

www.vulkani.rs
office@vulkani.rs

Naziv originala:
Thomas Erikson
OMGIVEN AV DÅLIGA CHEFER

Copyright © Thomas Erikson, 2018, by Agreement with Enberg Agency
Copyright © 2020 za srpsko izdanje Vulkan izdavaštvo

ISBN 978-86-10-03514-8



Ova knjiga štampana je na prirodnom recikliranom papiru od drveća koje raste u održivim šumama. Proces proizvodnje u potpunosti je u skladu sa svim važećim propisima Ministarstva životne sredine i prostornog planiranja Republike Srbije.

tomas erikson

OKRUŽENI
LOŠIM
ŠEFOVIMA

Prevela Sandra Nešović

VULKAN
IZDAVAŠTVO

Beograd, 2020.

PRVI DEO

OKRUŽENI
LOŠIM ŠEFOVIMA

UVOD

ZBOG ČEGA BI TREBALO DA PROČITATE OVU KNJIGU

Pređimo pravo na stvar: svet je pun loših šefova. Vođe timova, rukovodioci grupa, upravnici odeljenja, šefovi odreda, zamenici šefova, posrednički direktori i glavni izvršni direktori. Ponekad je šef na čelu upravnog odbora u izvesnoj kompaniji, a ponekad je taj isti upravnik i glavni rukovodeći neke sportske organizacije. Na svim nivoima u svim tipovima organizacija postoje šefovi koji su zaista završili na pogrešnom mestu. Koji sami sebi stvaraju probleme, koji izazivaju probleme među svojim zaposlenima, koji su nestručni i koji su naivni. Ima i onih šefova koji su previše fini, ali zato ima i onih koji su, najprostije rečeno, zlobni. Neki od njih ne uspevaju da zapamte imena svojih zaposlenih, a neki jednostavno krišom beže od svojih odgovornosti. Pojedini su toliko nesposobni da bi čitavoj organizaciji, strogo govoreći, bilo daleko bolje bez njih.

To su oni površni šefovi. Oni koji zapravo nikome nisu neophodni i bez kojih bismo se svi mi znatno bolje snalazili. Koji, na kraju krajeva, ničim ne doprinose organizaciji, ako ne računamo glavobolje i stres.

Nekada se govorilo da su odgovornosti šefova vrlo jednostavne: da rukovode i naređuju ko šta treba da radi. Ako ste u tome uspešni, onda dobro obavljate svoj posao. Jedan moj dobar prijatelj često citira svog rođenog oca, kada tema skrene ka rukovođenju: *nikada nemoj postati šef, jer ćeš na kraju sve sam morati da radiš.*

Zbog čega je toliko teško definisati ono na šta jedan pravi šef treba da troši svoje vreme? I je li to zaista toliko nezamislivo? Možda je to u stvari nešto najprostije na svetu? Ako samo sednete i zdušno se potrudite.

A šefovi koji sjajno igraju svoju ulogu – šta su to oni shvatili, a što ostalima nije doprlo do mozga? Da li se tu zaista skriva neka tajna?

Ova knjiga podeljena je na dva dela. Onaj prvi, *Okruženi lošim šefovima*, opisuje koliko je naporno izvršavati svoje zadatke kada imate rđavog šefa. Tu ćemo sagledati primere lošeg rukovođenja i šta biste vi, kao zaposleni, mogli učiniti povodom toga.

Ovo nije štivo namenjeno čitaocima koji su već šefovi i koji znaju šta rade. Umesto toga, njima je namenjen drugi deo knjige: *Okruženi lenjivcima i lezilebovićima – zašto je nekim pripadnicima osoblja toliko teško da obave svoje poslove*, na stranici 151. Zato što je poznato prisustvo nekih sasvim normalnih zaposlenih koji su skončali na nekom uvrnutom mestu u svom radnom životu. Nisu svi dobri u svemu. Kako možete navesti svoje osoblje da otkrije svoj potencijal i pronade onu pravu pokretačku silu, o tome možete pročitati u tom delu knjige. I stoga, odmah pređite na taj drugi deo, svi vi, šefovi.

Ali za vas koji ste se iskreno zapitali zbog čega vaš šef ili šefica rade upravo ono što rade – nastavite sa čitanjem redom. I tako omogućite sebi pristup tajni o tome zašto neki šefovi sjajno funkcionišu – dok nekim drugima to nikako ne ide od ruke.

