



dr. sc. Majda Rijavec

TRAGIČNE POSljedICE LOŠE KOMUNIKACIJE

Zašto je to tako najbolje pokazuje sljedeći primjer: 28. siječnja 1986. godine američki *space shuttle* eksplodirao je nakon uzlijetanja. U nesreći je poginulo 7 ljudi. Istraga je pokazala da su se inženjeri zalagali za odgodu lansiranja jer potisna raketa po njihovom mišljenju nije pružala dovoljnu sigurnost. No, te informacije nikad nisu došle do uprave NASA-e. Naime, uprava poduzeća koje je proizvodilo raketu osjećala je pritisak NASA-e da se lansiranje obavi na vrijeme pa su manageri tog poduzeća zanemarili upozorenja inženjera i odobrili lansiranje. Nedostatak komunikacije u ovom slučaju imao je tragične posljedice.

Ovaj slučaj je zbog svojih tragičnih posljedica ušao u povijest, ali u svakoj organizaciji se svakodnevno javljaju problemi zbog nedostatka komunikacije između managera i njihovih zaposlenika. Jedno istraživanje provedeno u 500 najvećih američkih kompanija po izboru časopisa *Fortune* pokazalo je da rukovoditelji provode malo vremena za zaposlenicima nižih razina. Uglavnom se druže sa onima na istoj ili sličnoj hijerarhijskoj razini. Posljedica toga je da primaju vrlo ograničen broj informacija i da često ne znaju što se točno događa u kompaniji.

Istraživanja pokazuju da su nadređeni navikli više govoriti, a manje slušati. Za podređene vrijedi obratno, oni su navikli slušati a manje govoriti. Zbog toga se većina ljudi skanjuje započeti bilo kakvu komunikaciju s bilo kim tko je na višoj hijerarhijskoj razini. Ima i drugih **motiva za sprečavanje uzlazne komunikacije:**

- ukoliko nadređeni ima velikog utjecaja na karijeru nekog zaposlenog, zaposleni će prenositi šefu samo povoljne informacije, a zadržavati nepovoljne koje mogu biti korisne;
- ukoliko nadređeni ima veliku moć, zaposleni će prenositi samo one informacije koje ne ugrožavaju njihovu dobrobit;

Mnogi manageri tvrde kako u njihovoj kompaniji vlada politika "otvorenih vrata" i da svaki zaposlenik može doći kod njih kad god ima neki problem ili mu želi nešto reći. No mnogim zaposlenicima je to neugodno, boje se što će im reći drugi i libe se doći.



Većini ljudi bi se ideja da se uspješno upravljanje organizacijom može izvesti "šećući uokolo" učinila u najmanju ruku neobičnom. Koliko smo samo puta čuli kako netko ništa ne radi nego se "samo šetka okolo". No, kad je management u pitanju ova ideja je i više nego suvisla.

- ukoliko je zaposleni vrlo ambiciozan i želi napredovati, prenositi će samo one informacije koje mu mogu u tome pomoći;
- ukoliko zaposleni nema povjerenja u nadređenog doći će do značajnog iskrivljavanja jer neće prenositi sve informacije koje dobije.

Loša uzlazna komunikacija može biti vrlo opasna po organizaciju. Rukovoditelj ne može donositi efikasne odluke ako dobro ne pozna "stanje na terenu", kako su izvršeni radni zadaci, jesu li zaposleni zadovoljni i jesu li pravi ljudi na pravim mjestima. Loše stvari treba na vrijeme otkriti. Ako je uzlazna komunikacija loša, rukovoditelj ih obično dozna kada je već prekasno.

"ŠETNJA UOKOLO" KAO STIL RUKOVOĐENJA

Ovaj problem još su prije dvadesetak godi-

na uočili **Thomas J. Peters** i **Robert H. Waterman** i opisali u svojoj knjizi *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*. Proučavajući najbolje tvrtke u SAD-u uočili su da njihovi manageri puno vremena provode s ljudima koji su im direktno podređeni ili im je njihov rad posebno važan. To nisu formalni sastanci nego svakodnevni neformalni susreti. Ovi manageri jednostavno puno vremena "šeću uokolo", razgovaraju s ljudima, promatraju i slušaju. Nazvali su ovaj stil **upravljanje šetnjom uokolo** (*management by walking around - MBWA*). Osim što na ovakav način doznaju puno informacija, on također omogućuje managerima da osobno prenose organizacijske vrijednosti i organizacijsku filozofiju u neposrednom razgovoru sa zaposlenima.

