

THOMAS ERIKSON

**OKRUŽENI LOŠIM ŠEFOVIMA**

NAKLADNIK  
Poetika j.d.o.o.  
e-mail: infopoetika@gmail.com

ZA NAKLADNIKA  
Katarina Uskoković

UREDNIK  
Davor Uskoković

PREVELA  
Marija Perišić

LEKTOR I KOREKTOR  
Ruđer Jeny

GRAFIČKO OBLIKOVANJE  
Booket

OBLIKOVANJE NASLOVNICE  
Studio 2M d.o.o.

TISAK  
Znanje d.o.o., Mandićeva 2, Zagreb, rujan 2020.

NASLOV IZVORNIKA  
Omgiven av dålīga chefer

© Thomas Erikson, 2018, by Agreement with Enberg Agency  
© za hrvatsko izdanje Poetika j.d.o.o., 2020.  
Fotografije © Shutterstock

Sva prava pridržana. Ova je knjiga zaštićena autorskim pravima i bez pismenog se dopuštenja izdavača ne smije ni djelomice reproducirati, pohraniti u sustavu za reproduciranje, niti prenositi u bilo kojem obliku i na bilo koji način.

ISBN: 978-953-59479-6-7

Thomas Erikson

# **OKRUŽENI LOŠIM ŠEFOVIMA**

Zašto su dobri šefovi tako rijetki

POETIKA



# SADRŽAJ

Uvod

## **PRVI DIO – OKRUŽENI LOŠIM ŠEFOVIMA**

1. Vrlo loše rukovođenje i njegove strašne posljedice
2. Zašto birati šefa, a ne poslodavca
3. Rukovođenje je komunikacijski proces
4. Kako biti najbolji u razumijevanju i predviđanju šefova ponašanja
5. Najčešće kombinacije boja i kako ih prepoznati
6. Zašto ste pod stresom na poslu
7. Zašto više od svega želite crvenog šefa
8. Zašto se više od svega nadate žutom šefu
9. Zašto vam možda zapravo treba zeleni šef
10. Zašto je za vas najbolje rješenje plavi šef
11. Odgovor na ono što boje ne pokazuju – zašto činimo to što činimo
12. Autorov profil i što možete naučiti iz njega
13. Kako razlikovati boje i pokretačke sile
14. Razlika između vaše osobnosti i ponašanja
15. Pametna prilagodba šefovim bojama
16. Kad nisu dovoljne ni boje ni pokretačke sile – dio slagalice koji nedostaje
17. Okruženi nepotrebnim šefovima

## **DRUGI DIO – OKRUŽENI LIJENČINAMA**

18. Zašto je vašim zaposlenicima tako teško obaviti posao
19. Kako “pročitati” boje svojih zaposlenika

20. Bič ili mrkva – kako kontrolirati radnike
21. Vođa – ili stručnjak? Što je šefova zadaća
22. Ako ste učinkovit crveni šef
23. Ako ste nadahnjujući žuti šef
24. Ako ste običan, brižan zeleni šef
25. Ako ste analitičan i objektivan plavi šef
26. Najbolji način da oformite tim
27. Kako zaposlenike pretvoriti u aktivne sudionike
28. Kad se svi slažu, ali ipak ne čine što smo rekli...
29. Odakle dolaze prave lijenčine
30. Povratne informacije... nema težeg od toga...
31. Zašto je "zašto" možda važnije od svega

# UVOD

## Zašto pročitati ovu knjigu

Prijeđimo odmah na stvar: svijet je prepun loših šefova. Voditelja timova, voditelja skupina, voditelja odjela, upravitelja podružnica, zamjenika glavnih direktora, glavnih direktora i šefova glavnih direktora. Katkad je šef predsjednik upravnog odbora tvrtke izlistane na burzi, a katkad je isti predsjednik i na čelu sportske organizacije. Na svim razinama svih vrsta organizacija nalazimo šefove koji su završili na pogrešnim mjestima. Šefove koji rade probleme sebi i svojim zaposlenicima, koji su nesposobni, čak i naivni. Ima šefova koji su pretjerano ljubazni i onih koji su jednostavno užasni. Neki ne mogu zapamtiti kako im se zaposlenici zovu, a neki na sve načine izbjegavaju odgovornost. Neki su toliko nesposobni da bi, kad se sve zbroji i oduzme, organizaciji bilo bolje bez njih.

To su suvišni šefovi. Oni koji svojoj tvrtki zapravo ne trebaju i bez kojih bi ostalima bilo mnogo bolje. Riječ je o osobama koje ničime ne pridonose organizaciji, osim izazivanjem glavobolja i stresa.

Prije se često govorilo da je šefova odgovornost vrlo jednostavna: rukovoditi radnicima i određivati tko će što raditi. Bilo je dovoljno da to radite i svi bi mislili da obavljate svoj posao. Na temu rukovođenja jedan moj dobar prijatelj često citira vlastita oca koji je rekao: *Nikad nemoj postati šef jer ćeš na kraju sve sâm raditi.*

Zašto je tako teško definirati na što bi zapravo šef trebao trošiti vrijeme? Ili možda uopće nije teško? Možda je jednostavno da ne može biti jednostavnije. Kad biste samo sjeli i ozbiljno pokušali.

A što je to što su briljantni šefovi shvatili, a ostali nisu? I postoji li uopće kakva tajna?