OKRUŽENI IDIOTIMA?

Pre nekoliko godina, napisao sam knjigu pod nazivom *Okruženi idiotima*. Ona se bavi razlikama u našoj komunikaciji, te pitanjem zbog čega je neke ljude toliko teško shvatiti. Tom prilikom sam u svoje delo uveo DISA* sistem, čiji je tvorac Vilijam Molton Marston, koji je kroz vreme i zahvaljujući svom daljem razvoju od strane pojedinaca oblikovan kao model boja: crvene, žute, zelene i plave. Suština je bila u tome da se pokaže kako možete uvećati stepen razumevanja onih koji ne funkcionišu isto kao vi. Naravno, ovaj model ne odgovara na pitanje o tome kako mi zapravo funkcionišemo, ali nam zato nudi prihvatljivu početnu tačku za diskusije i rad na promeni određenih stvari. Takođe, nužno je naglasiti da osobe retko kad odlikuje isključivo jedna boja, već sadrže elemente više njih.

* DISA – skraćenica sačinjena od početnih slova *Domination, Inspiration, Stability, Analysis* (dominacija, inspiracija, stabilnost, analiza): sistem koji se koristi širom sveta i predstavlja jednu vrstu alata za analizu ljudskog ponašanja. (Prim. prev.)

Evo nekoliko detalja koje treba istaći u vezi sa DISA modelom.

- Ne može se sve u okviru ponašanja nekog pojedinca objasniti pomoću DISA jezika.
- Ima i drugih modela za pojašnjenje ljudskog ponašanja, ali koristim upravo ovaj zbog toga što je prijemčiviji i lakše ga je razumeti.
- Postoje još brojni drugi delići slagalice osim „boja“, posredstvom kojih se mapiraju različiti obrasci ponašanja.
- DISA model temelji se i nadograđuje kroz psihološke studije, a primenjuje se svuda širom sveta i preveden je na 35 jezika.
- Istorijski posmatrano, mogu se nabrojati i neki drugi slični modeli u različitim kulturama, kao što je sistem četiri vrste temperamenta^{*}, čiji je tvorac Hipokrat, koji je živio u nekim drevnim vremenima, pre oko 2.500 godina.
- Otprilike 80% svih ljudi odlikuje kombinacija dve boje koje prevladavaju u njihovom ponašanju. Oko 5% njih imaju samo jednu boju kao dominantnu u ponašanju. Ostalima vladaju tri boje.
- U potpunosti Zeleno ponašanje, ili Zeleno ponašanje u kombinaciji sa još nekom drugim bojom, jeste najuobičajenije. Najveću retkost predstavlja u celini Crveno ponašanje, ili Crveno ponašanje u kombinaciji sa još nekom bojom.
- Moguća je razlika u ponašanju između različitih polova, ali se u ovoj knjizi ne bavim navedenim stanovištem iz te perspektive.
- DISA model ne može biti upotrebljen za analiziranje ADHD-a^{**}, Aspergerovog sindroma, graničnih poremećaja ličnosti ili drugih dijagnoza.
- Uvek postoje izuzeci za sve ono što navodim u okviru ove knjige. Ljudi su veoma složena bića – čak i Crvene osobe umeju da budu

* (Četiri temperamenta je naziv za modernu psihološku teoriju koja ljudske ličnosti deli na četiri tipa, uzimajući kao uzor antički koncept humorizma. Ta četiri tipa su: sangvinik (ekstrovertan, usmeren na druženje), kolerik (usmeren na posao), melanholik (usmeren na razmišljanje) i fleigmatik (samozadovoljan, više voli stabilnost od promene). Spomenuti temperament se povezuju sa određenim telesnim tečnostima, na osnovu teorija Hipokrata i Galena: žuč, krv, crna žuč i sluz (po navedenom redu ljudskih ličnosti). (Prim. prev.)

** *Attention deficit hyperactivity disorder: ADHD, AD/HD, ADD* – hiperaktivni poremećaj, poremećaj nedostatka pažnje je stanje za koje je karakterističan vrlo visok stepen motoričke aktivnosti, kao manifestacija vrlo visoke aktivnosti uma. (Prim. prev.)

ponizne, a Žute osobe znaju i pažljivo da vas saslušaju. Postoje Zelene osobe koje su u stanju da se izbore sa sukobima jer su naučile kako se to radi, a mnogi Plavi osećaju kada je vreme da prestanu da proveravaju jesu li sva dokumenta u redu.

