

Marcus Buckingham
Curt Coffman

**Što najbolji svjetski
menadžeri rade drukčije?**

PRVO, ODBACITE SVA PRAVILA

Naslov izvornika
Marcus Buckingham and Curt Coffman
First, Break All the Rules
What the World's Greatest Managers Do Differently

Copyright © hrvatskog izdanja MASMEDIA d.o.o.
Zagreb, Ulica baruna Trenka 13
www.masmedia.hr
e-mail: mm@masmedia.hr

Nakladnik
MASMEDIA
u suradnji s Gallup Organization

Urednik
Ali Toza

Stručni savjetnik
Slaven Ravlić

Proizvodnja
Vjeran Andrašić

Dizajn omota
Andrija Previšić

Lektura
Antonija Jurčić

Kazalo pojmova i imena
Marija Geiger

Računalna priprema teksta
IdeaLab, Danko Gnjiđić

Marketing u zemlji i inozemstvu
Global Media Marketing, Zagreb

Tisak
Grafički zavod Hrvatske

Marcus Buckingham
Curt Coffman

Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije?

PRVO, ODBACITE SVA PRAVILA

Prijevod
Andrina Jurišić

MASMEDIA
2004, Zagreb

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i sveučilišna knjižnica - Zagreb

UDK 65.012.4(035)

BUCKINGHAM, Marcus

Što najbolji svjetski menadžeri rade
drukčije? : prvo, odbacite sva pravila /
Marcus Buckingham, Curt Coffman ; prijevod
Andrina Jurišić. - Zagreb : Masmmedia,
2004. - (Biblioteka Orbis)

Prijevod djela: First, break all the rules
: what the world's greatest managers do
differently.

ISBN 953-157-451-0

1. Coffman, Curt
I. Menadžment -- Priručnik

440218128

*Za Janie, koja je pronašla
ono što je tamo oduvijek stajalo*

SADRŽAJ

Uvod: Odbacivanje svih pravila	11
Poglavlje 1 – Štap za mjerenje	
Velika nesreća kod otočja Scilly	19
<i>Što predstavlja “ono” za što znamo da je važno, ali nismo ga u mogućnosti mjeriti?</i>	
Štap za mjerenje	22
<i>Kako možete mjeriti ljudski kapital?</i>	
Stavljanje dvanaest pitanja na test	27
<i>Je li štap za mjerenje vezan uz poslovne rezultate?</i>	
Karakterističan slučaj	33
<i>Što ova otkrića znače za određeno poduzeće?</i>	
Planinarenje	37
<i>Zašto postoji poredak dvanaest pitanja?</i>	
Poglavlje 2 – Mudrost vrsnih menadžera	
Riječi mudraca	47
<i>Koga je Gallup intervjuirao?</i>	
Što vrsni menadžeri znaju	49
<i>Što je revolucionarna spoznaja koju dijele svi vrsni menadžeri?</i>	
Što vrsni menadžeri rade	51
<i>Koje su četiri osnovne uloge vrsnog menadžera?</i>	
Četiri ključa	58
<i>Kako vrsni menadžeri igraju ove uloge?</i>	
Poglavlje 3 – Prvi ključ: odabirite na osnovu talenta	
Talent: kako ga vrsni menadžeri definiraju	63
<i>Zašto je svakoj ulozi potreban talent za izvrsnu izvedbu?</i>	
Prava stvar	64
<i>Zašto je talent važniji od iskustva, moći misli i moći volje?</i>	

Desetljeće mozgova	70
<i>Koliki dio osobe menadžer može promijeniti?</i>	
Vještine, znanje i talenti	73
<i>Koja je razlika između ova tri pojma?</i>	
Svijet prema talentima	81
<i>Koje mitove sada možemo rastjerati?</i>	
Talent: kako ga vrsni menadžeri pronalaze	86
<i>Zašto su vrsni menadžeri tako dobri u biranju zbog talenta?</i>	
Riječ trenera	91
<i>John Wooden, o važnosti talenta.</i>	

Poglavlje 4 – Drugi ključ: definirajte prave rezultate

Upravljanje daljinskim upravljačem	95
<i>Zašto je tako teško dobro upravljati ljudima?</i>	
Iskušenja	98
<i>Zašto toliko menadžera nastoji kontrolirati svoje ljude?</i>	
Pravila iz prakse	106
<i>Kada i kako se vrsni menadžeri oslanjaju na utvrđene postupke</i>	
Za što ste plaćeni da radite?	117
<i>Kako znate da su rezultati valjani?</i>	