Ova je knjiga podijeljena na dva dijela, od kojih prvi, *Okruženi lošim šefovima*, opisuje kako je raditi svoj posao kad imaš lošeg šefa,

navodeći primjere lošeg rukovođenja i analizirajući što vi kao zaposlenik možete s tim u vezi učiniti.

Prvi dio knjige nije namijenjen nekome tko je već šef i tko zna što radi. Takav bi se čitatelj trebao odmah prebaciti na drugi dio knjige: *Okruženi lijenčinama – zašto je nekim zaposlenicima tako teško obaviti posao*, na stranici 183. Jer ima čak i običnih zaposlenika koji izvrše na čudnim mjestima. Nisu svi dobri u svemu, a u tom ćete dijelu knjige pročitati kako potaknuti zaposlenike da otkriju svoj potencijal i pronađu prave pokretačke sile. Zato pozivam sve šefove da se odmah prebace na taj dio knjige.

Sve koji su se ikad zapitali zašto vaš šef ili šefica čine to što čine, pozivam da nastave čitati i otkriju tajnu koja će im objasniti zašto neki šefovi funkcioniraju dobro, a drugi ne funkcioniraju uopće.

### **Okruženi idiotima?**

Prije nekoliko godina objavio sam knjigu *Okruženi idiotima* o razlikama u načinu na koji komuniciramo i o tome zašto je neke ljude teško shvatiti. U knjizi sam predstavio DISC sustav Williama Moultona Marstona koji se zahvaljujući doprinosu drugih s vremenom pretvorio u model s bojama: crvenom, žutom, zelenom i plavom. Svrha knjige bila je pokazati kako što bolje razumjeti one koji funkcioniraju drukčije od vas. Naravno, model o kojem je riječ ne odgovara na sva pitanja o tome kako zapravo funkcioniramo, no odlična je početna točka za raspravu i rad na provođenju željene promjene. Također, rijetke su osobe koje obilježava samo jedna boja, jer većina ima elemente nekoliko boja.

#### *Nekoliko važnih činjenica o DISC-modelu:*

- DISC-jezikom ne može se objasniti baš svako ponašanje.
- Postoje i drugi modeli koji objašnjavaju ponašanje, ali ja upotrebljavam ovaj kao bazu jer je pedagoški lako razumljiv.
- “Boje” za opisivanje različitih obrazaca ponašanja nisu jedini dio slagalice, ima ih još.
- DISC-model temelji se na iscrpnom istraživanju, primjenjuje se diljem svijeta i preveden je na trideset pet jezika.
- Povijesno gledano, u različitim kulturama postoje modeli slični ovome, primjerice četiri “humora”, odnosno tjelesne tekućine, o kojima je pisao Hipokrat, grčki liječnik koji je živio prije oko 2500 godina.



- Otprilike 80 posto svih ljudi kombinacija su dviju boja koje dominiraju njihovim ponašanjem. Otprilike 5 posto ljudi ima samo jednu boju koja dominira njihovim ponašanjem. Ostalima dominiraju tri boje.
- Najčešće je posve zeleno ponašanje ili zeleno u kombinaciji s još jednom bojom. Najrjeđe je posve crveno ponašanje ili crveno ponašanje u kombinaciji s još jednom bojom.
- Moguće su razlike u ponašanju spolova, ali u ovoj se knjizi ne bavim rodnom perspektivom.
- DISC-model nije primjenjiv na analiziranje osoba s ADHD-om (poremećajem pozornosti s hiperaktivnošću), Aspergerovim sindromom, graničnim poremećajem ličnosti i drugim dijagnozama duševnih poremećaja.
- Za sve što u ovoj knjizi tvrdim postoje i iznimke. Ljudi su kompleksni – čak i crvene osobe mogu biti skromne, a žute mogu pažljivo slušati. Ima i Zelenih koji izlaze na kraj sa sukobima jer su naučili kako postupiti, pa i mnogi Plavi razumiju kad je vrijeme da prestanu provjeravati točnost dokumenata.
- Sve upravo navedeno ima veze sa samosviješću. Do problema dolazi kad samosvijest nije dovoljno razvijena.
- Moje su boje crvena, plava i malo žute. Ni traga zelenoj. Žao mi je.

U prethodnoj knjizi nisam uzeo u obzir različite uloge koje imamo na radnome mjestu, pa su me u međuvremenu mnogi pitali je li moguće odvesti cijelu priču korak dalje. Naravno da je moguće.

U slučaju iskusnog pojedinca usmjerenog na rezultate koji mora riješiti neki problem surađujući s osobom usmjerenom na sigurnost i staloznost do problema neće doći samo ako se te dvije osobe pokušaju naći negdje na sredini. No dodamo li tome da je prva osoba nadređena drugoj, javljaju se novi problemi. Slično je i ako je druga osoba nadređena prvoj, čime situacija postaje još fascinantnija. Čim se jednadžbi doda stavka rukovođenja, epitet idiota već je na vrhu jezika.

Jasno mi je da svojeg šefa nikad ne biste nazvali idiotom kad vas može čuti, ali svjesni ste da postoje radna mjesta čiji su problemi izravno povezani s nesposobnim šefovima. Moramo, dakle, razumjeti svoje različite osobne značajke i istodobno pronaći način da ih povežemo, s time da jedno od nas doista ima moć nad drugima.

