

1. DA LI SU KNJIGE KORISNE?

U svetu postoji hiljade ili verovatno čak desetine hiljada knjiga o upravljanju ljudskim resursima. Što ne čudi, jer je još Piter Druker (Peter Drucker) tvrdio da su ljudi i novac dva najvažnija izvora resursa za biznis. Ljudi donose ideje i kompetencije koje se uz pomoć novca pretvaraju u materijalna i nematerijalna dobra. Svi ostali resursi se mogu dobiti različitim kombinovanjem ova dva resursa. Sve najvažnije knjige o biznisu su ili o finansijama ili o ljudima.

Ove knjige obavezno treba čitati. Mnoge popularne knjige o upravljanju ljudskim resursima sadrže fenomenalne ideje, koje ćete moći iskoristiti u poslovanju. Mnoge od njih su štampane u milionskim tiražima na ruskom jeziku, odlično se prodaju i, čini se, barem delimično su pročitane.

Uprkos tome, u životu sam sreo svega nekoliko (dobro, recimo nekoliko desetina) ljudi koje bez sumnje mogu ubrojati u istinski profesionalne rukovodioca. Tokom svoje karijere rukovodioca i generalnog direktora velikih proizvodnih i trgovinskih preduzeća (najveće je zapošljavalo 3.600 ljudi), primio sam na posao i otpustio desetine top menadžera, od kojih bi se par njih moglo nazvati pravim profesionalcima. U životu sam se upoznao sa mnogim biznismenima i generalnim direktorima, menadžerima velikih kompanija, ali sam samo od njih nekoliko mogao zaista nešto naučiti.

I moje lično iskustvo u efikasnom rukovođenju ljudima sam većinom gradio na probama i izuzetno neprijatnim greškama, pre nego na knjiškim znanjima. Zašto je to tako?

Najveći deo knjiga dolazi iz Sjedinjenih Država

Mi, liberalno nastrojeni i obrazovani ljudi, veoma smo privrženi ideji da su svi ljudi na našoj planeti jednaki. Sebe ubrajam u takve. Osećamo se frustrirano kada je bilo koja grupa izvrgnuta nasilju samo zato što pripada toj grupi, bilo da je ona okupljena prema boji kože, prebivalištu, obliku očiju, veroispovesti, političkim uverenjima. Volimo svet u kome svaki homo sapiens ima sva moguća prava i koristi ih u okviru zakona.

Međutim, jednakost prava ne podrazumeva i sličnost duša, umova, pogleda, karaktera. Nismo stvoreni da budemo isti. Jednaki smo u pogledu prava, ali ne identični. Uprkos svemu, svi mi moramo imati pravo da izrazimo svoj stav na izborima, da odaberemo pol svog partnera, da se slobodno krećemo po svetu. Ali ta prava ne čine jednakim muškarca i ženu, Japanca i Brazilca, ruskog programera i švajcarskog sajdžiju, srpskog novinara i njujorškog umetnika. Bog nas je stvorio različitim, i to je dobro. Naravno, biološki smo gotovo identični, ali su na naš način razmišljanja i ponašanje snažno uticali naši roditelji, društvo, kulturno okruženje u kome smo se rodili i formirali. I ne samo kulturno okruženje države, već i grada, porodice i zajednice u kojoj smo odrasli. Na primer, ja sam rođen u Rusiji, ruski jezik mi je maternji, ali se ipak u mojoj domovini ne osećam prijatno baš u svakom društvu.

Ne razlikuje se samo svaki pojedinačni čovek od ostalih ljudi, nego i ljude koji žive u različitim državama odlikuju određene osobenosti. Imao sam priliku da posetim, živim i radim u raznim zemljama i siguran sam da svaka zemlja (bez obzira što u njoj, po pravilu, žive milioni ljudi koji se međusobno razlikuju) ima neke svoje osobenosti, uključujući i one vezane za način poslovanja i ponašanja na poslu. Poslovanje sa Kinezima se itekako razlikuje od poslovanja sa Poljacima ili Nemcima. Pritom, ne u smislu da neko posluje

dobro, a neko loše, već jednostavno različito. I odnos prema poslu im je različit.