Poglavlje 5 – Treći korak: usredotočite se na snage

Neka vaši zaposlenici postanu i više od onoga što jesu	125
<i>Kako vrsni menadžeri oslobađaju potencijale svake osobe?</i>	
Priče o preobrazbi	128
<i>Zbog čega nam pokušaj da promijenimo ljude predstavlja takav izazov?</i>	
Ispravna dodjela uloga je ključ uspjeha	131
<i>Na koji način vrsni menadžeri tako dosljedno postižu izuzetne rezultate?</i>	
Upravlajte na osnovu iznimaka	134
<i>Zašto vrsni menadžeri krše zlatno pravilo?</i>	
Najviše vremena provodite s vašim najboljim ljudima	136
<i>Zašto vrsni menadžeri imaju svoje favorite?</i>	
Kako zaobići slabosti	146
<i>Kako vrsni menadžeri uspijevaju štetne slabosti svojih zaposlenika pretvoriti u nebitne antitalente?</i>	

Poglavlje 6 – Četvrti ključ: pronađite odgovarajuće radno mjesto

Slijepi i zapuhani uspon	159
<i>Što nije u redu s tradicionalnim putem karijere?</i>	

Jedna stepenica nužno ne vodi do druge	163
<i>Zašto nastavljamo promicati ljude do njihove razine nekompetencije?</i>	
Napravite heroje u svakoj ulozi	165
<i>Kako riješiti nedostatak poštovanja</i>	
Tri priče i nova karijera	173
<i>Koja snaga pokreće novu karijeru?</i>	
Umijeće stroge ljubavi	184
<i>Kako vrsni menadžeri otpuste zaposlenika i još uvijek zadrže njihov odnos nedirnutim?</i>	
Poglavlje 7 – Okretanje ključeva: praktične upute	
Umijeće intervjuiranja radi traženja talenta	192
<i>Koja su prava pitanja koja treba postaviti?</i>	
Upravljanje uspješnošću	196
<i>Kako vrsni menadžeri okreću tri posljednja ključa sa svakim svojim zaposlenikom?</i>	
Vaši vlastiti ključevi	203
<i>Može li ih i zaposlenik okrenuti?</i>	
Master ključevi	207
<i>Što može poduzeće poduzeti kako bi za vrsne menadžere stvorilo prijateljsku atmosferu?</i>	
Sakupljanje snaga	211
Prilozi:	
PRILOG A: Gallupov put prema poslovnoj uspješnosti	215
<i>Koji je put do održivog povećanja vrijednosti poduzeća?</i>	
PRILOG B: Što su kazali vrsni menadžeri	219
<i>Što su vrsni menadžeri odgovorili na tri pitanja navedena u poglavlju 2?</i>	
PRILOG C: Izbor talenata	221
<i>Koji talenti su najzastupljeniji u svim ulogama?</i>	
PRILOG D: Pronalaženje dvanaest pitanja	223
<i>Kako je Gallup pronašao dvanaest pitanja?</i>	
PRILOG E: Metaanaliza	225
<i>Koje su pojedinosti metaanalize?</i>	
Zahvale	237

O autorima	241
Kazalo pojmova	243
Kazalo imena	249
O knjizi	253
Gallup Organization	255

U V O D

ODBACIVANJE SVIH PRAVILA

Najveći svjetski menadžeri nemaju puno toga zajedničkog. Oni su različitog spola, rase i starosne dobi. Koriste vrlo različite stilove i fokusiraju se na različite ciljeve, ali bez obzira na njihove razlike, svi imaju jednu zajedničku karakteristiku – prije nego bilo što naprave, oni odbace sva pravila konvencionalne mudrosti. Oni ne vjeruju da osoba može postići bilo što za što se odluči. Ne pokušavaju pomoći osobi prebroditi svoje slabosti. Oni stalno zanemaruju tako-zvano “zlatno pravilo” i čak igraju igru miljenika.

