



tivno i produktivno ponašanje zaposlenika”, nastavila je Tanja Pureta.

Nesvjesni ili nesavjesni menadžeri

U radu s ljudima menadžeri bi uvijek morali imati širom otvorene oči i biti svjesni učinaka svojih postupaka na zaposlenike, što nije slučaj u našem poduzetništvu. To potvrđuju i rezultati istraživanja koje je i za potrebe vlastitog usavršavanja naša sugovornica provela među hrvatskim menadžerima. Iz tih se podataka zorno vidi da naši menadžeri nisu svjesni kako svojim ponašanjem mogu utjecati na rezultate rada, dok su, s druge strane, zaposlenici vrlo svjesni da različito ponašanje menadžera dovodi do različitih rezultata tima. Drugim riječima, menadžeri u hrvatskom poduzetništvu uopće ne dovode ni u kakvu vezu svoje ponašanje s učinkovitošću i motiviranošću zaposlenika, a također sebe puno bolje doživljaju nego što ih doživljaju zaposlenici. Zato bi uvijek morali biti spremni čuti što im ljudi imaju reći, jer im je to jako dobar izvor informacija kakav dojam ostavljaju i što bi trebali popraviti.

“Općenito se može reći da najbolje rezultate postižu menadžeri koji aktivno rade sa svojim ljudima, pitaju ih za mišljenje, uključuju u rješavanje problema, stalno ih stručno razvijaju i jasno izražavaju što od zaposlenika očekuju. S druge strane, najslabije rezultate imaju menadžeri s autoritarnim pristupom, koji ljudima ne daju jasne upute i širu sliku nego samo naredbe, ne pitaju ih za mišljenje i ne uključuju u rasprave, ali i ne pohvaljuju, te vrlo oštro reagiraju na pogreške koje zaposlenici naprave po prvi put. Takvi menadžeri zaposlenike ne potiču ni na inicijativu i njihov stručni angažman u rješavanju problema, niti im pružaju informacije

potrebne za poslovanje i donošenje dobrih odluka... Menadžeri bi se svakako trebali razvijati tako da usvoje učinkovita ponašanja u radu s ljudima kako bi ostvarivali dobre rezultate. U suprotnom, rezultati mogu biti vrlo loši.”

Menadžer uvijek može i ispraviti svoju pogrešku. Pa čak ako mu je zbog loših poslovnih odluka, traženja uzroka za loše rezultate u krizi ili nečinjenja među zaposlenicima poljuljan ugled, može ga ponovo vratiti. To će, međutim, učiniti jedino tako da osvjesti svoje loše ponašanje, nauči se ponašati usvajanjem dobre menadžerske teorije i prakse, ispriča se zaposlenicima te potakne otvorenu komunikaciju radi razmjene međusobnih očekivanja. On mora postaviti nova pravila komunikacije za sebe i svoj tim ili organizaciju i stalnim budućim sustavnim profesionalnim ponašanjem potvrditi da je stvarno sve shvatio i dobro naučio. Ljudi razumiju da se može pogriješiti i u pravilu pružaju drugu priliku ako osjete da je menadžer iskren. Ali ako se vrati na stare negativne obrasce, treću priliku vjerojatno više neće dobiti, zaključila je Tanja Pureta.