- Sve što je opisano ovde predstavlja deo ličnog uvida. Problemi nastaju kada je lični uvid ograničen.
- Moje sopstvene boje su crvena i plava u spoju, zajedno sa trunčicom žute. Ni traga od zelene. Žao mi je.

U svojoj prethodnoj knjizi nisam uzeo u obzir različite uloge koje mi imamo na svojim radnim mestima. A dobio sam mnoštvo pitanja o tome da li je moguće celu tu stvar pomeriti jedan korak dalje. A naravno da jeste.

Ukoliko posmatramo iskusnog pojedinca koji stremi ka rezultatima, a koji treba da reši izvesni problem zajedno sa osobom koja traži sigurnost i mir, onda će tu iskrsnuti problemi, ako ne pokušaju da se sretnu negde između. Ali, ako svemu tome pridodamo da je prva osoba takođe i šef onoj drugoj, tada imamo novi problem, zar ne? Ili u slučaju kada je druga osoba šef onoj prvoj? To bi zaista celu situaciju učinilo istinski fascinantnom. Kada rukovođenje stavimo u jednačinu, onda epitet idiot i nije tako daleko.

Jasno mi je da vi nikada ne biste svog šefa nazvali idiotom tako da vas ona ili ona čuju, ali ste svesni činjenice da postoje neka radna mesta sa problemima koji su direktno povezani sa nekompetentnim šefovima. Mi moramo da razumemo različitost naših ličnih odlika, istovremeno pronalazeći put da se povežemo sa činjenicom da jedan od nas ima aktivnu moć nad drugim.

Ako imate ortaka koji je pravi gad, onda uvek imate mogućnost da se jednostavno udaljite od njega. Ako vam šef postavlja neke nerazumne zahteve, stvari odmah postanu komplikovanije, ali utoliko je dragocenija vrednost dijaloga koji deluje. To je ono što ću pokušati da dokučim u ovoj knjizi.

ALI, AKO NA GLAVU NATAKNETE 'ŠEFOVSKU KAPU',

TO ONDA MORA NEŠTO DA ZNAČI, NIJE LI TAKO?

A ipak... moje lično poimanje navodi me na pomisao da je odgovornost šefa znatno veća. Da on treba da se izbori sa problemima i pronade rešenja za njih. A sasvim je prirodno i da šef, iz ovog ili onog razloga, može

da bude pod stresom. Možda vašeg šefa muči *njegov* šef, mada on i dalje treba da bude odgovoran za svoje zaposlene. Ne smete da se krijete iza vlastite napetosti niti da krivite okolnosti, tvrdeći kako niste imali dovoljno vremena. Kao šef, preuzimate odgovornost u odnosu na svoje osoblje, da ih uzimate u obzir i da makar pokušate da im pružite upravo ono što im treba – poželjno je i pre nego što vam se oni sami za to obrate.

Takođe, ne smatram da bi šef smeo da za ono što radi pogrešno krivicu baca na neznanje, niti na neshvatanje toga šta znači biti šef. Jer to obuhvata mnogo više od sedenja za stolom, i toga bi svako sa imalo pameti trebalo da bude svestan.

Tokom dvadeset godina rada na mestu konsultanta, usredsređenog na probleme u rukovođenju, svakako da sam sreo mnoge šefove koji su vešti u bavljenju vodećom funkcijom. Neki su imali prirodnu nadarenost za to, dok su drugi sve morali da nauče na teži način. Njihovo osoblje im se divi i voli ih, te bi bili spremni poprilično da se žrtvuju za njihovu dobrobit. Oni su kao zvezde koje svi drugi žele da prate.

Ali takođe sam nailazio na beskrajno mnogo šefova koji su bili praktično beskorisni. Neki od njih nisu ni nazirali šta njihov posao podrazumeva. Pojedini bi možda i voleli da nauče, dok druge to uopšte ne zanima. Što ih – po mom skromnom mišljenju – čini još manje podobnim. Neki od njih su čak i suvišni. Oni jednostavno smetaju na putu uspeha. Nijednoj organizaciji takvi uopšte nisu potrebni.