Vrsni menadžeri su revolucionari, iako bi malo njih koristilo tu riječ u svom opisu. Ova knjiga opisat će vam razmišljanja vrsnih menadžera kako bi vam objasnili zašto su oni obrnuli konvencionalni razum i otkrili nove istine koje su stavili na njegovo mjesto.

Mi vas ne potičemo da zamijenite svoj prirodni menadžerski stil jednom standardiziranom verzijom njihovih stilova – kao što ćete vidjeti, vrsni menadžeri ne dijele nikakav “standardizirani stil”. Naša svrha je pomoći vam kapitalizirati vlastiti stil pokazujući vam kako utjeloviti revolucionarne spoznaje koje posjeduju vrsni menadžeri.

Ova knjiga proizvod je dva velika istraživanja koja je provela Gallup Organizacija tijekom posljednjih dvadeset i pet godina. Prvo istraživanje bilo je usredotočeno na zaposlenike i tražili su se odgovori na pitanje “Što najtalentiranijim zaposlenicima treba na njihovom radnom mjestu?” Gallup je ispitao preko milijun zaposlenika iz širokog raspona poduzeća, industrijskih sektora i država. Postavili smo im pitanja o svim aspektima njihova radnog života, a zatim duboko analizirali njihove odgovore kako bismo otkrili najvažnije potrebe najproduktivnijih zaposlenika.

Naše istraživanje urodilo je mnogim otkrićima, ali najsnažnije je bilo ovo: talentiranim zaposlenicima potrebni su vrsni menadžeri. Talentirani zaposlenik može stupiti u poduzeće zbog njegovih karizmatičnih vođa, širokogrudnih beneficija i programa obuke na svjetskoj razini, ali koliko dugo taj zaposlenik

ostaje u tom poduzeću i koliko je produktivan određuje njegov odnos s njegovim neposrednim rukovoditeljem.

Ovo jednostavno otkriće vodilo nas je do drugog istraživanja u kojem smo postavili sljedeće pitanje: Kako najveći svjetski menadžeri pronalaze, usredotočuju i zadržavaju talentirane zaposlenike? Kako bismo odgovorili na ovo pitanje, otišli smo do izvora njegova odgovora – velikih i malih poduzeća, poduzeća u privatnom vlasništvu, javnih poduzeća i organizacija u javnom sektoru – te ispitali tipične predstavnike njihovih menadžera, od izvrsnih do prosječnih. Kako smo znali tko je izvrstan, a tko prosječan? Od svakog poduzeća tražili smo da nam osigura svoja mjerila izvedbe. Mjerila kao što su prodaja, profit, zadovoljstvo kupaca, podaci o fluktuaciji zaposlenika, podaci o mišljenju zaposlenika i 360-stupanjski upitnici koristili smo za izdvajanje najboljih menadžera. Tijekom posljednjih dvadeset i pet godina Gallup Organizacija provela je, snimila i zapisala intervjue, u pojedinačnom trajanju od jednog i pol sata, s preko osamdeset tisuća menadžera.

Neki od ovih menadžera bili su na vodećim položajima. Neki su bili na razini srednjeg menadžmenta, a neki su bili menadžeri niže razine. Međutim, svaki od njih je imao jednog ili više zaposlenika koji su im odgovarali za svoj posao. Mi smo našu analizu usredotočili na one koji su bili uspješniji u pretvaranju talenta svojih zaposlenika u rezultat. Unatoč očiglednim razlikama u njihovim stilovima, željeli smo otkriti što je to što ovi menadžeri imaju zajedničko.

Njihove ideje jasne su i izravne, što ne znači da ih je jednostavno primijeniti. Konvencionalna mudrost je konvencionalna iz jednog razloga – jednostavnija je i time ide linijom manjeg otpora. Lakše je vjerovati da svaki zaposlenik posjeduje neograničen potencijal. Lakše je zamisliti da ćete najbolje pomoći zaposleniku ako mu pomognete popraviti njegove slabe točke. Lakše je “ponašati se prema drugima kako biste željeli da se ponašaju prema vama”. Lakše je prema svima se isto ponašati i na taj način izbjeći promjene favoriziranja. Konvencionalna mudrost je utješno, zavodljivo laka.