Imate li prijatelja koji se ponio kao gad, uvijek možete prekinuti kontakt s njim, ali ako vam šef nameće nerazumne zahtjeve, situacija postaje mnogo složenija, a vrijednost učinkovita dijaloga neizmjenjivo veća. Upravo to ću pokušati pojasniti u ovoj knjizi.

### **Stavite li svoj "šefovski šešir", to mora nešto značiti, zar ne?**

Ipak... moje je mišljenje da je šefova odgovornost veća, da se šef treba uhvatiti ukoštac s problemom i pronaći rješenje. Naravno, šef iz ovog ili onog razloga također može biti pod stresom. Primjerice, možda i njega gnjavi *njegov* šef, ali to ne mijenja činjenicu da je odgovoran za svoje radnike. Šef se ne može pravdati izloženošću stresom ili za sve kriviti nedostatak vremena. Kao šef imate odgovornost prema svojim radnicima, morate znati što se s njima događa i barem im *pokušati* dati ono što im treba – po mogućnosti prije nego što to od vas sami zatraže.

Ne mislim ni da bi se šef ikada trebao vaditi na to da nije znao što treba raditi ili što znači biti šef. Svi bi trebali znati da šefovski položaj podrazumijeva više od sjedenja za radnim stolom.

Radeći dvadeset godina kao konzultant za rukovođenje, upoznao sam, naravno, mnogo šefova koje je krasila iznimna vještina liderstva. Neki su prirodno nadareni za rukovođenje, a drugi su se u njemu izvještali na teži način. Zaposlenici ih poštuju i vole i za njih su spremni pregrmjeti svakakve izazove. Takvi su šefovi zvijezde koje drugi žele slijediti.

No upoznao sam i mnogo šefova koji su se pokazali gotovo beskorisnima. Neki, primjerice, kao da nisu shvaćali što im posao zapravo obuhvaća. Neki su možda i htjeli naučiti, ali bilo je i onih koje to ni najmanje nije zanimalo. A to ih, uvjeren sam, čini još manje prikladnima za posao koji rade. Neki su čak izlišni. Doslovce stoje zaposlenicima na putu i uopće ne trebaju svojoj organizaciji.

Naravno, razloga zašto je tako mnogo loših šefova ne manjka, no ipak se daju opaziti neki obrasci. I te bi obrasce bilo dobro naučiti prepoznati.

### **Imati odgovornost, ali ne i autoritet**

Kao zaposlenik i sâm sam bio u situacijama da sam imao veliku odgovornost, ali nisam imao autoritet. U situacijama kad je očekivanja rukovodstva bilo gotovo nemoguće ispuniti. Kad bi nešto pošlo po zlu, uvijek bi mi prigovarali i kritizirali me, a kad bi nešto prošlo osobito dobro, nikad me ne bi pohvalili. Zasigurno nisam jedan od onih koji očekuju salvu komplimenata i nagrade u obliku ulaznica za kino

jer sam odradio svoj posao, ali ako sam učinio više od onoga što se očekuje, ipak bi bilo lijepo da netko (u prijevodu: šef) to zamijeti. I kojiput je dovoljan zahvalan *palac gore* u prolazu.

Među zahtjevima mojih nadređenih bilo je i doista apsurdnih, pa se znalo dogoditi da me natovare gotovo nerješivim zadacima. I uvijek se očekivalo da ih sve riješim, u čemu bih katkad uspio, ali ne uvijek.

Sigurno znate o čemu govorim. Ne možete baš u svemu uspjeti. Katkad jednostavno zabrljate i podbacite.

Nemalo je frustrirajuće kad ti se zadaci samo dodjeljuju i ne možeš, primjerice, utjecati na odluku o tome kako bi posao trebalo obaviti. Kad si uvijek onaj čije ideje i prijedloge nitko ne sluša. Svako toliko moj bi me šef pristojno saslušao, kimnuo mi i rekao *razumijem što govoriš*, poslije čega bi nerijetko slijedilo, *ali...* Znaite što to znači, je li tako? Šef vam je zapravo rekao *Čujem da nešto govoriš, ali uopće me ne zanima što*. Šef je već odlučio. Zašto vas je onda išta pitao?

Ili vas šef doista saslušava i kaže: *Radi što želiš, ali ako pođe po zlu, odgovornost je na tebi*.

Pa, hvala vam na takvu povjerenju.

Ja osobno nikad nisam mogao držati jezik za zubima. Kao mladić sve sam osobe s autoritetom smatrao gnjavatorima, zbog čega sam nekoliko puta upao u nevolje. Čak sam i poslije u životu s vremena na vrijeme dovodio u pitanje ustaljene prakse. Odgovor koji bih na to dobio najčešće je bio uskraćen svake logike. Rekli bi mi *jednostavno je tako* ili *mi tako radimo*, a najdraži mi je odgovor bio *uvijek smo tako radili*, kao da to u ikojem svemiru prolazi kao uvjerljiv argument.

Dobro znam kako je to kad kao običan zaposlenik ne možeš utjecati na svoju situaciju.

Naravno, iznimke uvijek postoje. Imao sam i šefove koji su bili odlični slušači, otvoreni za mišljenja i ideje svojih radnika. Neki su čak bili toliko poštteni da priznaju kad nešto nije bila njihova ideja.

Vjerojatno poput vas, i ja sam se mnogo puta pitao kako moj šef razmišlja i funkcionira jer ja nisam imao pojma što se događa. Proučimo zato moguće razloge njihova čudna ponašanja.