Razlozi zbog kojih mnogi šefovi tako loše funkcionišu svakako su različiti, ali svejedno su prepoznatljivi izvesni obrasci. I dobra bi ideja bila naučiti kako da te obrasce uočimo.

IMATI ODGOVORNOST, ALI NE I AUTORITET

I ja sam nekada tu bio kao pripadnik osoblja. U situacijama kada mi je bila nametana ogromna odgovornost, ali bez i trunčice autoriteta. Očekivanja uprave bilo je u manjoj ili većoj meri nemoguće ostvariti. Nabasao bih samo na kritike i gundanje kada bi nešto krenulo kako ne valja, ali nikada nisam dobijao pohvale kada bih nešto izveo praktično dobro. Nisam jedan od onih ljudi koji traže komplimente i besplatne bioskopske ulaznice samo zato što su zadovoljavajuće obavili posao. Ali, ako sam napravio podvig i postigao čak i više nego što se moglo očekivati, onda bi bilo lepo da neko (čitaj: *šef*) to zapazi. Ponekad je dovoljno i samo podizanje *palčeva* u prolazu.

U pojedinim prilikama, zahtevi su bili gotovo suludi. Manje ili više nerešivi zadaci tovareni su mi na ramena. Ali, bez obzira na to, bilo je prisutno očekivanje da ću ja nekako izaći na kraj s tim. Ponekad sam u tome uspevaao, a povremeno bih se načisto ukopao u jarak.

Znate i sami kako je to. Ne možete u svemu da postignete uspeh. Ponekad se sve završi ogromnom zbrkom.

Frustrirajuće je biti samo primalac, a nemati prilike da se uključiš i izvršiš određeni uticaj na to kako, na primer, neki posao treba obaviti. Strašno je kada niko ne čuje tvoje predloge i ideje. Ponekad me je moj šef učtivo slušao, klimao glavom i ponavljao *Čujem šta mi govoriš*. Međutim, posle toga je uvek sledilo ono čuveno *ali...* Odmah vam je jasno šta to znači, zar ne? Ono što se zapravo krije iza toga jeste u značenju *Ja čujem šta ti pričaš, ali me baš zabole uvo za to*. Vaš šef je već doneo odluku. Pa dobro, zašto vas je onda uopšte išta pitao!

Ili vas šef stvarno sasluša, pa kaže: *Postupi kako god hoćeš, ali ti ćeš biti odgovoran ako nešto pođe po zlu*.

Pa, baš vam hvala na takvom poverenju.

Nikada nisam uspevaao da oćutim. Kao mladić, za osobe sa autoritetom smatrao sam da su pravi daveži. To me je povremeno odvodilo na nezgodne stranputice. S vremena na vreme, kasnije u životu, preispitivao sam izvesne rutine. Odgovor je često bio takav da je u njemu vladalo odsustvo bilo kakve logike; čovek neretko čuje: *to je jednostavno tako kako je*. Ili: *tako mi to ovde radimo*. Moja omiljena izjava koju sam čuo glasi: *mi smo ovde oduvek tako radili*, uverljivo kao da je to neki opravdani argument.

Znam kakav je to osećaj kada nisi u stanju da utičeš na situaciju u kojoj si se zatekao, kao samo jedan običan zaposleni.

Prilično očigledno, i tu postoje izuzeci. Takođe sam imao i šefove koji su bili pomni slušaoci i koji su bili otvoreni prema mislima i idejama članova svog osoblja. Neki od njih imali su i toliko dostojanstva da priznaju čija je neka ideja prvobitno bila.

I ja, verovatno baš kao i vi, neretko sam se pitao kako moj šef misli i funkcioniše. Jer ponekad nam zaista nije jasno šta se zbiva. Pa stoga, zašto se ne bismo osvrnuli na moguće uzročnike tog čudnog ponašanja.

Zaronimo u taj suludi svet u ulozi šefa.

Spremni da uskočimo u neke veće dubine, U REDU, pođimo.

Prvo poglavlje

ZAISTA LOŠE RUKOVOĐENJE – I NJEGOVE PORAŽAVAJUĆE POSLEDICE



„Ja svoj dan započinjem tako što napravim listu svega što treba da se uradi... i ko to može da obavi umesto mene.“

Kvalitetno rukovođenje temelji se na šefu i zaposlenima i oslanja se na simbiozu koja vlada između njih, pri čemu obe strane treba da shvate koliko zavise jedna od druge, kako bi sve zajedno funkcionisalo.

