



Upravo je neposredni šef, onaj koji vodi manji tim ili odjel, na udaru zaposlenika koji njemu prenose svoje frustracije

NEZAIBILAZNA KARIKA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI

Srednji menadžer - amortizer

Branka S. često se suprotstavljala nerealnim zahtjevima Uprave prema zaposlenicima u svom odjelu. Istodobno je branila viši menadžment od kritika zaposlenika. Na kraju je dala otkaz

Piše: **mr. Ratka Jurković, Svan Consulting**

Poslovno vođenje u većini se slučajeva promatra kao odnos lidera i zaposlenika, pri čemu lideri idejama i utjecajem usmjeravaju zaposlenike do ispunjenja postavljenih ciljeva. Međutim, u velikom broju organizacija vođenje je kompleksniji proces u kojem lider s jedne strane vodi, ali je s druge strane vođen. To je osobito vidljivo kod srednjeg i nižeg menadžmenta, gdje je vođa tima, odjela ili divizije ujedno 'sljedbenik' višeg ili top-menadžmenta u tvrtki.

Takvi su lideri svojevrsne tampon-zone, oni s jedne strane upijaju zahtjeve visokog menadžmenta i prenose ih svojim zaposlenicima. S druge strane upijaju zahtjeve svojih zaposlenika i prenose ih višim strukturama. Teoretski se

ta pozicija doima jako dobrom, ali u praksi ona vrlo često sliči žrvnju, osobito u slučaju reorganizacija, otpuštanja ili arogantnog visokog menadžmenta. Tada takvi lideri postaju amortizeri koji upijaju ljutnju, patnju, frustraciju i bijes i zaposlenika i svojih pretpostavljenih. Oni su neopjevani korporativni heroji, a ovo je priča jedne od njih.

Između 'stare garde' i mladih

U literaturi su poznati i pod imenom 'lideri koji liječe'. Branka S. bila je među takvima. Prije šest godina postala je voditeljica odjela Kontrolinga u jednoj od vodećih hrvatskih tvrtki. Kao bivša članica tima za dew dilligence nekih istočnoeuropskih akvizicija bila je optimistična u pogledu budućnosti i strategije matične kuće. Većina ljudi u njezinu odjelu radila je na poslovima korporativnog

planiranja i izvješćivanja dugi niz godina, a nekako s njezinim dolaskom primili su i nekoliko mladih pripravnika.

Iako je njezin posao formalno obuhvaćao korporativno planiranje i izvješćivanje, pola svoga radnog vremena provodila je smirujući tenzije i suzbijajući frakcije u svojem odjelu. Uglavnom se radilo o sukobu 'stare garde' i mladih ljudi. Stariji su zaposlenici osjećali da ih pridošlice ugrožavaju. Smatrali su (samo nekoliko godina poslije i s pravom!) da im oni otimaju posao. S druge strane, pripravnici su se suočavali s nedostatkom pravog mentorstva, osjećali su da se informacije skrivaju od njih ili im se ne daju u cijelosti.

Razbijanje uhodane rutine

Osim toga, Branka se suočila i s 'podzemnim' frakcijama protiv sebe. Stariji su zaposlenici godina-



'Srednji' menadžer s jedne strane zahtjeve visokog menadžmenta prenosi svojim zaposlenicima, a s druge njihove zahtjeve višim strukturama. Vrlo često riječ je o vrlo nezahvalnoj poziciji



Emocionalna inteligencija za uspjeh tvrtke

U korporativnim obrascima ponašanja i odlučivanja nema mjesta za priznavanje emocija, samo za kruto ostvarenje zadanih brojčanih ciljeva. A ipak sva vodeća istraživanja pokazuju da je upravo emocionalna inteligencija ključ uspjeha većine najuspješnijih lidera današnjice. Ma koliko to negirali, svaka orga-

nizacija proživljava bolne situacije. Najbolje je rješenje takve situacije priznati, upravljati njima i učiti iz njih. Lideri koji liječe nisu samo žene, naprotiv, istraživanja su pokazala da je velik broj muškaraca u takvim ulogama. Obično su to vrlo kvalitetni i sposobni ljudi i svaka će kompanija izgubiti ako njih izgubi.

ma radili pod vodstvom menadžera koji je bio njezina suprotnost - pesimističan, nije znao motivirati, ali s njim su zaposlenici stvorili određene rutine i on od njih nije zahtijevao prevelike poslovne promjene. Njezin dolazak označio je i početak promjena koje je započeo novi izvršni direktor financija - novi stil planiranja i izvješćivanja zahtijevao je i učenje novih financijskih i informatičkih alata. Bilo je teško uvesti promjene. Neke su

zahtijevale premještanje nekih zaposlenika u druge odjele jer nije bilo moguće stvoriti efikasnu i kreativnu atmosferu. To je izazvalo niz reakcija, od burnih do skrivenih podvala i tračeva.