Volim da čitam američku literaturu o upravljanju ljudskim resursima. Neke knjige opisuju odnos između podređenih i nadređenih, koji bih i ja gradio sa velikim zadovoljstvom. Nekada davno sam i gradio, kada sam bio mlad i perspektivan diplomac MBA, pun novih ideja i iluzija. Ali život je nemilosrdno korigovao moje predstave o upravljanju osobljem u ovom delu sveta, pa ću u ovoj knjizi svoje iskustvo podeliti sa vama. Naravno da nikada nisam slepo verovao da su sve kompanije u Sjedinjenim Državama organizovane po modelu Google-a, ili da se top menadžeri u Google-u vode isključivo načelima čovekoljublja. Pojedini korporativni skandali koji su isplivali u javnost, jasno pokazuju da ni tamo menadžeri nisu anđeli, a ni zaposleni jaganjci. Međutim, generalno, radna sposobnost i odgovornost prosečnog zaposlenog Amerikanca u proseku je, na žalost, veća nego u recimo zemljama bivšeg SSSR-a. Odnos prema radu zaposlenih u Evropi je drugačije nego u SAD. Isto tako, iskustvo američkih menadžera teško uspeva na našem tlu.

Ovo ne znači da je čitanje strane literature, uključujući američku, beskorisno. U nečemu se ljudi iz Konektikata razlikuju od Zagrepčana, ali u nečemu imaju sličnosti, pa se iz kvalitetnih američkih knjiga ima šta naučiti, o čemu ćemo i govoriti u nastavku ove knjige. Međutim, ne bi trebalo slepo verovati u sve što piše u njima i prihvatiti ih kao uputstvo za rad. Ideje navedene u knjigama bi trebalo da filtrate kroz sopstveno iskustvo i prilagodite kulturi svoje zemlje.

2. NAJVAŽNIJI «LIFEHACK» U UPRAVLJANJU LJUDIMA

Najvažniji *lifehack* u upravljanju ljudima je da ne postoji ni jedan *lifehack* u upravljanju ljudima. I ako vam ga neko ponudi – ne verujte mu. Postoji mnogo korisnih (i ne baš) metoda, ali tehnike njihove primene uvek zavise od konkretnog kolektiva kojim vi upravljate, kao i od situacije u kojoj se nalazite. Drugim rečima, možete savladati stotine tehnika vezanih za upravljanje ljudskim resursima (na primer, davanje povratnih informacija, upravljanje putem ciljeva, nematerijalno motivisanje kroz organizovanje konkursa), ali to nije dovoljno. Potrebno vam je određeno iskustvo, pamet i mudrost da biste shvatili šta je od svega navedenog umesno i efikasno primeniti u datom trenutku. A to nimalo nije jednostavno.

Zašto se ovo dešava? Zašto što su ljudi različiti. Ova konstatacija često nervira preduzetnike, koji smatraju da su svi ljudi isti, samo su jedni gluplji i lenji od drugih, ali to je pogrešno mišljenje. Uzmimo da ste upravljali građevinskim preduzećem i bili efikasni u tome, to iskustvo vam neće puno pomoći u upravljanju IT kolektivom. Ili, recimo, ako ste vodili mlad, ambiciozan i kreativan tim, vaše iskustvo i samopouzdanje će se razbiti u paramparčad u kolektivu u kome se većina zaposlenih sprema za odlazak u penziju. Ni stotinu pročitanih najboljih knjiga vam neće mnogo pomoći ako vas iz prestoničke filijale prebace u neko zabačeno provincijsko mesto.

Kao što smo rekli u poglavlju 1, ljudi su različiti, svako ima neki svoj interes, svako ima svoj *background*, različit od vašeg. Na svakoga od njih je uticalo neko okruženje, i ako je neko završio

kurs hortikulture u Berlinu, a neko Prirodno-matematički fakultet u Beogradu, ti ljudi imaju potpuno različite stavove o mnogim pitanjima. Ne postoji jedinstven *lifehack* za upravljanje toliko raznolikom publikom.

Menadžer koji pokuša da primeni iskustvo sa prethodnog posla u potpuno različitoj novoj sredini neminovno će doživeti fiasco. Upravljanje ljudima je posebna nauka, veština koju ćete morati učiti ceo život. Svaki novi kolektiv, svaka nova generacija će značajno proširiti vaše prethodno iskustvo, ukoliko ga potpuno ne anulira, i, bez obzira na to koliko ste bili uspešni na prethodnom poslu, nove okolnosti mogu postaviti pred vas pitanja na koja nećete imati odgovor.