Zaronimo u osebujan svijet šefova.

Spremni za skok, OK, idemo.



# 1

## **VRLO LOŠE RUKOVOĐENJE – I NJEGOVE STRAŠNE POSLJEDICE**







“Dan započinjem sastavljanjem popisa svih svojih obveza...  
i koga mogu angažirati da ih obavi umjesto mene.”

Za dobro je rukovođenje od presudne važnosti da su i šef i radnici svjesni međusobne simbioze te da obje strane znaju da za dobro funkcioniranje posla ovise jedna o drugoj.

Uloga šefa izvana može djelovati iritantno jednostavno. Šef mora samo trčati sa sastanka na sastanak i izgledati vrlo važno, visjeti na telefonu i petkom popodne igrati golf. Kao da je biti šef nekakav kva-zi posao koji svi mogu raditi. Kad posao ispadne dobro, šef poku-pi sve zasluge, a kad propadne, uvijek može optužiti nekoga drugog.

Okej, priznajem da sam malo pretjerao. Posao šefa ipak podra-zumijeva više od toga, ali kao što većina onih koji su imali lošeg šefa znaju, i taj se posao može raditi pogrešno.

U nekoj fazi karijere svatko je od nas sigurno imao nesposobnog šefa i zapitao se zašto njegov šef ne radi svoj posao bolje. Neki se še-fovi uopće ne bave rukovođenjem, što ih na neki način čini suvišni-ma. A to, naravno, nameće sljedeće pitanje: koja je korist od šefa koji ne rukovodi svojim zaposlenicima?

Iznenadujuće je mnogo šefova kojima nije trebalo ni dati ključ-ve ureda.

Siguran sam da ćete prepoznati neke od sljedećih tipova:

- Šef koji nikad ne kaže ništa ni najmanje pozitivno
- Šef koji samo prigovara i gundđa na sve što radite

- Šef koji vas krivi za svoje pogreške
- Šef koji preuzima zasluge za nešto što ste vi učinili
- Šef koji nema pojma što radite svaki dan
- Šef koji vam nikad ne odgovori kako je obećao
- Šef koji ima bezrazložne, nenadane provale bijesa
- Šef koji očekuje da mu čitate misli
- Šef koji pred klijentima napravi predstavu od vaših pogrešaka
- Šef čije su upute tako konfuzne da je nemoguće shvatiti što zapravo želi
- Ili šef koji je neopisivo smušen, nema nikakvu strukturu i nikad ne može pronaći papir koji traži
- Šef koji je manijak za kontrolu i petlja se u apsolutno sve što radite
- Šef koji sve detaljno provjerava, na tri decimalna mjesta
- Šef koji nikad nikome ne prepušta ni najmanju odgovornost
- Šef koji ustraje u tome da sâm donosi sve odluke
- Šef koji je uvijek negdje drugdje
- Šef koji nikad ne daje izravne naredbe, ali nada se da ćete ipak shvatiti poruku
- Šef kojeg nije briga ako neki zaposlenici ne rade dobro svoj posao
- Šef koji se toliko boji sukoba da je na radnome mjestu gotovo sve dopušteno
- Šef koji zahtijeva poslušnost samo zato što je šef
- Šef koji se toliko trudi ostaviti dojam da vas sluša da ne čuje ni riječ onoga što ste rekli.

Šefovi su često naučili što trebaju činiti. Mnogo su rukovoditeljskih trikova zapravo naučili od svojih šefova. Oblikovalo ih je ono što drugi rade i trude se raditi najbolje što mogu. Nekima možemo čestitati što su se uspjeli održati čak i bez pravoga plana.

Većina se, naravno, ne prihvati rukovoditeljska posla namjeravajući biti loša u njemu. Apsolutna većina svih šefova vjerojatno se doista trudi iskazati. No dogodi se da se stvar na posve neshvatljiv način otme kontroli.

Osobno su me u načinu na koji pristupan rukovoditeljskom poslu nadahnuli osobito loši šefovi. Neki su bili tako loši da me ljutio već boravak u istoj prostoriji s njima, što me potaknulo na proučavanje njihova ponašanja i zatim na to da se ponašam dijametralno suprotno – što je bila strategija koju sam smatrao prilično promišljenom.

Primjerice, imao sam šefa koji je uvijek zatvarao vrata ureda, što je i meni i ostalim kolegama jako smetalo. Obećao sam si da ću, ako ikad dobijem rukovoditeljski posao i vlastiti ured, uvijek biti dostu-



pan i na raspolaganju drugim radnicima. I kad se to napokon dogodilo, vrata su mi uvijek bila širom otvorena.

Drugi je moj šef stalno ponavljao iste pogreške. Svatko može pogriješiti, ali pitanje je što ćete učiniti kad se to dogodi. Ispravan je pristup prihvatiti da ste pogriješili i krenuti dalje. Nikad ne govorite da niste vi krivi i, najvažnije, ne kritizirajte svoje zaposlenike i ne svaljujete krivnju na njih ako ste vi zabrljali. Vidio sam to nekoliko puta i obećao si da to nikad neću raditi. Ako sam se loše ponio prema nekom od zaposlenika, moram mu se ispričati i to je to. Danas to i činim, premda katkad moram dobrano zaškrgutati zubima prije nego što se natjeram. Mislim da je preuzimanje odgovornosti za vlastite pogreške iznimno važno želite li biti dobar uzor.