Biti šef može da deluje iritirajuće prosto. Sve što treba da činite jeste da jurcate unaokolo, prisustvujete brojnim sastancima i da izgledate važno, da puno pričate preko telefona i igrate golf petkom po podne. Da, svako bi uspeo da iznese tu vrstu posla, koji je zapravo samo pretvaranje. Ako se situacija razvija dobro, šef preuzima sve zasluge; ali, ako se sve zamrsi, onda on ili ona uvek imaju nekoga drugog da za to okrive.

U redu, to bi se možda moglo nazvati i preterivanjem. Ovaj posao podrazumeva mnogo više toga. Ali, kao što znaju mnogi ljudi koji imaju lošeg šefa: na tom polju se često greši.

Svako od nas, u ovom ili onom trenutku, imao je nedostojnog šefa i zapitao se zašto on ili ona nisu bolje obavljali svoj posao. Neki šefovi zapravo uopšte ne vežbaju rukovođenje, što ih, strogo govoreći, čini izlišnima. A to, naravno, po prirodi stvari, poteže sledeće pitanje: šef koji nije vešt u liderstvu – kakva je uopšte korist od takve osobe?

Postoji mnogo šefova kojima ne bi trebalo dati čak ni ključ od kancelarije.

Prilično sam siguran da prepoznajete neke od ovih tipova.

- Šef koji nikada ništa ne izgovara ni sa trunčicom pozitivnog stava.
- Šef koji ne čini ništa drugo osim što se žali i gundđa zbog svega što vi uradite.
- Šef koji vas krivi za greške koje je sam napravio.
- Šef koji preuzima zasluge za sve dobro što ostvarite.
- Šef koji nema pojma o tome šta vi svakodnevno radite.
- Šef koji nikada ne ispunjava ono što vam je obećao.
- Šef koji ima iznenadne ispade gneva, bez ikakvog opipljivog razloga.
- Šef koji od vas očekuje da ste sposobni da mu čitate misli.
- Šef koji pred klijentima pravi predstavu od vaših i mojih grešaka.
- Šef čija su uputstva toliko zbunjujuća da je potpuno beznadežan poduhvat razumeti šta on ili ona traže.
- Ili šef koji je naprosto toliko bandoglav i lišen svakog osećaja za strukturu, pa nikada ne može da pronađe prave papire.
- Šef koji je manijak kontrole i meša se u skoro sve što radite.
- Šef koji sve proverava do detalja, čak do tri decimale.
- Šef koji nikada ne poverava nimalo odgovornosti vama ili meni.
- Šef koji insistira na tome da lično donosi odluke.
- Šef koji se stalno nalazi negde gde ne treba.
- Šef koji nikada ne daje nikakva prava naređenja, već se nada da ćete vi svejedno shvatiti poruku.
- Šef koga je baš briga ako neko od osoblja ne radi svoj posao kako valja.

- Šef koji se toliko plaši sukoba da na radnom mestu može da prođe gotovo sve.
- Šef koji zahteva poslušnost jednostavno zato što je on ili ona šef.
- Šef koji ulaže silan napor da izgleda kao da vas sluša, dok zapravo ne čuje istinski ni jednu jedinu reč koja izađe iz vaših usta.

Šefovi su oduvek morali da uče šta treba da rade. Mnoge od tih veština koje su svakom šefu potrebne pri rukovođenju oni su nekada naučili od svojih šefova. Na njih su i neki drugi ljudi vršili uticaj, takođe, a oni su davali sve od sebe da to što bolje iskoriste. Čovek bi mogao da čestita nekima od njih što su uspeli u tome da ostanu na površini, uprkos nepostojanju pravog plana.

Naravno da većina ljudi ne preuzima vodeću poziciju sa namerom da loše obavlja svoj posao. Apsolutna većina među svim šefovima najverovatnije pokazuje ogroman trud da bude na visini zadatka. Ali ponekad, na neki nedokučiv način, sve prerasta u pravu ludnicu.

Lično dobijam inspiraciju za vlastiti način rukovođenja baš od onih najgorih šefova. Iznerviram se i zbog proste činjenice da sam se zatekao u istoj prostoriji sa nekima od njih. To me je nagnalo da krenem da proučavam njihove stavove, a onda da postupam sasvim suprotno od toga. S moje tačke gledišta, to je vrlo promišljena strategija.

