

Zašto je tako teško postaviti pravu osobu na pravo radno mjesto? Neki ljudi rođeni su za to da budu komercijalisti. Drugi pak imaju izuzetne vještine i znanja, ali su nečim inhibirani pa će zauvijek ostati "siva eminencija" i nikada ih nećete moći vidjeti u ulozi "ovna predvodnika". Neki treći rođeni su za posao koji ne zahtijeva mnogo razmišljanja, nego tipizirane radnje. Četvrti će, opet, doći do punog izražaja i biti briljantni tek ako im date veliku odgovornost i mjesto vođe.

Različiti ljudi sposobni su za različite vrste poslova. Većina njih svjesna je toga što može, a što ne može raditi, za koju su vrstu posla sposobni, a za koju nisu, na kojem radnom mjestu mogu dati svoj maksimum, a na kojem to neće biti u stanju. No, jesu li toga svjesni i njihovi poslodavci? Često nisu.

Nije jednostavno postaviti pravog čovjeka na pravo radno mjesto. Dapače, to je izuzetno teško, ali barem pokušati to učiniti jest jedno, a smatrati da to nije ništa drugo nego gubitak vremena, to je nešto sasvim drugo. Oni menadžeri koji misle da je to teško, ali se bar potrudu učiniti, uspijevaju u 50% slučajeva, a ako je pola vaših zaposlenika na pravim radnim mjestima koja im odgovaraju i na kojima su uistinu dobri, tada ste samo korak do toga da i vi i oni, a time i vaša tvrtka, postanete najbolji. Oni drugi, koji smatraju da je zapošljavanje pravih ljudi na pravim radnim mjestima tek gubitak vremena, pa raspoređuju ljude na radna mjesta po principu "baci ga u vodu pa će proplivati", ti se gadno varaju. Za njih će "gubitak vremena" ubrzo rezultirati gubitkom enormnih sredstava, pa možda čak i bakrotom.

Neuspješnog menadžera najprije ćete prepoznati po tome što ne zna odabrati i "spojiti" odgovarajuće ljude s odgovarajućim radnim mjestima. Kaže se da se ljudi istih sklonosti prepoznaju – ljudi koji imaju iste ideje često imaju i iste interese. Oni koji nisu najbolji nikada u moru ljudi neće prepoznati najbolje. Što je još gore, nemogućnost identificiranja najboljih rezultirat će unifikacijom pristupa prema svima, izjednačavanjem odnosa spram svih – i onih koji su najbolji i onih koji su prosječni i onih koji su loši. To se najbolje može vidjeti ukoliko zaposlenici rade u timu. Staro je i svima znano pravilo da u radnim timovima ima ljudi koji se skrivaju iza uspješnosti ostalih članova ili čak iza uspješnosti samog posla.

Zamislimo da u jednoj tvrtki grupa od deset ljudi radi na nekom projektu. Zna se tko je voditelj projekta i uloge članova tima unaprijed su definirane. Iz kojekakvih razloga, neki članovi tima zabušavaju i ne izvršavaju svoj dio radnih zadataka na vrijeme. Rokovi su pred vratima, a oni nisu napravili svoj dio posla. Projekt trpi. Što će učiniti onaj radišni ostatak tima? Vrlo vjerojatno će stisnuti zube i zajedničkim snagama prionuti onom dijelu posla koji zabušanti nisu napravili. Zašto? Zato da projekt ne propadne. Nakon neprospavanih noći, pčele radilice uspiju uspješno dovesti projekt do kraja. Projekt je uspio i njihov ih menadžer treba nagraditi za dobro obavljen posao. Loš menadžer nagradit će sve članove tima jednako. Kvalitetan menadžer primijetit će zabušante čim počnu "raditi ništa" i isključiti ih iz projekta. To je jedna od odlika dobrog menadžera reći najboljima da su najbolji i za to ih nagraditi, a prosječnima prstom pokazati na koga bi se trebali ugledati. No tu još uvijek nije kraj priči.

Nagrade za dobro obavljen posao vrlo su osjetljiva stvar. Kako napraviti razliku između onih doista najboljih i onih "malo manje najboljih"? Ako gledate pravilnu Gaussovu¹ krivulju, koja ne predstavlja ništa drugo nego dokaz o tome da je manji dio ljudi ispodprosječan ili iznadprosječan, a najveći dio prosječan, kako onda nagraditi one čiji je rezultat samo za jedan posto ili jedan euro manji od onih najboljih? To je ono vječno pitanje: je li najbolji u grupi prosječnih doista puno lošiji od onog tko je najlošiji u grupi najboljih? Ta se razlika u uspješnosti zaposlenika također treba valorizirati i to je jedan od razloga zašto kvalitetan menadžer daje različite nagrade svojim zaposlenicima. To je razlog zašto različito uspješni ljudi na istim radnim mjestima imaju različite plaće!