No biti šef može biti prilično zbunjujuće. Vjerujte mi, znam. A kad se simbioza između šefa i njegova tima naruši, moglo bi uslijediti jako dugo razdoblje neugodne radne atmosfere.

### **Prodavač koji je bio predobar za svoje dobro**

Može li se reći da pisanjem ove knjige na neki način hvalim samoga sebe? Mislim li da imam odgovore na sva pitanja? Jesam li baš ja najbolji šef na svijetu?

Naravno da ne.

U ovakvim je prilikama lako postati arogantan. Znae što se obično dogodi, je li tako? Autor knjige o rukovođenju ispriča zamršenu priču o nekoj katastrofalnoj epizodi koja je završila tako da je baš on, čudesnom vještinom i briljantnom nadarenošću, junački spasio stvar. Naravno, stvarnost nikad nije tako jednostavna.

Na prvi sam rukovoditeljski položaj, svoje prvo šefovsko mjesto, došao kad su mi bile dvadeset četiri godine. Bio sam dobar prodavač i znao sam se "prodati". U mladosti sam, poput većine, bio pun samopouzdanja. Prije intervjua danima sam uvježbavao govor o svojim znanjima i vještinama. *Zaposlite me*, rekao sam. To su i učinili. Svidalo im se što sam djelovao pametno i poletno, a privukao ih je i moj "pobjednički stil". *Taj bi tip mogao svašta učiniti za nas!*

No trebali su biti pametniji.

Na novo sam radno mjesto uletio prepun energije i samopouzdanja, uvjeren da mogu spasiti svijet. I imao sam kolosalne planove. Nitko nije mogao zanijekati da sam *imao dobre namjere*. Mislim da

je trinaestoročlani tim s kojim sam radio također tako mislio prepoznajući da im se pridružio netko goleme energije. I ispočetka je sve bilo dobro.

A što sam naposljetku učinio s tolikom energijom?

*Pa...*

Premda je otad prošlo dvadeset pet godina, i danas mi je teško govoriti o tome. Nedavno sam zamalo naletio na ženu kojoj sam u to vrijeme bio šef. Taman sam se spremao prijeći cestu kad sam je ugledao i instinktivno se sklonio iza stupa. Nije mi to ugodno priznati, ali i dandanas me sram što joj u to vrijeme nisam bio ni od kakve pomoći.

I premda je otad prošlo pola života, i dalje je nisam mogao pogledati u oči.

### **Motivacija i samopouzdanje nisu sve**

Imao sam pun spremnik, ali nisam si znao organizirati dane. Nisam imao strukturu ni plan. Nisam imao pojma što znači “naknadna provjera” i putem sam posve izgubio zdrav razum. Ukratko, vlastitom sam krivnjom izazvao totalni kaos. Samo sam većinu vremena trčao naokolo odgurujući sve što bi stalo na put mojem “napretku”. Poznao sam posao jer sam već nekoliko godina bio u branši i mogao sam izići na kraj s klijentima. Savršeno, zaključio sam. To ću i činiti! Pa sam radio s klijentima, što bi bilo u redu da mi je rad s klijentima bio pravi posao. Ali nije.

Na novome je poslu usto bilo mnogo zagonetnih pravila za koja nisam ni znao, nepisanih zakona koji bi ispunili podeblju bilježnicu.

Sjećam se jednog pitanja koje mi je tim postavio već prvog tjedna: *Što ćemo s rasporedom za ručak?* Nisam imao pojma o čemu govore. *Jedite kad ste gladni!* rekao sam im. Ali to nije išlo jer nismo mogli tek tako ostaviti sve i otići na ručak. (Radili smo u filijali velike banke u doba kad su ljudi još trošili dragocjeno vrijeme na odlaske u banku.) Gledajući unatrag, možda mogu reći da je tim to mogao riješiti i bez mene, ali u to je vrijeme moja reakcija bila: *Riješite to.*

Zapravo, tako sam odgovarao na sva pitanja na koja nisam imao odgovor.

*Riješite to.*

Mušterija više na pultu. *Riješite to.*

Količina novca u kasi ne odgovara izračunu. *Riješite to.*

Ulla ima slobodan dan, a Marja je bolesna – nema tko ostati dok smo na ručku. *Riješite to.*

Jedna je članica mojeg tima toliko bila pod stresom da ju je gotovo svakog dana bolio želudac.

Jednom mi je prilikom pokazala svoj raspored i nisam mogao vjerovati svojim očima. Pucao je po šavovima, s dogovorenim sastancima od osam ujutro do pet poslijepodne, a bukerala ih je čak i u vrijeme stanke za ručak. Nije imala vremena ni skoknuti na zahod. Znao sam da ne može tako dalje, ali sjećam se da sam samo užasnuto zurio u njezin raspored i rekao nešto u stilu, “*Dragi Bože!*”

Tek sam poslije shvatio da je zapravo tražila moju pomoć i, nažalost, jasno se sjećam svoje prve reakcije: *Riješite to.* Nisam imao odgovor. Nisam imao pojma što treba učiniti, čak ni kako je do te situacije uopće došlo.

*Jednostavno ćemo morati više raditi.*

Bio je to savjet koji osoba koja već jedva diše od posla sigurno ne želi čuti.