Revolucionarna mudrost vrsnih menadžera nije takva. Njihov put je mnogo uzbudljiviji. On zahtijeva disciplinu, usredotočenje, povjerenje i, možda najvažnije, spremnost na individualizaciju. U ovoj knjizi vrsni menadžeri ne predstavljaju sveobuhvatne nove teorije i zadane formule. Sve što vam oni mogu ponuditi spoznaje su prirode talenta i njegovih tajni za pretvaranje talenta u trajnu uspješnost. Pravi izazov je u tome na koji način ćete utjeloviti ove spoznaje u (svoj) vlastiti stil, primjenjujući ga na jednog po jednog zaposlenika, svakoga dana.

Ova knjiga predstavlja glas jednog milijuna zaposlenika i osamdeset tisuća menadžera. Njihov broj može izgledati ogroman, ali intervjui s njima utemeljuju ovu knjigu u stvarnom svijetu. Teško je zamisliti kako zvuči jedan talentirani zaposlenik ili jedan vrsni menadžer. Sljedeći izvadak iz jednog intervjua prikazuje ton i sadržaj naših detaljnih intervjua.

Kako bismo sačuvali anonimnost, promijenili smo ime intervjuiranog menadžera, te imena svih ostalih menadžera. Ovdje ćemo ga zvati Michael. Michael upravlja finim restoranom koji je u vlasništvu velikog ugostiteljskog poduzeća na sjeverozapadnom Pacifiku. Posljednjih petnaest godina, otkad je Gallup pronašao Michaela, njegov se restoran nalazi među deset posto najboljih restorana ovog poduzeća prema prodaji, profitu, rastu, zadržavanju zaposlenika i zadovoljstvu gostiju. Iz perspektive njegova poduzeća, njegovih kupaca i njegovih zaposlenika, Michael je vrsni menadžer.

U ovoj knjizi vidjet ćete kako drugi menadžeri i zaposlenici ponavljaju Michaelove komentare. Umjesto da ih mi istaknemo, molimo vas da ih povežete s vlastitim iskustvom dok čitate poglavlja. Za trenutak ćemo dopustiti Michaelu da govori o sebi.

GALLUP: Možete li nam govoriti o najboljem timu kojeg ste ikada imali?

MICHAEL: Mislite na cijeli tim? Ima najmanje trideset ljudi koji ovdje rade.

GALLUP: Samo nam recite o najužem timu.

MICHAEL: Pretpostavljam da je moj najbolji tim bio tim konobara od prije nekoliko godina. Bilo ih je četvero. Brad je imao oko trideset i pet godina, bio je profesionalni konobar i bio je jako ponosan na činjenicu da je najbolji konobar u gradu. Bio je izvrstan u predviđanju. Gosti nikad nisu trebali ništa tražiti. U trenutku kad bi im se pojavila misao da trebaju još vode ili desertni meni, Brad bi se našao uz njih i i dodao im ono što im treba.

Zatim, u timu je bio i Gary. Gary je bio nedužan. Ne naivan, samo nedužan. On je instinktivno mislio da je svijet prijateljsko mjesto, tako da se uvijek smiješio, bio je veseo. Ne mislim da nije bio profesionalan, jer je on bio i to. Uvijek je dolazio uredan i nosio svježe izglacanu košulju. Ono što me impresioniralo bio je njegov stav. Svi su voljeli biti blizu Garyja.

Susan je bila naša hostesa. Bila je živahna, energična i znala se jako dobro predstaviti. Kad nam se pridružila, mislio sam da joj nedostaje malo zdravog razuma, ali pogriješio sam. Ona je savršeno radila s gostima. Za prometnih večeri ona bi im na lijep način, ali odlučno, rekla da se rezervacije u posljednjem trenutku ne mogu prihvatiti. Događalo bi se da za vrijeme ručka neki gosti samo žele dobiti ono što su naručili, platiti i otići. Susan bi to prepoznala i upozorila njihova konobara da je njima najvažnija brzina. Bila je pažljiva i donosila dobre odluke.

Emma je bila neformalni graditelj tima. Bila je tiša, odgovornija i svjesnija od bilo koga. Ona bi okupila tim prije prometne subotnje večeri i govorila svima kako je potrebno dobro se prikazati, biti oprezan i uzajamno se pomagati u teškoj situaciji.