Povrh toga Branka je redovito komunicirala s članovima Uprave, od kojih su neki bili spremni gaziti sve ispred sebe bez ikakvih skrupula. Neslaganja s njihovim idejama vrlo su se često rješavala otkazom. Međutim, Branka se

Rukovođenje je kompleksan proces u kojem lider s jedne strane vodi, ali je s druge strane vođen

često suprotstavljala njihovim ne-realnim zahtjevima prema svojim zaposlenicima. S druge strane, kako je vjerovala u svoju tvrtku i njezin menadžment, često ih je branila od kritika zaposlenika.

Je li otkaz rješenje?

Njezina vjera u tvrtku trajala je sljedeće tri godine, usprkos mnogim otkazima u tvrtki i njezinu odjelu, primanju nesposobnih ljudi na odgovorne funkcije i neodgovornim odlukama koje su bile kobne za budućnost tvrtke. Tada je, u jeku pripreme plana za sljedeću godinu, jednostavno 'pukla'. Izvještaj je sutradan trebalo predstaviti Upravi, a treći dan ona i njezin odjel čekali su jedan jedini podatak. Pogledala je sebe - s gotovo 20 kg viška koje je nabila kao branu od stresa, srčanim tlakom i lupanjem srca za koje je bila premlada. Sjetila se svoje obitelji i pitala se spavaju li već. Onda je postala bijesna. Otišla je do člana Uprave zaduženog da pošalje potrebne podatke i rekla mu da joj je svih puna kapa jer ona i njezini ljudi dani čekaju da se oni sjete dostaviti nešto što ionako neće biti ostva-

Karakteristike 'lidera koji liječe'

Ublažavanje i preoblikovanje negativnih informacija
Oni diplomatski izbjegavaju konfliktne situacije. Svjesni da je moral važan za efikasnost i inovativnost zaposlenih, oni diplomatski izbjegavaju konfliktne situacije tako da upijaju kritiku višeg menadžmenta, ali je ne prenose otvoreno svojim zaposlenicima.

Visoka doza empatije
Posjeduju sposobnost 'hodaanja u tuđim cipelama', tj. osjećanja drugih ljudi. Vrlo često slušaju probleme drugih, što ima terapeutski učinak na zaposlene koji se zatim lakše suočavaju s teškoćama u poslu.

Ulijevanje samopouzdanja drugim ljudima
Zbog sposobnosti čuvanja tajni i slušanja ti se lideri često uspoređuju sa svećenicima. Pokušat će sve kako bi pronašli pozitivne strane čak i u najtežim situacijama.

Rade 'iza scene' kako bi spriječili bol
Kad ti lideri osjete da se 'organizacijska bol' prijeti njihovim ljudima, učinit će sve kako bi je ublažili ili spriječili, primjerice, u slučaju otkaza.

reno i što će se na kraju ispraviti u već tradicionalnom rebalansu plana. Odjurila je u svoj ured, zaplakala i odlučila da je vrijeme da napusti tu tvrtku. Brojke su na kraju došle, izvještaj je predstavila njezina direktorica jer je Branka uzela dva slobodna dana. Nakon toga je dala otkaz. ■



Posljedice za zdravlje i obiteljski život

Upravljanje organizacijskim frustracijama i boli važno je u gotovo svim kompanijama. Međutim, lideri koji se uhvate u koštac s time gotovo uvijek snose posljedice. Ako uloga amortizera traje predugo, posljedice za zdravlje gotovo su neizbježne. Većina takvih lidera jednostavno 'pregori', profesionalno, emocionalno, psihički i fizički. Istraživanja američkih znanstvenika pokazuju da stres pogubno utječe na imunski sustav i napada organizam

ondje gdje je najslabiji. Uzrokuje srčane bolesti, depresije, oslabljuje organizam koji postaje podložan virusnim bolestima i potiče širenje malignih bolesti. Za te ljude obitelj postaje 'ispušni ventil'. Zbog golemog stresa nakon nekog vremena moraju se negdje isprazniti. Obično to čine u obitelji. Neki od njih imaju nekontrolirane napadaje vikanja i bijesa. Drugi se pak povlače u sebe, postaju depresivni i ne razgovaraju s partnerom.