Ali često sam na probleme reagirao upravo tako. Bilo je to početkom 1990-ih, kad su takve riječi bile vrlo popularne: *Ne izlaži probleme – izlaži rješenja.* A ja sam totalno pao na to. Naravno da ima nešto i u tome da ne treba samo tražiti probleme, ali mnogo ovisi i o načinu na koji nekome uputite taj drski savjet.

A ja bih rijetko odabrao dobar trenutak.

Katkad bi se dogodilo da članovi mojeg tima sami smisle rješenje i zatraže moje mišljenje o njemu. Koje ja nisam imao. Ni ja nisam znao što je najbolje.

Često bih im umjesto odgovora promrmljao: *Riješite to.*

Sjećam se kako su samo zurili u mene.

No ja sam razmišljao o drugim stvarima. Nedugo prije toga sam se oženio i sa suprugom sam čekao prvo dijete. Da budem iskren, mislim sam bio negdje drugdje. Znao sam, naravno, da imam problema, ali bio sam mlad i mislio sam da sam jako pametan. S vremenom sam to prerastao.

Naposlijetku su me poslali na menadžerski tečaj gdje sam naučio sve i svašta o tome što znači biti šef. Najviše me dojmio vođa teča-

ja, ali ne mogu točno reći što sam na kraju naučio. Da budem posve iskren, sad se jedva i sjećam o čemu je na tečaju bila riječ.

Vrlo sam se rijetko za pomoć obraćao svojoj šefici, jer sam takvo što smatrao stravičnim priznanjem poraza, pa sam sve vrijeme držao jezik za zubima. Usto, šefica je rijetko bila na poslu, a ja sam to iskoristio kao odličnu izliku. Nisam se imao kome obratiti!

Na kraju se sve srušilo poput kule od karata. Moj tim se nije pobunio, ali žalili su se na mene. Mislili su da ne razumijem kako im je. Možda sam im i bio donekle drag, ali nisu bili zadovoljni time kako sam vodio ured.

I nimalo ih ne krivim zbog toga. Sad znam da su imali pravo.

### **Posljednji fijasko**

Kako je vrijeme prolazilo, situacija u uredu nije se popravljala. Upravo suprotno, kao da sam ulazio sve dublje u mrkli mrak tunela. Noću bih ležao budan jer je prvi put u mojem profesionalnom životu sve upućivalo na to da ću podbaciti. Išao sam ravno prema prvome pravom neuspjehu, a da nisam uopće bio spreman za njega. Nitko me nije pripremio za mogućnost potpunog kolapsa. Nakon nešto manje od godine dana na poslu, shvatio sam da je igri kraj.

Na kraju sam se obratio šefu svoje šefice i zatražio da me ukloni s položaja. Sjećam se da je zurio u mene dok sam mu to govorio, kao da nikad u životu nije čuo ništa slično. Na odlasku nisam dobio nikakav oproštajni dar od zaposlenika. Nisu se čak ni mogli/htjeli/uspjeli motivirati da prikupe novac za njega, a ja sam bio dovoljno samosvjestan da zbrojim dva i dva i shvatim poruku. Drago mi je što nisam morao čuti razgovor koji su o tome sigurno vodili.

Sjećam se da sam zaposlenicima dao sobnu biljku i rekao im da su me naučili mnogo više nego ja njih. Nitko se nije bunio. Čulo se mumljanje i jedan je član mojega bivšeg tima promrmljao da su se stvari pred kraj počele barem malo popravljati.

Zemljo, otvori se.

### **Što sam iz svega naučio**

Naučio sam da je vraški teško biti šef. Da za šefovski položaj nije dovoljno imati energije. Da ljudi ne postaju svjetski prvaci samo zato što sam ja u prostoriji. Da, jasno mi je kako to zvuči, ali moram vas

podsjetiti da su mi bile dvadeset četiri godine i da sam bio spreman doslovce spasiti svijet.

Međutim, naučio sam da čak i šefovi moraju naučiti zatražiti pomoć i da to što možda ne znaš što bi trebao činiti nije znak slabosti.

Ali više od svega počeo sam shvaćati nešto na čemu sam otad mnogo radio – da je rukovođenje vještina. Ono je i posao i jedan od brojnih zadataka. I jednostavno ga moraš naučiti, počevši od osnova, jer obavljanjem tog posla utječeš na druge ljude.

Šefov je utjecaj na radni kolektiv veći od običnih radnih kolega. Šef ima veći autoritet, a veći autoritet za sobom povlači i veću odgovornost.

No također je važno istaknuti da to ne znači da *ne mogu* zahtijevati odgovornost od svojih zaposlenika. Odgovornost je i na njima, ali na meni je da sve funkcionira kako treba. Ako to nisam spreman ispuniti, možda bih se trebao posvetiti fascinantnoj karijeri u telemarketingu.



2

**ZAŠTO BIRATI ŠEFA,  
A NE POSLODAVCA**









“Vidim da je jednak broj onih kojima se sviđa moja nova kravata i onih koji se vesele što će ostati bez posla.”

Možete ići u školu ili na fakultet i školovati se za gotovo bilo što – za stolara, medicinsku sestru, ekonomista, vodoinstalatera, inženjera, stomatologa, agronoma, kuhara, frizera i još milijun drugih profesija. Ali ne i za šefa.

