgubiti autoritet i/ili kredibilitet, pokazati slabost i time oslabiti svoj uticaj na zaposlene kojima rukovode. Priznavanje greške jedan je od najboljih načina da se kreira kultura iskrene razmene, učenja na greškama i poverenja, jer svi grešimo. Priznavanjem greške mi dajemo dozvolu za pravljenje grešaka, kako sebi tako i našim saradnicima. To nam može pomoći da se opustimo i usredsredimo na rezultat, a ne na izbegavanje greške.

mo da treba da delegira, motiviše, prati, razvija svoje zaposlene ne znači da će moći to i da uradi ukoliko mu se ne pokaže kako to izgleda u praksi.

Dalje, ako nekoga želimo da naučimo kako da igra i govorimo mu da napravi tri koraka u jednu stranu dok mi pravimo dva ili idemo u suprotnu stranu, napravimo zabunu. Ukoliko rukovodilac radi suprotno od onog što očekuje i traži od drugih, velika je verovatnoća da će zaposleni, tj. novi rukovodilac pre naučiti ono što doživljava na svojoj koži nego što sluša „kako bi trebalo“, te će igrati dva kora-

ka umesto tri i tako rizikovati da „zgazi“ svoje kolege i prekine kolo. Naravno, čak i kada imamo dobre instruktore, prave se greške. Tu je potrebna **tolerancija za greške i svest da su one deo procesa razvoja**, kao i bol, i da ih koristimo kao mesta za dodatno učenje i razvijanje. Čak i da zgazimo nekoga u pokušaju da odigramo korak kako treba, jasno je da nam baš ta greška može pomoći da bolje zapamtimo određeni segment i da u nekom narednom pokušaju izbegnemo ponavljanje iste greške.

Ono što rukovodiocima ume da bude teško jeste **priznavanje greške**, i to zbog straha da će tako izgubiti autoritet i/ili kredibilitet, pokazati slabost i time oslabiti svoj uticaj na zaposlene kojima rukovode. Priznavanje greške jedan je od najboljih načina da se kreira kultura iskrene razmene, učenja na greškama i poverenja, jer svi grešimo. Priznavanjem greške mi dajemo dozvolu za pravljenje grešaka, kako sebi tako i našim saradnicima. To nam može pomoći da se opustimo i usredsredimo na rezultat, a ne na izbegavanje greške.

Dakle, puno je mesta na kojima može-mo da „padnemo“ u kontekstu razvoja rukovodilaca. Razvoj je proces i kao ta-

kav ima neizvesan ishod, posebno kada se dešava ad hoc. Jedino što je izvesno u slučaju da ne razvijamo rukovodioce jeste pad. Na kraju, da biste pali, potrebno je da „poletite“ i da počnete da učite. Ukoliko ne počnete, nećete pasti, ali je još izvesnije da se nećete ni razviti. ☹



Jelena Jeremić
HR konsultant, trener i kouč
H.art development center
Jelena.jeremic@hart.rs
www.hart.rs
www.blanchard.rs