Na primer, imao sam jednog šefa koji je uvek sedeo u svojoj kancelariji sa zatvorenim vratima. Mene je to uznemiravalo, kao i moje kolege. Stoga sam obećao samom sebi da ću se uvek pokazivati kao dostupan svojim zaposlenima, ako ikada stupim na neku rukovodeću poziciju i ako budem imao sopstvenu kancelariju. A kada se to stvarno i desilo, postarao sam se da moja vrata uvek budu otvorena.

Drugi šef koga sam imao neprestano je ponavljao iste greške u svom poslu. Svakom može da se omakne pogreška, ali kako treba da se ponašate kada se to dogodi? Prihvatite krivicu za sopstveni potez i nastavite dalje. Ali ne tvrdite kako to nije bila vaša greška, a iznad svega ne smete da kritikujete svoje zaposlene zbog vaše nesposobnosti, niti da ih krivite kada nešto zabrljate. Viđao sam takve slučajeve bezbroj puta, pa sam se zakleo da ja neću biti takav. Ako bih se ikada loše poneo prema nekom pripadniku svog osoblja, ja bih mu se jednostavno izvinio. Upravo to i radim u današnje vreme, a ponekad moram i da zaškrgućem zubima pre

nego što to učinim. Ali verujem da je i to deo slike o uzornom modelu šefa – preuzimanje odgovornosti za vlastite greške.

Ali biti šef, to zaista može biti zbunjujuće. Verujte mi, znam. A kada simbioza između šefa i njegovog tima zaškripi, posle toga može da usledi zaista neprijatna atmosfera, koja može dugo da potraje.

PRODAVAC KOJI JE BIO ISUVIŠE DOBAR ZA SVOJE DOBRO

Sedim li sada ovde i duvam u trubu? Mislite li da imam sve odgovore? Dakle, ja sam najbolji šef na svetu?

Svakako da nisam.

Lako je postati nadmen u takvom kontekstu. Poznato vam je šta se tada obično dešava, zar ne? Autor knjige o menadžmentu prepričava vam neku zamršenu priču o ovoj ili onoj poražavajućoj epizodi, što se okončava tako što on ili ona spasavaju situaciju svojim neverovatnim veštinama i sjajnim talentom. Prirodno, stvari nikada nisu tako proste.

Moj prvi upravljački položaj, kada sam se prvi put našao na mestu šefa, zauzeo sam u svojoj dvadeset četvrtoj godini. Bio sam dobar prodavac, tako da sam znao kako da „prodam“ izvrsnu sliku o sebi. Kada ste mladi, ispunjeni ste samouverenošću, pa ni ja nisam bio izuzetak. Danima sam pred taj intervju uvežbavao svoje jače strane i veštine što boljeg pristupa. *Izaberite mene*, rekao sam. To su i učinili. Svidela im se činjenica da sam delovao mudro i poletno, a cenili su i moj „pobednički stil“. *Ovaj momak može mnogo toga da nam doprinese!*

Trebalo je da budu pametniji od toga.

Na svoje novo radno mesto banuo sam nabijen energijom, pun samopouzdanja, nadahnut osećajem da mogu da spasem svet. Imao sam namere nesagledivih srazmera. Niko nije mogao da porekne da sam mislio dobro sve vreme. Verujem da je moj tim, sačinjen od trinaest osoba, takođe to osećao. Oni su sigurno приметili da im je došao neko ko vrca od energije. Do te tačke, sve je bilo u najboljem redu.

A šta sam ja uradio sa tom energijom?

Pa, ovaj...

Znate, to je bilo pre čak dvadeset pet godina, a ipak mi je i dalje teško da o tome pričam. Pre izvesnog vremena, umalo sam se sudario sa ženom čiji sam šef bio tom prilikom. Ugledao sam je i odmah požurio da pređem na drugu stranu ulice, pa sam se instinktivno sakrio iza uličnog

stuba. Nisam ponosan što to moram priznati, ali još me je bilo sramota koliko sam joj bednu podršku predstavljao u to vreme.

Nisam bio u stanju da je pogledam u oči, bez obzira na činjenicu da je od tada proteklo pola mog života.