Takvih predmeta nema u srednjim školama, a ništa se posebno korisno ne nudi ni fakultetskim i sveučilišnim programima i tečajevima. Rukovođenje se spominje na mnogim kolegijima, ali nijedan ne poučava konkretne, praktične rukovoditeljske vještine. Svi se kolegiji zadržavaju isključivo na teoriji, a i nju često predaju ljudi koji nikad nikome nisu bili nadređeni.

Zato nimalo ne iznenađuje što postoji mnogo konzultanata koji, poput mene, nastoje proširiti ta znanja i vještine. Neki su od nas dobri u tome čime se bave, no čini se da ima i onih koji ne znaju mnogo više od ljudi u organizacijama za koje rade. Mnogo je zamki u koje čak i iskusan rukovodstveni trener može upasti.

## Moderna verzija careva novog ruha

Ukratko ću objasniti što se obično dogodi.

Organizacija započne projekt rukovodstvene obuke svojih šefova i svi uključeni reaguju s velikim optimizmom. Uvjereni su da će to biti odlično za tvrtku pa pozovu inventivnog konzultanta koji donositeljima odluka u tvrtki kaže “sve ćemo srediti”. Konzultant im zatim pokaže niz slajdova u PowerPointu s iznimno složenim opisom procesa, strelicama i grafikonima i tko zna čime još.

Konzultant zatim počne s intervjuiranjem pojedinaca na svim razinama organizacije. Postavlja im pametna pitanja i ubrzo sazna kako stvari u tvrtki funkcioniraju ili ne funkcioniraju. Na kraju ode osobi koja je naručila izvješće o stanju – u najboljem je slučaju riječ o glavnom direktoru, ali on, nažalost, nije uvijek uključen u proces – i objasni joj ozbiljne nedostatke koje je otkrio u tvrtki. Nasreću, on zna kako bi rukovođenje *trebalo* izgledati i izloži joj ambiciozan program kojim će ukloniti najozbiljnije probleme.

Stručnjak se zatim baca na posao. Osmisli plan i s višim rukovodstvom tvrtke dogovori pilot projekt na koji oni, zadovoljni vide-nim, oduševljeno pristanu. Naravno, svi su, po običaju, pod golemim stresom, no uvjereni su da će im rukovođenje ubuduće predstavljati mnogo manji problem jer će uskoro imati konzultanta kojega mogu okriviti za sveopću nesposobnost.

U sljedećoj fazi svi šefovi prolaze odabrani razvojni program, što može potrajati i više od godinu dana. Na kraju slijedi procjena učinjenoga. Konzultant se, naravno, pobrinuo za sebe, umilivši se sudionicima kako bi na završnoj evaluaciji dobio dobre ocjene svih članova srednjeg rukovodstva koji će zatim glavnom rukovodstvu tvrtke reći da su njime prezadovoljni.

Na kraju svima zahvali i poželi im sreću u primjeni tih (nesumnjivo) fantastičnih alata u svakidašnjem radu. Svi svečano obećaju da će ubuduće doista primjenjivati naučene modele u svakidašnjem poslu. I iskreno to misle.

Nažalost, ubrzo se u tvrtki dogodi nekakva kriza i kolektivno se zaboravi na nove alate. Organizacija reagira instinktivno i svi se vraće starom načinu na koji se u tvrtki oduvijek radilo.

Jedino što je na kraju postignuo je uludo trošenje novca i, što je još gore, mnogo izgubljena vremena. A ništa nije skuplje od vreme-

na. Uvijek možete zaraditi više novca, ali nikad ne možete vratiti sve vrijeme koje su šefovi proveli na predavanjima rukovodstvenog trenera.

Što se dogodilo? Zašto je sve propalo?

Odgovor je jednostavan. Jer nitko nije bio zadužen za to.

### **Kad nema problema, ne treba vam ni rješenje**

Jedno su od samog početka propustili učiniti – ispitati zašto uopće imaju šefove u svojoj organizaciji. Pitanje koje bi glavni direktor – titulu “glavni direktor” slobodno zamijenite titulom svojega najviše rangiranog šefa – trebao postaviti je zašto u svojoj tvrtki uopće ima srednje rukovodstvo.

Čime rukovoditelji na toj razini pridonose tvrtki? Zašto glavni šef ne bi upravljao svojim zaposlenicima daljinskim upravljačem ne ustajući od stola?

Problem je često u tome što ne znamo zašto je šef dobio posao i od čega bi se točno njegov posao trebao sastojati. Treba nam netko tko će preuzeti odgovornost ako nastupi kaos. Ali što još osim toga?

Čemu služe šefovi? Zašto ih organizacija uopće ima? Imamo li neki konkretan cilj u svemu tome? Kad utvrdimo što je taj cilj, možemo ih poučiti vještinama koje im nedostaju kako bi ga ostvarili.

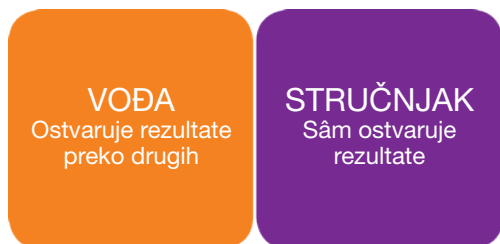
Razmislite malo o tome: ako ne znate kamo idete, kako ćete znati što vam treba da tamo stignete?

### **Kad šef radi na pogrešnim stvarima**

Pretpostavljam da ste se kad-tad zapitali: zar je doista tako teško? I ja bih to mogao. Naravno, možda bi *trebalo* biti lako biti šef i razumjeti što zaposlenicima treba da rade svoj posao, ali koliko ste često (ako *niste* šef) razmišljali o tome što zapravo znači biti šef?