Japanski manageri koriste sličan sistem koji je nastao u kompaniji Honda a ponekad se naziva tri G (*genga, gengutsu i genjitsu* što znači trenutno mjesto, trenutna stvar i trenutna situacija).

Korijeni "upravljanja šetanjem uokolo" seže još u četrdesete godine prošlog stoljeća a vežu se uz imena **Billa Hewletta** i **Davida Packarda**, osnivača Hewlett-Packarda. Veliku popularnost ovaj koncept doživio je osamdesetih godina upravo zbog Petersove

“Prije mnogo godina naučila sam nešto o tome kako biti manager i to je bila najvrednija lekcija koju sam ikad čula. Ne možete uspješno rukovoditi sjedeći u svom uredu. Morate biti tamo gdje se posao odvija, razgovarati s ljudima, vidjeti i čuti što se događa. A to se zove rukovođenje šetnjom uokolo.”

— Joan Schramm

i Watermanove knjige ali razvojem suvremene tehnologije, posebno e-maila i intraneta, pomalo je pao u zaborav. No, u zadnje vrijeme mnogi stručnjaci naglašavaju kako je u suvremenim kompanijama komunikacija između managera i zaposlenika loša i kako bi ponovo trebali obratiti više pažnje na “upravljanje šetnjom uokolo”. Možemo poslati 150 e-mail poruka dnevno, ali može se dogoditi da umjesto bolje komunikacije samo postanemo još udaljeniji od svojih ljudi.

Mnogi manageri tvrde kako u njihovoj kompaniji vlada politika “otvorenih vrata” i da svaki zaposlenik može doći kod managera kad god ima neki problem ili mu želi nešto reći. No mnogim zaposlenicima je to neugodno, boje se što će im reći drugi i skanjuju se doći. No ako manager redovito navrati do njih da vidi što se događa, bit će im lakše i manje stresno podijeliti bilo koje informacije s njim. Dolazeći na njihovo radno mjesto pokazujemo poštovanje prema ljudima i olakšavamo im komunikaciju. Ljudima će uvijek biti lakše komunicirati sa managerom na njihovom radnom mjestu nego u menadžerovom uredu.

KAKO USPJEŠNO “ŠETATI UOKOLO”?

Da bismo bili uspješni u ovom stilu rukovođenja moramo voditi računa o nekim

Savjeti Poslovnog savjetnika

- Rukovoditelj ne može donositi efikasne odluke ako dobro ne poznaje “stanje na terenu”.
- Dolazeći na njihovo radno mjesto pokazujete poštovanje prema ljudima i olakšavate im komunikaciju.
- Šetati uokolo i razgovarati sa zaposlenima dobro je raditi što češće, a najmanje 30 minuta tjedno.


stvarima. Kao prvo, moramo biti spremni na to da ćemo čuti i vidjeti stvari s kojima se možda ne slažemo. Naime, ako sjedimo u svom uredu i samo čitamo izvještaje vjerojatno ćemo doznati samo ono što želimo čuti. Ljudi koji pišu te izvještaje svjesno će ili nesvjesno filtrirati informacije i izostaviti sve što bi nas moglo naljutiti ili njih prikazati u lošem svjetlu.

Šetati uokolo i razgovarati sa zaposlenima dobro je raditi što češće, a najmanje 30 minuta tjedno. Na taj način ljudi će osjetiti da ne mislite kako oni nisu dovoljno dobri da bi vi svoje vrijeme trošili na njih. Također je najbolje da to radimo sami i da sa svakim porazgovaramo u četiri oka. Tada su ljudi najiskreniji i spremni reći i ono što pred drugima nikad ne bi rekli.

Svakoga treba pitati što radi i saznati njegove ideje o tome kako bi se to moglo bolje učiniti. Tako ćemo razumjeti ulogu svakog zaposlenika u radnom procesu što će i nama i njemu posao učiniti smislenijim. No, to ne znači da ćemo razgovarati samo o poslu.

Ako otkrijemo neku grešku u tome kako zaposlenik radi svoj posao, ne smijemo biti prekritični i odmah je na licu mjesta pokušati popraviti. Najbolje je to zapamtiti i tim se pozabaviti kasnije. Ukoliko prilikom svojih šetnji budemo odmah kritizirali ljude vjerojatno će nam se kasnije “sklanjati s puta” i izbjegavati razgovor s nama. Nasuprot tome, kad uočite nešto dobro pohvalite osobu odmah i čestitajte joj na tome. Štoviše, ponekad u takvu kretanju i krenite s ciljem da “uhvatite” one koji rade nešto dobro ili odlično.

