

Tko još želi biti u pravu?

I u ovom nastavku praktične radionice za menadžere novog kova pomičemo granice razuma i općeprihvaćenih kulturno-socioloških obrazaca argumentirano tvrdeći kako je najgora stvar kojoj menadžer može težiti ona da sustavno i predvidljivo biva u pravu. Štoviše, već je i sama želja u tom smjeru smrtni grijeh. Suludo? Nadali smo se da ćete to pomisliti

Piše: **Srdan Roje**



Biti u pravu jedan je od kamena temeljca osobne društvene evolucije u modernom društvu. Dril započinje vrlo rano: ne možete završiti školu ako sustavno ne dajete točne odgovore na postavljene zadatke, život vam eskalira u pakao ako ne odaberete pravog životnog partnera, a i na radnom mjestu napreduju oni koji imaju bolje rezultate, odnosno proizvode bezgrešan programski kôd, prave tehnike za smanjenje troškova ili funkcionalne strategije za privlačenje kupaca.

Većina inteligentnijih brzo uoči kako je ovaj pristup prepun rupa: prvo vam kažu da su dva i dva četiri, a onda kasnije shvatite da kad su “dva” i “dva” vektori – to vrijedi samo u jednom jedinom posebnom slučaju. Na satu književnosti proučavate poeziju, da bi vam učiteljica nakon labave rasprave, jasno i glasno izdiktirala što je zapravo pjesnik htio reći. I onda vi, mudri kakvi već jeste, u cilju osobnog napretka i dugoročnog probitka – prihvatite papagajski pristup “točnih odgovora” kao recept za uspjeh. Što prije, to bolje. Ako ste marljivi i ambiciozni, uskoro dosegnete potrebitu menadžersku razinu, pa vas pošalju u skupu poslovnu školu gdje vam iskusni menadžeri pokažu kako se stvari rade. Dobijete algoritme za uspjeh, tzv. “*best practices*” i “*benchmarking*”, odnosno recepte za sve situacije koji, časna pionirska – rade. Uvijek postoji točan odgovor i pravi postupak. Čak i u onim rijetkim, specifičnim situacijama kada se još ne zna točan odgovor, postoji pravi postupak za njegovo dobivanje. “Biti u pravu” samo je posljedica spremnosti na učenje. Tako opuštajuće, zar ne?

Točan odgovor?

Ne tvrdimo da nije. Ne tvrdimo ni da jest. Čim bismo čvrsto zauzeli bilo koji od ta dva stava – tvrdili bismo da znamo “točan odgovor” na pitanje postojanja “točnih odgovora”. No vi već znate da takvo što ne postoji, samo se bojite to izgovoriti. Ne vjerujete? Dokazat ćemo vam.

Susjedov klinac donosi vam zadatak iz svoje osnovnoškolske matematičke zbirke, a koji glasi ovako: Ivo i Ana organiziraju tulum. Svatko će od njih pozvati pet svojih najboljih prijatelja. Ako Ivo i Ana imaju samo četiri sjedalice, koliko još sjedalice moraju nabaviti?

Dijete drago, sjedi da ti čiko pokaže: pet prijatelja od Ive plus pet od Ane je... deset. Plus Ivo i Ana – dvanaest, kažete s vidljivim ponosom, jer neće se svaki klinjo sjetiti ubrojiti organizatore. Minus četiri sjedalice koje već imaju, jednako... koliko? Koliko je dvanaest manje četiri? Osam, taaaako je, bravo sinak, evo ti čokolada. Točan odgovor je osam.

Je li doista? Ako su Ivo i Ana prijatelji, velika je šansa da imaju i srodan krug prijatelja. Ako je Marko i na jednoj i na drugoj listi uzvanika, onda nam treba sjedalice manje. Hoće li

svi doći? Hoće li svi biti tu u isto vrijeme? Ako Marko ne može ostati iza sedam, a Marta neće doći prije osam – još jednu sjedalicu možemo eliminirati. Možda će se Marta predomisli kad shvati da dolaskom u osam neće sresti Marka? Zapravo, kad tako krenemo razmišljati, shvaćamo da nemamo pojma koliko nam sjedalice treba jer ni približno nemamo sve parametre zadatka. Da, osam je najgori mogući slučaj i pokriva sve situacije... osim ako Marko ne dovede mlađeg brata kojeg mu je mama u zadnji tren uvalila na čuvanje.

Zanimljivo je da bi svatko od nas k'o iz topa ispalio “osam” ako je riječ o zadatku iz matematike, a počeo tražiti dodatna pojašnjenja kada isti zadatak dobije od šefa. Organizirajte prezentaciju za predstavnike pet firmi koje vodi Ivo i pet koje vodi Ana. Koliko dodatnih sjedalice treba unajmiti? Odmah biste navali-li s pitanjima: koliko ljudi dolazi iz svake firme, hoće li dovesti i svoje partnere, možemo li sve staviti odjednom ili ćemo raditi dvije prezentacije, jednu ujutro i jednu popodne... More pitanja, a što god da napravili – imate razumne šanse da ćete pogriješiti. I gdje je tu onda točan odgovor?

