

Utjecaj lidera na produktivnost



MARKO LUČIĆ,
suradnik COTRUGLI
Business Schoola, član
je Uprave internetskog
portala *Quantum21.net*
koji donosi novu znanost
i umjetnost vođenja. Cilj
portala je unapređenje
života i rada u hrvatskim
kompanijama i insti-
tucijama, a ponajviše
načina na koji se njima
vodi i upravlja. Osim toga
Marko je i glavni urednik
QLifea, stručnog časopisa
posvećenog izučavanju
znanosti i umjetnosti
liderstva koji je nastao u
suradnji s COTRUGLI
Business Schoolom.

Ako trajno i istinski brinete za dobrobit svojih ljudi stvorit ćete povjerenje, a ono će zatim, samo po sebi, dovesti do generiranja novih ideja i mentalnih modela koji će unaprijediti radne procese te samim time i produktivnost

Istraživanja vezana uz primjenu modela *Balanced Scorecard* pokazuju da, osim inicijativa na području organizacijskog učenja usmjerenih prema promjeni organizacijske kulture, produktivnost najviše unapređuju razvoj liderstva i timskog rada. (Kaplan & Norton: *Strategy maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, HBR, 2004.) U skladu s time osvrnut ću se na stvarni slučaj iz prakse koji lijepo opisuje na koji to način lideri i menadžeri utječu na produktivnost svoje tvrtke.

Riječ je o kompaniji Southwest Airlines i njihovom glavnom menadžeru Herbu Kelleheru, kojega je časopis *Fortune* više puta proglasio najboljim direktorom u Americi. Pod njegovim je vodstvom Southwest postala stabilna, profitabilna, troškovno efikasna i visoko produktivna aviokompanija koja je četiri godine za redom nagrađivana "trostrukom krunom" za: točnost prema redu letenja, rukovanje prtljagom i zadovoljstvo kupaca.

Gdje se krije tajna njihovog uspjeha? Koje je to aktivnosti menadžment poduzimao da održi stalni rast produktivnosti, profitabilnosti i visoke kvalitete usluga u industriji koja je godinama bila u problemima? Izučavajući Kelleherove metode rada došao sam do sljedećih zaključaka:

Posao mora biti zadovoljstvo

Uprava tvrtke je oduvijek smatrala kako posao može i mora biti zadovoljstvo. Iako su uvijek pazili na bilancu, vodili računa o troškovima i financijama, čvrsto su vjerovali da su upravo ljudi ono što ih čini drukčijim od konkurencije. Upravo stoga su podržavali svoje djelatnike da "budu ono što jesu", da ne navlače ujutro masku na lice i ne postaju "korporativni klo-novi". Od njih su očekivali inicijativu, a ne "slijepu poslušnost". Rezultat takve politike je npr. slučaj jedne krizne situacije kada se pokazalo da je tim djelatnika iz različitih odjela, koji se samoinicijativno okupio, riješio problem bez znanja direktora!

Razvoj neopipljivih čimbenika

Zalagali su se za stvaranje tzv. "kulture posvećenosti poslu" koja traži da se više vremena ulaže u razvoj

"neopipljivih čimbenika" iz kojih zatim proizlaze materijalni pokazatelji. Logično, pogotovo uzmete li u obzir da su još drevni mudraci ukazali kako "materija nastaje iz duha". Karakteristika takvog radnog okruženja je istinsko sudjelovanje djelatnika iz kojega prirodno proizlazi da ljudi sami znaju što trebaju činiti. Budući da se dobrovoljno angažiraju, smanjuje se potreba za mehanizmima kontrole unutar tvrtke.

Dijalog s djelatnicima

U procesu strateškog planiranja u potpunosti su se oslanjali na metodu dijaloga s djelatnicima. Jednostavno su pitali ljude da razmisle o tome što budućnost donosi, što im je u skladu s time činiti i kakva tvrtka žele biti? Iz tog dijaloga proizašla je značajno drukčija strategija od konkurenata koja im je kasnije priskrbila vodeću poziciju na tržištu.

Sve me to podsjeća na misao Margaret Wheatley: "Samo najbolje tvrtke koriste maksimalno 30 posto onoga što već znaju!" Metoda je tako jednostavna, a rijetko se primjenjuje u praksi: pitajte ljude, oni već sve znaju!

Strateško planiranje je za njih značilo uspostavljanje fleksibilnih ciljeva, definiranje svrhe, vizije i vrednota.

Ljudi najvažniji

Glavni se zadatak menadžera unutar kompanije odnosio na vođenje kvalitetnog dijaloga. Smatrali su da je to najbolji način da uprava ne živi u oblacima, da uvijek bude upoznata s događanjima u tvrtki, industriji i cijelom tržištu. Na sastancima uprave Kelleher je uvijek upozoravao: "Nemojte odlaziti na sastanke s ciljem izdavanja naredenja; idite čuti kakve probleme imaju ljudi i kako im možete pomoći. Morate voditi računa o tome da ništa nije važnije od vaših ljudi."

Primjer nam ukazuje na obrazac u poslovanju koji pomalo svima postaje očigledan - ako trajno i istinski brinete za dobrobit svojih ljudi, na radnom mjestu i izvan njega, stvorit ćete **POVJERENJE**. Povjerenje će zatim, samo po sebi, dovesti do stvaranja novih ideja i mentalnih modela koji će unaprijediti radne procese te samim time i produktivnost. Iako zvuči jednostavno, proces od lidera i menadžera iziskuje ulaganje dodatnih napora u osobni razvoj.

COTRUGLI
BUSINESS SCHOOL