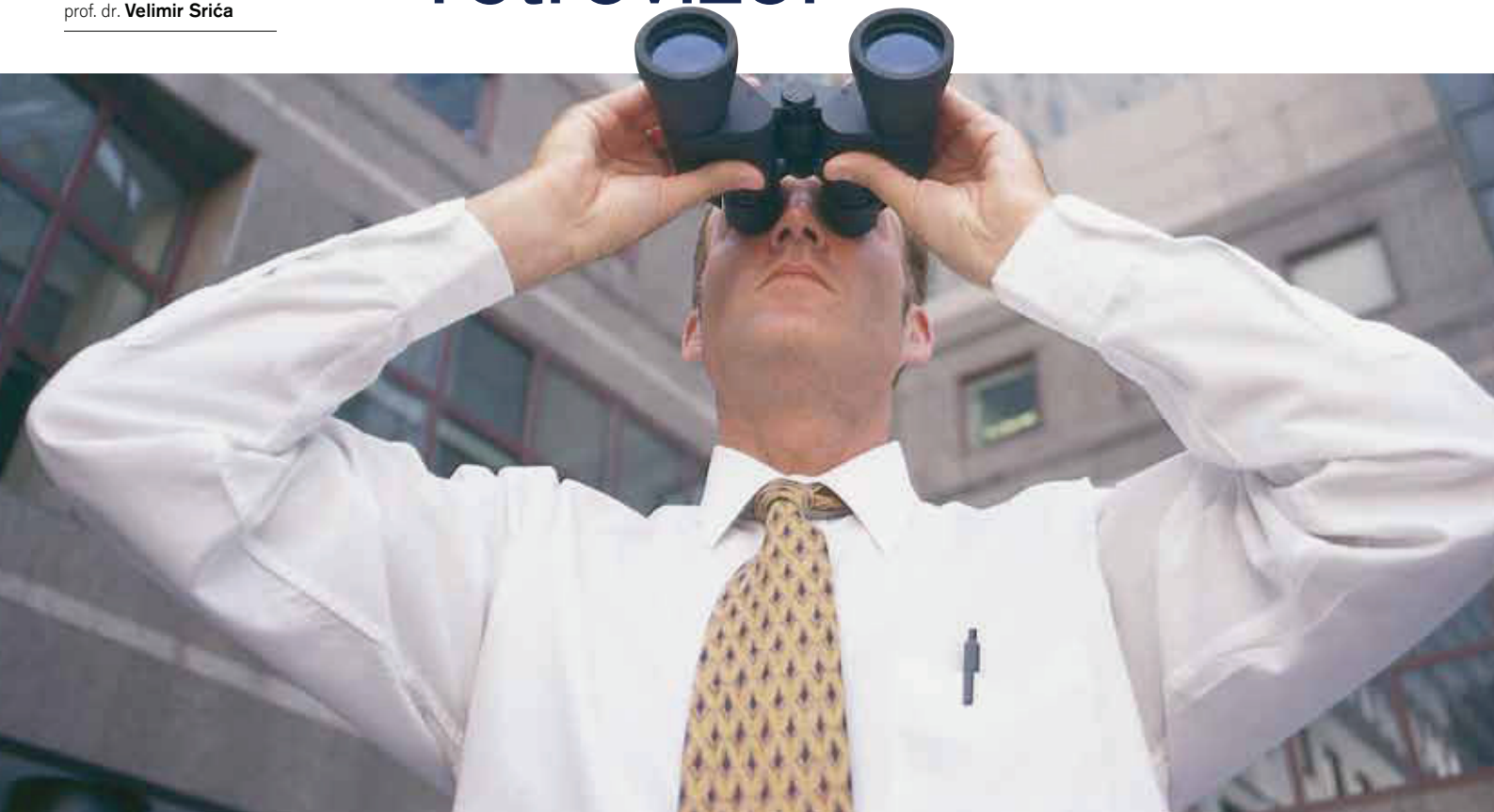




prof. dr. Velimir Srića

# Vođa više treba dalekozor nego retrovizor



Poznata je priča o trojici klesara. Bilo im je postavljeno pitanje: **Što radiš i zašto radiš?** Prvi skromno odgovara da kleše kamen jer mora prehraniti brojnu obitelj. Drugi samosvjesno kaže da kleše jer to zna sjajno raditi, on je najbolji klesar u gradu. Treći se nasmije i s ponosom istakne da klešući kamen gradi novu katedralu.