Što se točno očekuje od šefa? I kako to što se od šefa očekuje može utjecati na rezultate koje šef ostvaruje? Koliko zapravo znate o svakidašnjem životu jednog šefa?

Pogledajte ovo:



Većina upravljačkih uloga sastoji se od najmanje dvaju dijelova. Jednim dijelom menadžer/šef treba biti vođa i osigurati zaposlenicima sve što im treba. Konkretnije, treba ih uputiti, poučiti, objasniti im i pokazati kako obavljati posao. Istodobno ih također podržavati i bodriti, planirati što će točno skupina raditi, davati povratne informacije, motivirati, predvoditi sastanke i obavljati mnoštvo drugih zadataka kojima će zaposlenicima olakšati posao.

Ostatak šefova dana ispunjen je poslom stručnjaka. Menadžer tada sâm rješava probleme, brine se za mušterije, planira aktivnosti koje nemaju veze s rukovođenjem zaposlenicima nego sa samim poslom.

Menadžeri često sudjeluju u različitim projektima i u radu menadžerske skupine, ali naravno da nema sve to uvijek veze sa stvarima koje izravno utječu na sposobnost njihovih zaposlenika da dobro rade svoj posao.

Najveći je izazov vremenski rasporediti prioritete, a mnogo menadžera griješi u tome što najveću pozornost pridaje pogrešnome vidu menadžerske uloge. Možda pokušavaju sve sami obaviti, što nikad ne upali. I više rade kao stručnjaci, a manje kao vođe.

Posljedično, često zaglave u problemima koji imaju veze isključivo sa specijalističkim funkcijama, stvarima koje ste u većini slučajeva vi (kao njihov zaposlenik) mogli sami obaviti. I umjesto da vas pusti da sami rješavate svoje probleme, šef vam se upliće u posao. Pritom nipošto nije zajamčeno da će zbog njegova uplitanja rezultat biti bolji, ali što možete? Šef je šef i morate ga slušati.

Radeći godinama kao konzultant vidio sam mnogo strašnih primjera šefova koji su se 99 posto vremena ponašali kao stručnjaci. Sjedili su za stolom zatrpani obvezama koje nisu imale nikakve veze

s menadžmentom i rukovođenjem i koje im nisu ostavljale vremena za njihov pravi posao – rukovođenje ljudima. Premda su neki od njih imali pedeset i više zaposlenika.

Jeste li i vi imali takva šefa? Šefa koji nema vremena ni za što, ali uvijek je u neopisivoj žurbi. I često je tako zbog zahtjeva koje mu nameće njegov šef. Umjesto da ga pita kako mu ide rukovođenje zaposlenicima, šefa njegov šef pita, primjerice, kakvi su rezultati skupine A.

I kao što svi činimo – najčešće želimo isporučiti baš ono za što nas netko pita. Nikad ne zaboravite da su i šefovi samo ljudi.

### **Ali to zvuči strašno! Godina je 2020.!**

Budući da je najviši menadžment tvrtke često zainteresiraniji za poslovne uspjehe nego za svoje osoblje, pitanje učinkovita rukovođenja obično pada u drugi plan. Morat ćete razmisliti možete li motivaciju i znanje dobiti negdje drugdje. Možda ne morate uopće ovisiti o šefu? Možda biste potrebi za smjernicama mogli udovoljiti na neki drugi način? Kad biste doista imali rješenje u vlastitim rukama, ne bi li vam to donijelo osjećaj goleme slobode?

### **Zašto pročitati ovu knjigu**

To što ste uzeli ovu knjigu u ruke već otkriva da želite naučiti više, da pretpostavljate da su šefovi suočeni s brojnim izazovima i možda vas zanima ljudsko ponašanje u širem smislu. Ili čitate knjige o menadžmentu i liderstvu jer imate ambicije jednog dana i sami postati šef.

Otvoren će vam um sigurno biti od koristi, a time zapravo mislim da vam za razumijevanje drugih ljudi treba malo mašte. Gledate li uvijek sve iz svoje perspektive i sudite prema onome što vi smatrate ispravnim ili pogrešnim, i dalje nećete često imati pravo.

S druge strane, znate li da ste u potrazi za *brzim rješenjima*, savjetujem vam da vratite ovu knjigu na policu. Sačuvajte novac. Kad je o ljudima riječ, jednostavna su rješenja iznimno rijetka.

### **“Ali ja nisam šef. Možda ne trebam naučiti ništa o rukovođenju?”**

Ako ste jedan od brojnih zaposlenika neke organizacije i imate mišljenje o tome kako se organizacijom upravlja, knjiga bi vam mogla otvoriti oči za stvari kojih dosad možda niste bili svjesni.

Ovdje ne namjeravam opravdavati loše upravljanje, ali kad saznate malo više o izazovima rukovođenja, možda postanete za nijansu uvidavniji prema šefovim svakidašnjim pogreškama. A pročitavši ovu knjigu, možda ćete moći svojem šefu dati do znanja što vam od njega kao rukovoditelja treba. Više od svega volio bih da nakon ove knjige možete otići svojem šefu i objasniti mu što vam točno treba da biste bolje radili.

Naposljetku, ovdje je riječ o vama i *vašem* svakidašnjem životu.