

## Izazovi u komunikaciji sa šefovima

*Kroz radionice u Filaksu, svakodnevno razgovaram sa zaposlenicima u različitim organizacijama. Bez obzira na veličinu, djelatnost ili poslovne rezultate, oni često naglašavaju izazove u komunikaciji s nadređenim osobama. Analizirajući svakodnevne situacije s kojima se susreću sudionici radionica, šefove i šefice je moguće grupirati u četiri kategorije. Većina sudionika je barem u jednoj od te četiri kategorije prepoznala barem jednog bivšeg ili sadašnjeg šefa*

Na radionicama često upućujemo sudionike da prepoznaju situaciju u kojoj su se našli, definiraju je i nazovu pravim imenom. Na taj način sudionici rješavaju pola problema, jer onda mogu potražiti alate i usavršiti vještine za rješavanje komunikacijskih izazova. Potičemo ih da uče iz svake situacije, jer nas svako iskustvo očvrstne. Ključan trenutak za rješavanje nerazumijevanja s nadređenim osobama je spoznaja da su i zaposlenici sigurno napravili nekoliko pogrešnih koraka ili donijeli nekoliko pogrešnih odluka.

Rijetki su zaposlenici koji niti jednog od navedenih tipova šefova i šefica nisu upoznali. Upućujemo ih da su onda sigurno pronašli okružje i ljude s kojima zajedno mogu napredovati, profesionalno se razvijati i graditi karijeru.

1. Najčešća kategorija koju zaposlenici spominju je šef tzv. **„Nije mi važno što je i kako je bilo, važno je da posao ide“**. Takvog šefa opisuju ovako:

- zna se krivac, ali šef optužuje drugu osobu ili čak cijeli tim kako bi podijelio odgovornost
- šefu nije važan timski rad niti pozitivni međuljudski odnosi
- šefu nije važno ako nedostaju jako važni resursi za svakodnevno obavljanje posla
- šef podržava svaku snalažljivost i stvaranje čuda za potrebe tvrtke
- šef ne potiče njegovanje uspješnih odnosa s poslovnim partnerima, klijentima ili suradnicima
- šef odobrava svako ponašanje i ideje bez kriterija jer ne želi realno vrednovati zasluge
- šef ne želi sukobe pa se povlači ili izbjegava konflikte u nadi da će se sve situacije riješiti same od sebe s vremenom.

2. Druga kategorija je tip nadređene osobe **„Ne zanima me ništa, osim prometa na računu“**. Takvu nadređenu osobu opisuju na ovaj način:

- šef ne sluša prijedloge i nove ideje
- kolege iskrivljuju informacije u komunikaciji sa šefom kako bi se prezentirali uspješnijima nego što u stvarnosti jesu, a šef ne provjerava stvarno stanje
- kolege pohvalama i brojnim komplimentima stvaraju „prednost“ kod šefa i on uživa u tome
- šef ne podržava kreativni niti timski rad
- u tvrtki ne postoji sustav nagrađivanja niti motivacije
- šef nema viziju niti definiranu strategiju
- šef mijenja odluke iz dana u dan bez konkretnih argumenata
- šef stalno obećava, a nikada ne ispunjava obećanja niti uvodi promjene.

3. Treću kategoriju tipa nadređene osobe **„Vi niste tu da mislite, nego da radite“** karakteriziraju ovako:

- agresivan šef na poslu liječi svoje frustracije
- neugodan šef i manipulator koji tuđe mišljenje sluša samo ako situaciju može preokrenuti u svoju korist
- šef koji sve zna, razumije sve i posjeduje znanja iz svih područja
- šef koji živi u prošlosti i nije u stanju ili ne želi analizirati stvarnu situaciju u kojoj se tvrtka nalazi
- nerazumna osoba kojoj ne možete predvidjeti ponašanje u bilo kojoj situaciji
- šef ignorira prijedloge i savjete članova tima sve dok ne nastupe problemi, nakon čega okrivljuje tim ili pojedince za svoje propuste
- šef sklon nekonstruktivnom kritiziranju ili čak vrijeđanju članova tima.