**P**riča se ponekad koristi na testovima za potencijalne vođe. Kandidati se moraju opredijeliti za jednog od trojice klesara pa time odaju što ih motivira i u čemu nalaze smisao onoga što rade.

Prvi klesar shvaća svoj **posao kao nuždu**. Njemu je zanat sredstvo da preživi i osigura egzistenciju sebi i svojoj obitelji. On u poslu ne uživa, ali ga radi jer prihvaća da tako mora biti.

Drugi klesar je ponosan na svoje znanje. Njemu je struka **sredstvo da se dokaže**. Klešući kamen, međutim, on ne misli na cilj i smisao svojeg rada, već na to kako

da što bolje iskoristi svoju vještinu. On je specijalist, ekspert kojem je važno udovoljiti standardu svoje struke.

Klesarska vještina trećeg majstora nije sama sebi svrhom. On ju koristi da bi **ostvario neku viziju**. Njemu je jasan cilj klesanja i sve će podrediti tome da ga ostvari, da napravi novu katedralu.

Preživljavanje i osiguranje egzistencije kroz posao bitan je motiv većini zaposlenih, posebno na nižim razinama organizacijske hijerarhije. Zato će većina testiranih, radi li se o slučajnom uzorku među djelatnicima neke tvrtke, izabrati prvog klesara i uvažiti njegov plemeniti, emotivno obojeni cilj. Za

drugoga koji je simbol profesionalca, odlučit će se osobe koje cijene svoje tehničke vještine i znanja, a svoje mjesto u organizaciji i svrhu svog posla vide u poštivanju načela stručnosti. Treći klesar bit će privlačan potencijalnim vođama. Njima je bitna slika cjeline posla, vizija koja ih pokreće te potreba da utječu na svrhu svog rada, ali i način na koji taj posao obavljaju.

Povijest managerskih i političkih karijera pokazuje da je **većina najuspješnijih uvijek pripadala kategoriji vizionara koji ima cilj, zna što želi i spreman je za to se boriti**. Jedna od najvažnijih osobina vizionarstva je pozitivan stav prema budućnosti.

## Odbacite negativne emocije i prošlost

Pred nekoliko godina, nakon uspješne radionice timskog rada jedna me slovenska tvrtka pozvala da budem gost-moderator

njihovog strateškog vikenda. Za tu su me ideju pridobili jer su mi ispričali da su se na prošlogodišnjem strateškom vikendu tako posvađali da tjednima nisu međusobno razgovarali. Shvatio sam da me, zapravo, pozivaju kao tampon zonu, bojeći se novih konflikata i taj me izazov privukao.

Kad smo sjeli oko stola, jednog petka poslijepodne u sunčanoj konferencijskoj hali luksuznog jadranskog hotela, ljubazno sam ih zamolio da počnu raspravu o svojoj strategiji za iduću godinu onako kako su to uradili prošli put, a ja ću ih, za početak, samo promatrati. Krenuli su s analizom protekle godine, uzimajući riječ jedan po jedan oko stola, u smjeru kazaljke na satu.

Prvi je pohvalio prošlogodišnje rezultate svoje skupine, ali nije propustio reći kako bi uspjeh bio veći da Janezov tim nije nešto zabrljao. I drugi se nadovezao, prigovarajući ostalim dijelovima poduzeća koji su svojim radom umanjili rezultat njegove skupine. Onda je došao red na Janeza i, naravno, nalilo se novo ulje na vatru. U manje od pola sata soba se toliko napunila negativnom atmosferom da su nervoza i osjećaj agresije postali dominantne emocije. Svi su bili spremni na rat, moglo se očekivati da uskoro papiri i olovke polete preko stola.