Štaviše, loša vest je da se isti kolektiv/tim menja tokom godina, pa metode koje su se pokazale kao dobre pre 20 godina, sada verovatno neće raditi. Savetovali smo jednu kompaniju koju je svojevremeno osnovao siromašni student i okupio nekoliko mladića sličnih sebi i željnih uspeha. Oni su zajednički stvorili jednu od najuspešnijih kompanija u struci kojom su se bavili, kompaniju koja je preokrenula tržište svojim inovativnim idejama. Osnivač kompanije trenutno uglavnom živi u inostranstvu, a njegovi, sada već vremešni i umorni od života saborci, na rečima su saglasni da su promene neophodne, dok u stvarnosti nastoje da održe status-kvo i spreče sprovođenje bilo kakvih reformi. Kolektiv je defakto isti, ali ljudi više nisu.

Dobra vest je da, uprkos svemu, menadžersko iskustvo ima tendenciju akumulacije. Neko ko je upravljao ljudima preko 20 godina, brže će se prilagoditi novom timu, nego neko ko nema iskustva. I to ne zato što taj neko zna više *menadžerskih lifehack-ova* ili metoda, ili svakako ne samo zbog toga. Jednostavno, kao iskusnija i mudrija osoba, razume da su ljudi različiti i više vremena posvećuje posmatranju podređenih i pokušajima da shvati njihove unutrašnje motive i stavove, nego nametanju

sopstvenih, njemu bližih modela ponašanja. On više sluša nego što govori, i više vremena posvećuje pronalaženju načina kako da iskoristi jake strane kolektiva kojim rukovodi, nego da se bori sa njegovim slabim stranama.

Drugim rečima, on bolje razume ljudsku prirodu.

Šta je, u stvari, upravljanje ljudima? To je uticanje na njih kako bi se podstakli da deluju u pravcu koji vam je potreban. Pritom, ukoliko ne živite u eri robovlasništva, raspolazete sa vrlo malo načina da naterate ljude da rade ono što želite. Ljudi jednostavno mogu da odbiju vaša naređenja, napišu otkaz i odu, i ne zna se kome će zbog toga biti gore. Zato sve manju i manju važnost imaju formalne poluge upravljanja, kao što su funkcija, status i pločica sa natpisom *direktor* na vratima kabineta. Štaviše, situacija se pogoršava. Moja generacija iz 1970. je generacija koja je naučena da bude disciplinovana, na genetskom nivou nam je usađena poslušnost prema rukovodiocima, nama nije teško upravljati. Današnji tinejdžeri se već u školama raspravljaju sa učiteljima, osporavaju njihovo znanje i iskustvo, što nama u njihovom uzrastu ni u najluđim snovima nije padalo na pamet. To znači da će se oni kada odrastu raspravljati i sa vama kao rukovodiocem, i biće potpuno ravnodušni na rečenicu «ko si ti da se raspravljaš sa mnom??». «A ko si ti da mi komanduješ??», odgovoriće vam oni i potpisati otkaz.

Navešću lični primer: otišao sam iz kompanije u kojoj sam uspeo da okupim jedan od najboljih timova u karijeri, gde sam se intenzivno trudio da uvedem atmosferu otvorenog dijaloga, trudili smo se da izbegnemo birokratiju gde god je to bilo moguće. Imao sam mali kabinet, u koji su moji saradnici često ulazili da se konsultuju ili da prodiskutuju o nekom problemu. Na novom poslu sam dobio kabinet veličine trga Svetog Marka u Veneciji, jedna od mojih asistentkinja (a imao sam ih ukupno tri) donosila mi je kafu na pozlaćenom poslužavniku, a dokumenta na potpis – u crvenoj

plišanoj fascikli sa pozlaćenim natpisom «za generalnog direktora». Tada još nisam imao previše iskustva kao direktor, ali sam bio dovoljno pametan da shvatim da će demokratski metod upravljanja ovde biti shvaćen potpuno suprotno. U očima ovih saradnika direktor mora biti debeo, samouveren i pomalo drčan. Naravno, postepeno sam uspeo delimično da promenim lokalnu kulturu poslovnih odnosa, ali mi je za to trebalo puno vremena.

Umetnost upravljanja ljudima ćemo, na žalost, morati savladavati ceo život i imati uvek na umu da u novoj zemlji, novom gradu ili novoj kompaniji, prethodno iskustvo jednostavno može biti precrtano.

3. LJUDI SE NE MOGU DRESIRATI

Mačke se ne mogu dresirati. Bar tako kažu stručnjaci. Nikada nisam pokušao da dresiram mačke, ali, na žalost, jesam pokušao da dresiram ljude. I sasvim odgovorno tvrdim da je to potpuno uzaludna i besmislena rabota. Ljudi se ne mogu dresirati.