Ova četvorka bila je uporište moga najboljeg tima. Ja se zapravo nisam ni trebao petljati. Oni su sami vodili posao. Trenirali su nove zaposlenike, postavljali pravi primjer te bi čak potjerali osobe koje se nisu uklapale. Dobre tri godine oni su bili restoran.

GALLUP: Gdje su oni sada?

MICHAEL: Susan, Emma i Gary su diplomirali i vratili se na Istok. Brad je još uvijek sa mnom.

GALLUP: Imate li tajnu o građenju vrsnih timova?

MICHAEL: Ne, mislim da tajna ne postoji. Mislim da je najbolje što menadžer može učiniti to da se svaka osoba osjeća ugodno s onim što ona zapravo jest. Vidite, mi svi imamo svojih nesigurnosti. Ne bi li bilo bolje da se na poslu ne moramo čitavo vrijeme suočavati s našim nesigurnostima? Nisam pokušao popraviti Brada, Susan, Garyja i Emmu. Nisam pokušavao od njih učiniti međusobne klonove. Pokušao sam stvoriti okruženje u kojemu su bili ohrabreni biti više od onoga što već jesu. Dok god nisu gazili jedno drugoga i dok god su činili goste zadovoljnima, nisam mario što su međusobno tako različiti.

GALLUP: Kako ste tako dobro upoznali ove ljude?

MICHAEL: S njima sam proveo mnogo vremena. Slušao sam. Vodio sam ih vani na večeru, popio bih s njima nekoliko pića. Doveo bih ih kod sebe na praznike. Ali, u najvećoj mjeri bio sam samo zainteresiran za ono što oni jesu.

GALLUP: Što mislite o izjavi “Bliskost otvara vrata preziru”?

MICHAEL: To je pogrešno. Kako možete upravljati ljudima ako ne poznajete njihov stil, njihovu motivaciju, njihovu osobnu situaciju? Mislim da to ne možete.

GALLUP: Mislite li da se menadžer treba prema svima isto odnositi?

MICHAEL: Svakako da ne.

GALLUP: Zašto?

MICHAEL: Zato što su svi različiti. Ranije sam vam govorio o Garyju i o tome kako je bio izvrstan zaposlenik. Ali ja sam ga dvaput otpustio. Nekoliko puta pretjerao je sa šalom i stvarno sam se naljutio. Zaista mi se sviđao, ali sam ga morao otpustiti. Naš bi se odnos bio uništio da nisam stao na zemlju i rekao: “Nemoj doći u ponedjeljak”. Svaki put kad sam ga otpustio, naučio je nešto više o sebi i svojim vrijednostima, tako da sam ga oba puta ponovno zaposlio. Mislim da ga je to učinilo boljom osobom.

Moje poduzeće je tako funkcioniralo s Garyjem. Ta metoda ne bi uspijevala s Bradom. Da sam prema njemu samo povišio glas, dobio bih sasvim suprotnu

reakciju od one koju sam htio. On bi bio shrvan. Zamukao bi. Tako da kad se s njim ne slažem, moram tiho govoriti i sve s njim prilično pažljivo razmotriti.

GALLUP: Nije li nepravedno različito se odnositi prema ljudima?

MICHAEL: Ne slažem se. Mislim da ljudi žele osjećati razumijevanje. Odnoseći se prema njima drukčije, pomažete im da se osjećaju jedinstveno. Da znam da jedan od mojih ljudi sam hrani obitelj, tada, dok god on radi, bit će više izgleda da ću njemu dati pogodnije sate, nego nekome tko je student. Studentu bi to moglo malo zasmetati, ali ako bih mu objasnio situaciju, vjerojatno bi se smirio. Osim toga, on tako zna da ću paziti i na njegovu osobnu situaciju kad mu to bude trebalo, a to je uvijek lijepo čuti.

GALLUP: Jeste li kome drugom dali otkaz, osim Garyju?

MICHAEL: Nažalost, jesam. Kao većina menadžera, ponekad ne izaberem prave ljude i stvari se počnu raspadati.

GALLUP: Koji je vaš pristup davanju otkaza zaposleniku?

MICHAEL: Učiniti to brzo – što brže, to bolje. Ako netko konstantno loše obavlja posao, možete pomisliti da im činite uslugu čekajući. To nije istina. Zapravo, čekajući pogoršavate stvari.