Oni koji vode tvrtku nikada ne bi smjeli biti indiferentni prema svojim zaposlenicima ni prema njihovim sposobnostima. Kada kažemo indiferentni, prvenstveno

¹ Karl Friedrich Gauss (1777.-1855.), njemački matematičar i astronom

mislimo na situacije u kojima zbog vlastite sljepoće menadžeri ne vide da su im najbolji ljudi zanemareni i da trunu na radnim mjestima na kojima njihova znanja i vještine ne dolaze do izražaja. Imati najboljeg na radnom mjestu koje ga ograničava i na kojem ne može pokazati da je uistinu najbolji, za tu je osobu vrlo frustrirajuće, a za menadžment je velik propust. Zašto to neki menadžeri rade? Otkud ta indiferentnost?

Razlog tome uglavnom je uvriježeno mišljenje da će "najbolji uvijek isplivati na površinu". Netočno! Uzmimo za primjer ronioca. Zamislite tri izvanredna, najbolja ronioca koji iza sebe u karijeri imaju nebrojene fantastične rezultate na međunarodnim sportskim natjecanjima. Bacite svu trojicu u more, sa zadatkom da zarone na istu dubinu. Jednome dajte bocu s kisikom, masku i peraje. Drugome dajte peraje, a trećem nemojte dati ništa. Ronilac s bocom kisika, maskom i perajama sigurno će prvi izroniti, onaj koji je imao masku i peraje bit će brz, ali ne najbrži jer roni na dah. A onaj treći? Treći će imati sreće ako izroni živ! Ignorirati mogućnost da je netko možda najbolji, ali nema prave alate da to i pokaže, odlika je loših menadžera.

Svi znamo da se uspješno poslovanje zasniva na činjenici da netko, tko i sam nije najbolji, ne može ni voditi najbolje. I u nogometnoj reprezentaciji trebali bi igrati najbolji igrači – najbolje lijevo krilo, najbolji branič ili vezni igrač, a braniti će najbolji golman u državi. A tek kapetan momčadi? To sigurno neće biti igrač čiji je učinak na posljednjim utakmicama bio nikakav ili igrač koji je inače "rezerva" i sjedi na klupi. Kapetan momčadi bit će onaj kojeg prvenstveno izbornik i trenerska ekipa smatraju najboljim. Ni u poslu ne bi smjelo biti drukčije!

U ljudskoj je prirodi težiti najboljem. U ljudskoj je prirodi izabrati uzor, osobu koju prema njezinim idejama, karakteristikama ili ostvarenjima smatraju najboljom. Ljudi su skloni slijediti one koji su najbolji. Kako da najbolji zaposlenici neke tvrtke budu i ostanu najbolji ako im je šef prosječan? Kako da i dalje budu radnim mjestom i položajem podređeni osobi koja ima lošije rezultate od njihovih? Nije li to paradoksalno? Kod takvih zaposlenika sigurno će se javiti frustracija i određena doza revolta koji će vrlo vjerojatno nakon određenog vremena kulminirati u konfliktnu situaciju.

Dopustiti da najbolji imaju "srednju žalost" za menadžera, odnosno osobu koja je tek prosječna u svojem poslu, često je poslovna politika u velikim tvrtkama. U njima često ima sigurnosnih niša u koje se takvi "srednjaci" i bezveznjaci mogu godinama uspješno sakrivati. Kad tvrtka u cjelini dobro ili čak odlično posluje, a netko malo zabušava ne remeteći cjelokupan uspjeh, rijetko će se naći netko voljan svoje vrijeme i živce trošiti na tjeranje neradnika iz tvrtke. Znamo da to nije ništa drugo doli mediokritetsko poslovno okruženje, što nije odlika pametnog i uspješnog menadžmenta, ali dugoročno profitabilna ideja, no to je dio ljudske naravi koja ne želi talasati dobru situaciju njezinim poboljšavanjem.

Ono što je još gore od neprepoznavanja najboljih ili od toga da ih vodi osoba koja je mnogo nesposobnija od njih jest ne omogućiti najboljima sve što možete da uspiju. Jedan od najvažnijih zadataka kvalitetnog menadžmenta jest omogućiti najboljima što je moguće bolje i kvalitetne uvjete u kojima će raditi. Koji su to još bolji uvjeti koje im možete pružiti? Prvenstveno, to je mogućnost da rade s ljudima koji su poput njih. Formirajte timove najboljih ljudi i omogućite im da rade zajedno. Ljudima koji su sposobni, kada se nađu u poticajnoj sredini, među osobama koje su također stručnjaci i imaju neka određena specifična znanja, ne treba nikakvog dodatnog poticaja da briljiraju.