MOTIVACIJA I SAMOPOUZDANJE NISU SVE NA SVETU

Imao sam pun rezervoar goriva, ali nisam imao blage veze kako da organizujem svoje dane. Bez ikakve strukture, bez planiranja; nisam imao ni predstavu o tome šta je značilo „biti u toku“, i naprosto sam negde usput izgubio razum – od svega se zbućkala jedna užasna papazjanija. Jednostavno sam bezglavo trčao unaokolo i grabio i vukao sve što bi mi se ukazalo na putu mog „napretka“. Bio sam upoznat sa tom vrstom posla nakon nekoliko godina u toj grani delatnosti, tako da sam umeo da komuniciram sa mušterijama. Savršeno – eto to ću raditi! I tako, okrenuo sam se klijentima. I to je bilo sasvim u redu, izuzev činjenice da to nije bio razlog zbog koga sam tu postavljen.

A na tom mom novom radnom mestu vladala su i mnoga misteriozna pravila kojih nisam bio svestan. Njihovi nepisani zakoni mogli su da ispune jednu podebelu beležnicu.

Sećam se jednog od pitanja sa kojim se moj tim suočio već tokom naše prve zajedničke nedelje: šta ćemo raditi sa satnicom za ručak. Nisam imao pojma o čemu govore. Jedite kada ste gladni! Ali to nije upalilo, jer za vreme ručka nismo mogli jednostavno sve ostalo da zane-marimo. (Sve se to dešavalo u ogranku jedne velike banke, u doba kada je narod još trošio svoje dragoceno vreme za odlazak na takva mesta). Sagledavajući sve to iz sadašnje perspektive, pomislio bih kako je tim to mogao da sredi i bez moje umešanosti. Ali moja reakcija zvučala je ovako: *rešite to nekako*.

Takav je bio moj rezervni odgovor iz rukava na pitanja na koja nisam imao odgovore.

Jednostavno to rešite.

Klijent stoji kraj pulta, glasno besneći zbog nečega. *Rešite to.*

Keš u kasi ne poklapa se sa računicom. *Rešite to.*

Ula ima slobodan dan, a Marja je bolesna – nemamo nikoga ko bi nas pokrивao tokom ručka. *Rešite to.*

Jedna članica mog tima bila je toliko napeta na poslu da je gotovo svakodnevno trpela nesnosne bolove u stomaku.

Jednom prilikom pokazala mi je svoj dnevnik i to je bila prava katastrofa. Njeni planovi bili su na rubu provalije. Imala je klijente koji su se gurali u redu da se susretnu sa njom, od osam sati ujutru, pa sve do pet sati po podne. Čak i za vreme pauze za ručak imala je zakazane sastanke sa klijentima. Nije imala vremena čak ni do toaleta da ode. To nije moglo tako da se nastavi. Ali ja se sećam da sam prosto zurio u nimalo primamljiv rokovnik te žene, od koga biste se potpuno naježili, pa sam samo promrmljao nešto poput: *Pobogu!*

Kasnije, shvatio sam da mi se ona obratila za pomoć, ali me boli da se uopšte prisećam svoje prvobitne reakcije: *Reši to nekako*. Nisam imao odgovarajući odgovor. Nisam imao ni ideju o tome šta treba uraditi. Nisam mogao čak ni da pretpostavim kako je do cele te situacije uopšte došlo.

Jednostavno ćemo morati napornije da radimo.

To nije savet koji neko, ko u tom trenutku jedva diše od umora, ikada želi da čuje.

Ali moj odgovor je redovno glasio tako. A sve se to zbivalo početkom devedesetih godina prošlog veka. Sličan pristup bio je izuzetno popularan u to vreme: *Ne pravite probleme – izložite rešenja*. I ja sam se čvrsto za to uhvatio. Svakako, ima i u tome nečega, ponekad ne bismo smeli samo da tragamo za problemima, nego dosta toga zavisi i od načina na koji ćemo isporučiti neki škakljiv savet.

Moj tajming je retko kada bio uspešan.

Naravno. Ponekad su članovi mog tima izlazili pred mene sa rešenjima. Želeli su da čuju šta ja mislim o tome. A ja nisam imao svoje mišljenje. Nisam imao pojma ni šta bi bilo najbolje.

Stoga, neretko bih samo promrmljao: *Rešite to*.

I pamtim kako bi se moji zaposleni tada zablenuili u mene.