GALLUP: Menadžer ste petnaest godina? Kad biste davali savjet novom menadžeru, koji bi to savjet bio?

MICHAEL: Ja još u ovome nisam stručnjak. Znaite, još uvijek učim.

GALLUP: To je u redu. Samo nam recite nekoliko ideja koje su vam pomogle tijekom godina?

MICHAEL: Dakle ... Mislim da bi prva bila: *izaberite prave ljude*. Ako to učinite, sve ostalo bit će mnogo jednostavnije.

I kada ste ih izabrali, vjerujte im. Svi ovdje znaju da je ladica za novac u blagajni otvorena. Ako žele posuditi 2\$ za cigarete ili 200\$ za stanarinu, oni to mogu učiniti. Samo stavite znak u ladicu i vratite novac. Ako od ljudi očekujete najbolje, oni će vam to i dati. Rijetko su me razočarali. I kada se dogodi da me netko razočara, mislim da nije ispravno kazniti one koji te nisu iznevjerili postavlajući neko novo pravilo ili politiku poslovanja.

Drugi savjet bio bi, *nemojte nikad previše promicati ljude*. Platite im dobro za ono što rade i neka im nagrada bude to što nastavljaju raditi to što rade. Brad je odličan konobar, ali bio bi užasan menadžer. On voli raditi za publiku koju poštuje, a poštuje goste. Manje poštuje neke od novih zaposlenika. U ulozi menadžera, ovi zaposlenici bili bi njegova publika.

I ono što je posebno važno: *nikada nemojte svaliti odgovornost na nekoga drugog*. Nikada nemojte reći: "Mislim da je ovo luda ideja, ali središnjica na tome inzistira." Svaljivanje odgovornosti na nekoga drugog može olakšati vašem malom svijetu, ali organizam kao cjelina, oprostite, organizacija kao cjelina, bit će oslabljena pa si tako dugoročno otežavate život. Još gori su oni koji stalno obećavaju

stvari koje se nikad ne ostvare. Obzirom da nikad ne znate s čim će vas središnjica iznenaditi, preporučam život po ovom jednostavnom pravilu: *dajte svojim ljudima malo obećanja i sva ih ispunite*. Ovo bi bili moji savjeti.

GALLUP: Ima li još nešto što biste nam htjeli reći iz vašeg menadžerskog iskustva?

MICHAEL: Možda samo ovo: menadžer mora zapamtiti da je on na pozornici svakoga dana. Njegovi ljudi ga gledaju. Sve što radi, sve što govori i način na koji to govori daje znakove njegovim zaposlenicima. Ti znakovi utječu na njihovu izvedbu. Nikada nemojte zaboraviti da ste na pozornici.

Ovo je Michael, ili, u najmanju ruku, ovo je izvod iz razgovora s Michaelom. Za vrijeme našeg istraživanja poslušali smo tisuće menadžera kao što je Michael i stotine tisuća zaposlenika koji su radili za menadžere kao što je Michael. Neka od Michaelovih mišljenja dijeli većina – nikada ne svaljajte odgovornost na nekoga drugog, dajte malo obećanja i sva ih ispunite. Ali veći dio njegova iskaza je revolucionaran – njegova želja da pomogne svim zaposlenicima da postanu više od onoga što već jesu, njegova spremnost da postupa prema svakoj osobi drukčije, njegova želja da postane blizak prijatelj sa zaposlenicima, njegovo prihvaćanje činjenice da ljude ne može promijeniti, već im samo može olakšati, te njegovo povjerenje prema zaposlenicima. Michael, kao i svi vrsni menadžeri, krši pravila konvencionalne mudrosti.

Kao i vi, i mi znamo da je promjena – činjenica modernog života. Znamo da se poslovna klima stalno mijenja i da različiti pristupi upravljanju ljudima prevladavaju i opadaju. Međutim, slušajući menadžere kao što je Michael i zaposlenike kojima upravljaju, tragali smo za onim što se ne mijenja. Što će talentirani zaposlenici uvijek trebati? Što će vrsni menadžeri uvijek činiti kako bi pretvorili talent u uspijeh? Koje su trajne tajne pronalaženja, usredotočavanja i zadržavanja talentiranih zaposlenika? Koje su konstante? Ovo su naša pitanja. Na stranicama koje slijede predstaviti ćemo naša otkrića.