NE ZABORAVIMO LJUDE

U jednom istraživanju intervjuirano je preko 300 zaposlenika u jednoj kompaniji i od svih se tražilo da navedu jednu stvar koju bi promijenili kad bi mogli. Posebno su bili iznenađujući odgovori ljudi koji su radili u skladištima. Oni su se žalili kako je njihov šef nekad redovito navraćao da popriča s njima, ali sad rijetko dolazi i to im nedostaje. Razgovor sa šefom pokazao je da je on svjestan toga ali je zbog povećanog opsega poslova sa svojim ljudima komunicirao gotovo isključivo e-mailom. To se događa mnogim managerima. Obaveza je sve više, rokovi su sve kraći i umjesto razgovora i ljudskog kontakta imamo e-mail poruke. MBWA rukovođenje (rukovođenje šetnjom uokolo) zamijenjeno je MBE rukovođenjem (*management by email* ili rukovođenje e-mailom) – na žalost. 

Japanski management

Sustavna industrijalizacija i razvoj tržišnog gospodarstva zapadnog tipa započinje u Japanu nakon Drugog svjetskog rata. Pedesetih godina prošlog stoljeća japanski proizvodi slavili su kao nekvalitetni i jeftini.

Krajem 40-ih godina 20. stoljeća japanski manageri prihvaćaju Demingov koncept poboljšavanja kvalitete nakon što američki manageri nisu pokazali interes za rad svog sunarodnjaka Deminga, prihvatili su ga japanski poslovni ljudi. Kontinuirano i plansko poboljšavanje kvalitete u proizvodnom i uslužnom procesu iziskuje angažman svih zaposlenika. Za razliku od Sjedinjenih Američkih Država, u kojima su se radnici tretirali kao pasivni objekti, u Japanu su manageri prihvaćali radnike kao aktivne sudionike proizvodnih i uslužnih procesa. Ta japanska praksa seže od 1911. godine kada su se razvili prvi oblici opunomoćivanja (*empowerment*). Radnici su se u Japanu prihvaćali kao faktor koji svojim naporima može poboljšavati organizacijske odnose te sudjelovati u procesu odlučivanja. Japanski poslovni koncept temelji se pored ostalog na grupnom odlučivanju, a taj model zadržan je do današnjih dana.

JAPANSKI KONCEPTI PROIZVODNJE

U Toyota je 50-ih godina 20. stoljeća prvi puta na ekonomičan način proizvedena mala serija. Tako su položeni temelji personalizirane, odnosno unikatne proizvodnje koja se afirmirala u punoj mjeri nakon 40-ak godina. Taj koncept poznat je kao proizvodnja za poznatog kupca, a ponajprije se razvio u npr. brodogradnji, proizvodnji zrakoplova, te produkciji velikih energetskih postrojenja. Koncept proizvodnje za poznatog kupca danas se prakticira i u produkciji roba široke potrošnje pa čak i u malim uličnim pekarnicama. Japanski manageri razvili su koncept vitke proizvodnje (*lean production*) koji je danas globalno popularan. Vitka proizvodnja podrazumijeva eliminaciju dupliranja poslova, suvišnih poslova, praznih hodova te bilo kojeg oblika gubljenja vremena. Na taj način moguće je sustavno ojačati temeljne djelatnosti, a prije svega procese koji generiraju dodanu vrijednost. U Japanu se razvio model upravljanja (*just-in-time*) proizvodnje. Riječ je o proizvodnom procesu u kojem proizvođač nema skladište repromaterijala, a niti skladište gotovih proizvoda. Sve potrebne sirovine, odnosno potrebni dijelovi dostavljaju se čim se pokrene proizvodnja određenog proizvoda te se odmah distribuiraju kupcu, odnosno naručitelju.

U Japanu su razvijeni i koriste se u velikom broju slučajeva samousmjeravajući i virtualni timovi. To su specifični oblici timskog rada koje obilježava, pored ostalog, visoki stupanj autonomije ali i odgovornosti. Unutar timova razvijena je komunikacija te vlada povjerenje i uzajamno poštovanje članova tima.

Richard Pascale i Anthony Atmos među prvima su sustavno opisali tu specifičnu poslovnu praksu u knjizi *The Art of Japanese Management* (Umijeće japanskog managementa).

mr. sc. Marinko Kovačić