4. Četvrta kategorija kompliciranog šefa ili šefice pripada tipu: **„Kradljivac tuđih ideja i zasluga“** i takve osobe opisuju na ovaj način:

- šef preuzima zasluge i krade ideje što često nije jednostavno za dokazati
- šef koji često laže i iskrivljuje stvarno stanje ili međuljudske odnose
- šef je svjestan naše sposobnosti i vještina i stalno nam daje sve teže poslove bez dodatne naknade ili pohvale
- šef koji čeka da netko drugi obavi veći dio posla i na kraju samostalno obavi ili naknadno korigira zadnju sitnicu kako bi preuzeo zasluge za cijeli projekt
- nesposoban šef bez odgovarajuće edukacije, vještina ili potrebnog iskustva.

Kad zaposlenici opisuju situaciju u kojoj su se našli, često vide krivnju isključivo u drugoj osobi. Zaposlenicima savjetujemo da se koncentriraju na sebe, svoj posao i rezultate. Ipak, takvo razmišljanje i ponašanje može privremeno ublažiti stres i

nezadovoljstvo. U pravilu, pod pritiskom, zaposlenici počinju komentirati, ogovarati i analizirati pojedinačne situacije u kojoj su se našli što često vodi do uloge žrtve u kojoj prestaju biti kreativni, vješti i proaktivni. Takvo ponašanje često im šteti, jer postaju manje produktivni, rađa se nezadovoljstvo i sklonost pogreškama. Nakon što im opadne radni elan, situacija se još više pogoršava jer iz te pozicije ne mogu napredovati niti se razvijati.

Tek rijetki prepoznaju situaciju u kojoj su se našli, doživljavaju je kao poligon za učenje i vježbanje različitih tržišnih taktika. Shvaćaju da im u lošoj organizaciji s lošom komunikacijom jedino preostaje da budu beskrajno fleksibilni i snalažljivi. Poslodavci često nisu svjesni unutarnjeg dijaloga članova svog tima. Bilo je situacija u kojima su zaposlenici imali ozbiljne pritužbe na nadređene osobe, a sam šef ih uopće nije bio svjestan i banalizirao je probleme o kojima su govorili.

Mnogi ljudi, bez obzira na funkciju i poziciju u organizaciji često traže krivca u drugima, a istovremeno smatraju da oni sami nisu uzrok problema. Ključno je razumjeti da svaku osobu zbog nekih osobina netko može smatrati kompliciranom i zahtjevnom osobom s kojom ne može izaći na kraj. I opet, ključno je naglasiti da je otvorena komunikacija i razgovor ključ za rješavanje izazova u odnosu nadređenih osoba i zaposlenika.

Timski rad donosi rezultate kada rad određenog broja ljudi nosi više koristi za poslovanje nego da ti ljudi posao obavljaju pojedinačno i samostalno. Često smatramo da svi u timu moraju biti jednako motivirani, profesionalni i posvećeni poslu da bi timski rad uspio. Međutim, u timu je potrebno imati različite profile zaposlenika kako bi se kvalitetno odradile poslovne aktivnosti. Bez obzira na kvalifikacije i obrazovanje, svaka osoba bori se i za svoje mjesto u hijerarhiji i moć koju ima. Ta moć i autoritet nisu uvijek vezani samo za funkciju, već mogu biti povezani s životnom dobi zaposlenika, znanjem, visokim obrazovanjem i drugim osobinama. U timu možemo jednostavno prepoznati različite uloge od kojih je svaka uloga važna u pojedinim fazama obavljanja poslovnih aktivnosti. Ponekad sve radne aktivnosti neće uvijek utjecati na jednako zadovoljstvo zaposlenika, a vrlo često se može naići i na različite oblike nepravde. Nije moguće očekivati da će svi šefovi, kao ni zaposlenici svoj posao obavljati korektno, da će biti motivirani i da će u svakoj situaciji pravda pobijediti.

***Dr. sc. Elvira Mlivić Budeš, konzultantica za razvoj poslovnih vještina***  
***elvira@filaks.hr***  
***[www.filaks.hr](http://www.filaks.hr)***