Ali nema veze jer – točni odgovori rade! Iz škole na posao, rafalno ispaljujemo sijaset točnih odgovora i postajemo velike zvjerke. A onda krene... Je li bolje uložiti u reklamu ili u poboljšanje proizvoda? Smanjiti cijenu ili povećati kvalitetu? Redizajnirati pakiranje ili platiti distributeru bolje mjesto na polici? Pojednostaviti sučelje ili dodati nove mogućnosti?

Ponekad će odgovor izgledati očit, ali što god da odaberete, ne samo da to neće biti “točan” odgovor, nego nikad nećete saznati niti je li bio bolji od onog drugog! Isprobajte samo jednu opciju i zauvijek sa sobom ostavite nepoznanicu što bi bilo u onom drugom slučaju.

Spirala užasa

Svejedno, misao da točnih odgovora u menadžerskom svijetu obično nema toliko uznemirujuća je za većinu menadžera (koji su često *control freakovi*, ali nemojte nikome reći) da to vodi u cijelu spiralu užasa.

Prvi je korak kažnjavanje “pogrešnih” odgovora: podređeni donesu odluku koja nije donijela očekivane rezultate. Tupani. Treba ih kazniti. Još ako je to napravljeno prema jasnom receptu iz kakve razvikane *best practices* literature, možda se izvuku s packom. Ali ako je to bilo nešto kreativno, nadahnuto, uvrnuto, riskantno ili neočekivano, onda glava mora pasti. Jer dok se mi ostali grčimo, oni se igraju s *mojim* (kod pravih je Gazdi naglasak uvijek na prvom licu jednine) novcima. Strašno.

Kad se to dogodi dovoljan broj puta, pri čemu je kod mnogih menadžera “dovoljno” čak i nula – vrijeme je za korak 2, a to je sustavno ignoriranje tuđih mišljenja i tretiranje zaposlenih stručnjaka kao pomoćnog

osoblja. Jer ako će se već trošiti *moji* novci, onda *ja* odlučujem na što i kako. Ako ste se ikad pitali kako to da reklamne kampanje voditelj marketinga samo koordinira, a finane sugestije, odabir boja, motiva, slogana, fontova i... zapravo sve što je od značaja na koncu definira Gazda (ili Vijeće Staraca), koji s marketingom očito nema nikakve veze, eto vam odgovora. Jednostavno ne vjeruje nikome. A i kako bi, kad Tupamarosi oko njega nemaju točne odgovore.

I tako dolazimo do koraka 3: nakon što ih se par puta uzastopno izignoriralo, zaposleni se stručnjaci doista i počnu ponašati kao pomoćno osoblje. Dok prezentirate svoje briljantno tehničko rješenje voditelju informatike, on odsutno klima glavom i na kraju vas nezainteresirano zamoli da mu pošaljete *e-mailom* prezentaciju da je pokaže upravi. Unaprijed je odustao. Nema se zašto truditi kad ionako njegova riječ ili mišljenje ne znače ništa. Pitanje “a zašto ta firma plaća uopće računalnog stručnjaka kad je isti posao mogao odraditi i portir?” smatra se krajnje neumjesnim i nepristojnim. Sreća što je i onaj koji to pita već *po defaultu* Tupamaros, pa vas Gazda neće čuti čak ni ako ga to u glavu pitate, jer kad bi samo na tren razmislio o tome – dotični bi IT stručnjak već sutra ostao bez posla. I tako dolazimo do užasavajuće činjenice kako u bezbrojnim manjim, srednjim i (najgore od svega) velikim tvrtkama sve ključne odluke donosi vrlo uzak krug ljudi koji jednostavno ne može znati o svemu sve. Ali ipak na tome inzistiraju, jer svi ostali su “glupani koji će pogriješiti”. Kao da je točnog odgovora ikad igdje i bilo.

I za kraj, dolazimo do višnje na vrhu ledene torte, a to su one rijetke situacije u kojima menadžer doista, usprkos svim začuđenim pogledima, prema sudu najšire okoline, ipak kontinuirano biva u pravu. Njegov ego naraste k'o kuća, zovemo ga “karizmatičnim vizionarom”, ne sluša nikog, ponaša se kao Despot, ali nema veze jer – pogađa. Većina im se ljudi divi i zavidi, ali ako nas pitate, za njih je to samo oblik Svemirske Kazne. Jadni se Steve Jobs nedavno nadugo i naširoko opravdavao dioničarima zašto koristi baš tu eksperimentalnu metodu liječenja svoje bolesti, a Billu Gatesu je trebala trogodišnja PR strategija da se umirovi. Jer postojalo je uvriježeno mišljenje kako Apple bez “karizmatičnog Jobsa” i Microsoft bez “vizionara Gatesa” ne vrijede ni pišljivog boba, k'o da su oni svojim rukama programirali Windowse i dizajnirali iPod.

I još ih ubrajamo u “superuspješne”. Ostalih 99,999% manje uspješnih Despota nemaju slast slave, a jednako tako nose svu težinu svijeta na svojim plećima i uvijek sjede leđima okrenutima zidu. Kako i ne bi, kad im nitko nije u stanju pomoći, a svi žele okusiti slast njihove pozicije. Je li to doista život o kojem maštate?