Tada sam zamolio da prekinu ovakvu raspravu. Podsjetio sam ih da su odlična kompanija koja ima rastući udjel na tržištu, veliki ugled među kupcima i visoku godišnju stopu rasta prodaje, a očekuje ih rekordna dobit. Mora da puno toga rade uistinu dobro. Zato sam predložio da krenu ispočetka. **Neka svatko kaže na što je najviše ponosan u protekloj godini, što su on i njegov odjel napravili najbolje, a jedini uvjet je da ne smiju nikoga kritizirati.**

Isprva su me nevoljko poslušali jer se već spremili za nastavak svađe, no nakon desetak minuta im je krenulo. Govoreći o uspjesima i hvaleći se, napunili su prostoriju pozitivnom emocijom koja se uskoro počela osjećati. Napetost i nelagoda polako su se istopili, agresija je nestala, sobu je preplavio smijeh i osjećaj opuštenosti. Skrenuo sam im pažnju na tu promjenu koju su svi već bili osjetili i rekao: **Ne možete razgovarati o budućnosti opterećeni prošlošću.**

Nema smisla planirati buduće zajedništvo u uvjetima kad dominiraju negativne emocije. Tek kad ste odbacili retrovizor, možete u ruke uzeti dalekozor i uspješno raspravljati o strategiji i planovima za sljedeću godinu.

### Stvaranje pozitivnog radnog okruženja

Negativna emocija je ogromni izvor gubitka energije svakog poduzeća, radne skupine ili tima. Ona je zarazna i rađa osvetoljubivost, smanjuje naš osjećaj samopoštovanja i prlja međuljudske odnose. Tako iskvareno radno okruženje predstavlja stalni izvor gubitka energije, volje i motivacije za rad. U uvjetima dominacije negativne emocije na poslu se osjećamo kao da nas je netko prikopčao na trošilo i prazni nam baterije.

**Dobar će vođa** izbjegavati negativnu i stvarati pozitivnu emociju u svojem radnom okruženju, posebno u uvjetima kad se očekuju ili izazivaju promjene. Pritom je važno ne osvrtni se unazad i po svaku cijenu izbjeći vraćanje na stare sukobe, podsjećanje na pogreške ili neuspjehe.

Imao sam prigodu svjedočiti neobičnom

eksperimentu. Paralelno su osnivane dvije poslovne iste banke u sličnim uvjetima, s podjednakim tržišnim prigodama i problemima. Za prvu je, prema uobičajenoj i uhdanoj proceduri Odjela za ljudske resurse, od pedesetak kandidata koji su se prijavili na natječaj odabrano deset djelatnika. Za drugu je napravljen drukčiji pristup. "Ljudski resursi" su predložili dvadeset kandidata, a zaposleno je onih deset među njima koji su se, primjenom psiholoških upitnika i analiza, pokazali kao natprosječno optimistični. Nakon godinu dana analizirani su i uspoređeni rezultati rada obje poslovne koje su se, prema predviđanjima istraživanja tržišta, trebali minimalno razlikovati. Međutim, poslovnica u kojoj su regrutirani "optimisti", dala je za 40% bolje rezultate u svim mjeranim parametrima poslovnog uspjeha. **Rad u okruženju koje se veseli budućnosti i vedro dočekuje svaki novi radni dan, može se pokazati kao velika strateška prednost.** Radimo li, s druge strane, u okruženju koje je ispunjeno pesimizmom i stalno se vraćamo u prošlost, zazirući od nade u bolju budućnost, ne možemo očekivati postizanje optimalnih rezultata.

Sun Tzu daje vođi sljedeći savjet: **Budi pažljiv na početku i nećeš imati problema na kraju.** Budućnost nam je svima potencijalno blistava i pobjednička, dok nas prošlost može beskonačno svađati.

Raditi sa svojim timom na planiranju budućnosti znači odbaciti retrovizor i uzeti u ruke dalekozor. **Vođa kao vizionar mora uvijek optimistički gledati prema naprijed.** Ako on to ne čini, čemu se može nadati od članova svojeg tima. ■



[www.delfin.com.hr](http://www.delfin.com.hr)

**ŽELITE LI UNAPRIJEDITI SVOJU  
POSLOVNU KARIJERU I POSTATI  
USPJEŠAN MENADŽER?**

*Delfin* razvoj managementa

otvorene radionice • kompanijski  
programi • knjige • konferencije •  
kolumna za pobjednike **SRIČOLOGIIJA**