Ono o čemu govorim u ovom poglavlju moglo bi se, na prvi pogled, učiniti očiglednim i većina iskusnih menadžera to dobro zna. Međutim, tokom svoje karijere lično sam potrošio sate i sate pokušavajući da nateram ljude da deluju na način koji im nije svojstven, tako da će vam ovo možda biti od koristi.

Još jedna važna napomena, koja se ne odnosi samo na ovo poglavlje, već na celu knjigu. Knjiga nije apel vama da postanete filantrop. Da biste postali dobar menadžer, ne morate obavezno postati Mahatma Gandhi. Lično nemam ništa protiv određene doze zdravog cinizma u menadžmentu – možemo ne voleti preterano pojedince kojima upravljamo, možemo nemati visoko mišljenje o njihovim intelektualnim sposobnostima, ali pritom možemo izuzetno efikasno upravljati njima i postizati rezultate.

Ukoliko ste preduzimač i menadžer, šta vam je važnije: da ostvarite rezultat ili da budete u harmoniji sa ljudima iz vašeg okruženja? Ako je odgovor ovo drugo, mišljenja sam da bi bilo dobro da promenite posao. Ako vam je važniji rezultat, onda ćete morati da se pomirite sa činjenicom da neki ljudi sa kojima radite neće kod vas izazvati posebno oduševljenje. Ukoliko, prema klasičnom pravilu menadžmenta, imate između 6 i 8 zaposlenih, neminovno je da vam neko od njih neće biti jako simpatičan, ali je vaša dužnost da, uprkos svemu, utičete na njih tako da rade u vašem interesu.

Druga stvar je što vam upravljanje ljudima koji vas bacaju u depresiju troši ogromu količinu energije, stoga to nikako ne bi trebalo da radite. A i sa praktične tačke gledišta, ne možete efikasno uticati na saradnika koga želite da zadavite. Ali generalno, morate se navići na činjenicu da vam sa pojedinim saradnicima neće biti lako da komunicirate.

Rukovodilac bez iskustva polaže više pažnje na formalne instrumente za upravljanje ljudima: odluke, sistematizacije, uputstva. On pokušava da ugura saradnike u okvire organizacione strukture, da ih natera da rade u skladu sa uputstvima za svaku pojedinačnu funkciju, ali ne i za konkretnog čoveka. Ova metoda takođe može biti efikasna, ali samo kada je reč o osoblju na nižim pozicijama, posebno u velikim kompanijama. Ako ste vlasnik lanca supermarketa, sigurno se nećete udubljavati u porodične probleme ili strukturu ličnosti svake kasirke; od njih ćete zahtevati striktno poštovanje pravila i uputstava. Međutim, na interpersonalnom nivou, od vitalnog vam je značaja da dobro poznajete svoje top menadžere. Morate jasno poznavati njihove jake i slabe strane, razumeti unutrašnje psihološke motive njihovog ponašanja i dodeljivati im zadatke koji ne protivreče njihovim životnim stavovima. Ponoviću još jednom: ne iz razloga humanosti, već samo iz praktičnih i korisnih razloga. Ako je vaš saradnik introvertna osoba, nemojte mu dodeljivati zadatke koji zahtevaju istaknuto lidersko ponašanje, jer on jednostavno neće biti u stanju da ih obavi. S druge strane, potpuni je promašaj dodeliti temperamentnom harizmatiku funkciju rukovodioca projektnog biroa, gde se traži sistematičnost i upornost, jer on neće moći da ispuni vaša očekivanja.

U knjizi ćemo ovoj temi posvetiti mnogo pažnje, ali ako ste biznismen ili top menadžer, trebalo bi da trošite više mentalne energije na razumevanje mentalnog sklopa vaših saradnika nego na sva ostala pitanja. Biznis čine ljudi, i ako ste okruženi pogrešnim ljudima, sa tačke gledišta vašeg mentalnog sklopa

i ideja, nebitno je koliko moćnu stratešku viziju posedujete. Morate poznavati unutrašnje motive podređenih; na primer, šta ih motiviše – funkcija, bonus, status? Pohvale? Morate znati koji deo posla im ide od ruke, a koji ne, pa, ako je moguće, poveravajte im samo ono prvo i nikako drugo. Morate eksplicitno razumeti šta je to što ih privlači i zadržava u vašoj kompaniji, osim prirodne internosti. Jer ako je zaista reč o vodećim top menadžerima, sigurno ne želite da ih izgubite.

Analizirajte svoje saradnike, pažljivo ih posmatrajte i formirajte im zadatke na bazi njihovih ličnih karakteristika. Na taj način će zadatak koji ste dodelili zaposlenom, a koji je uz to i talentovan, biti obavljen brže i efikasnije.