Ja sam bio usredsređen na nešto drugo. Nedavno sam se bio oženio. Čekali smo svoje prvo dete. Da budem iskren, moje misli su lutale daleko od posla. Naravno, bilo mi je jasno da imam problem, ali bio sam mlad i verovao sam da sam mnogo pametan. Postepeno sam to prerastao.

Na kraju, poslat sam na kurs menadžmenta. Tamo sam uspeo da naučim svakojake detalje u vezi sa tim šta znači biti šef. Iznad svega bio sam zadivljen glavnim predavačem na tom kursu, mada zapravo nisam

siguran koliko sam tamo naučio. Sada se jedva mogu setiti na čemu se temeljio spomenuti kurs, da budem potpuno iskren.

Vrlo retko sam odlazio kod svoje šefice da joj se obratim za pomoć. To bi za mene podrazumevalo neopisivi poraz, tako da sam sve vreme ćutao. Osim toga, ona je često bivala odsutna, što je za mene bio savršen izgovor. Nisam imao kome da se okrenem!

Na kraju, sve se obušilo poput kule od karata. Moj tim možda nije baš podigao pravu pobunu, ali jesu se žalili na mene. Smatrali su da ja ne shvatam njihovu situaciju. Mislim da sam im se zapravo prilično dopadao, ali nisu bili zadovoljni kako vodim našu kancelariju.

Uopšte ih ne krivim. Zato što su bili u pravu.

KONAČNI FIJASKO

Ništa se nije popravljalo, kako je vreme odmicalo. Naprotiv, sve je nalikovalo još dubljem zalaženju u tunel mračan kao noć bez zvezda. Noćima nisam uspevao da zaspim, jer prvi put u mom profesionalnom životu, stvarno je izgledalo da ću omanuti u svojim zamislima. Strmoglavljivao sam se ka svom prvom neuspehu, a uopšte nisam bio spreman za to. Niko me nije pripremio za činjenicu da je sve moglo da propadne. Nakon skoro godinu dana provedenih na tom položaju, shvatio sam da je igra završena.

Na kraju, otišao sam kod svoje šefice i zamolio je da budem smenjen sa tog posla. Pamtim kako se zabaljila u mene. Pretpostavljam da nikada pre nije čula zahtev nalik tome. Pošto sam napustio svoju kancelariju, nisam dobio oproštajni poklon od svog osoblja. Nisu čak ni uspeli (želeli / bili u stanju) da se motivišu da prikupe novac za neku sitnicu. Moj lični uvid bio je dovoljno oštar da bih protumačio poruku koja je stajala iza toga. Drago mi je što nisam morao da čujem razgovore koje su oni vodili na tu temu.

Sećam se kako sam potom svom osoblju poklonio neku biljku u sak-siji i rekao im da su oni mene naučili mnogo više nego što sam ja njima preneo. Niko se nije pobunio protiv toga. Bilo je nekih žamora, a jedan od članova mog bivšeg tima je promrmljao da su stvari na kraju ipak ispale kako treba.

Ali bilo je jezivo.

ŠTA SAM JA IZ SVEGA TOGA NAUČIO

Da je prokletе teško biti šef. Da to nije naprosto pitanje energije. Da ljudi ne postaju svetski šampioni samo zato što sam ja ušao u prstoriju. Da, znam kako to zvuči, ali moram vas podsetiti da sam tada imao svega dvadeset četiri godine i bio sam rešen da napravim svetsko čudo.

Ali i šefovi moraju naučiti da pitaju za pomoć. Nije znak slabosti kada ne znate kako treba da postupite.

Međutim, ono što sam pre svega ostalog počeo da razumem – i što sam sve od tada razvijao – jeste činjenica da je rukovođenje jedna vrsta veštine. To jeste posao, radno mesto među svim drugima. Tako da se i to mora učiti od temelja do krova, jer vaši potezi utiču i na okolne ljude dok to radite.

Šef ima snažniji uticaj od običnih kolega na opštu atmosferu. Šef ima više autoriteta. A sa tim uzgred ide i velika odgovornost.

Ali dobro upamtite – to ne znači da ja *ne mogu* da zahtevam izvesnu odgovornost od svog osoblja. Oni imaju prvo ličnu odgovornost, ali na meni je da cela mašinerija ostane u pokretu. Ako nisam spreman da obujem te cipele, onda bi možda trebalo umesto toga da se posvetim sjajnoj karijeri u telemarketingu.