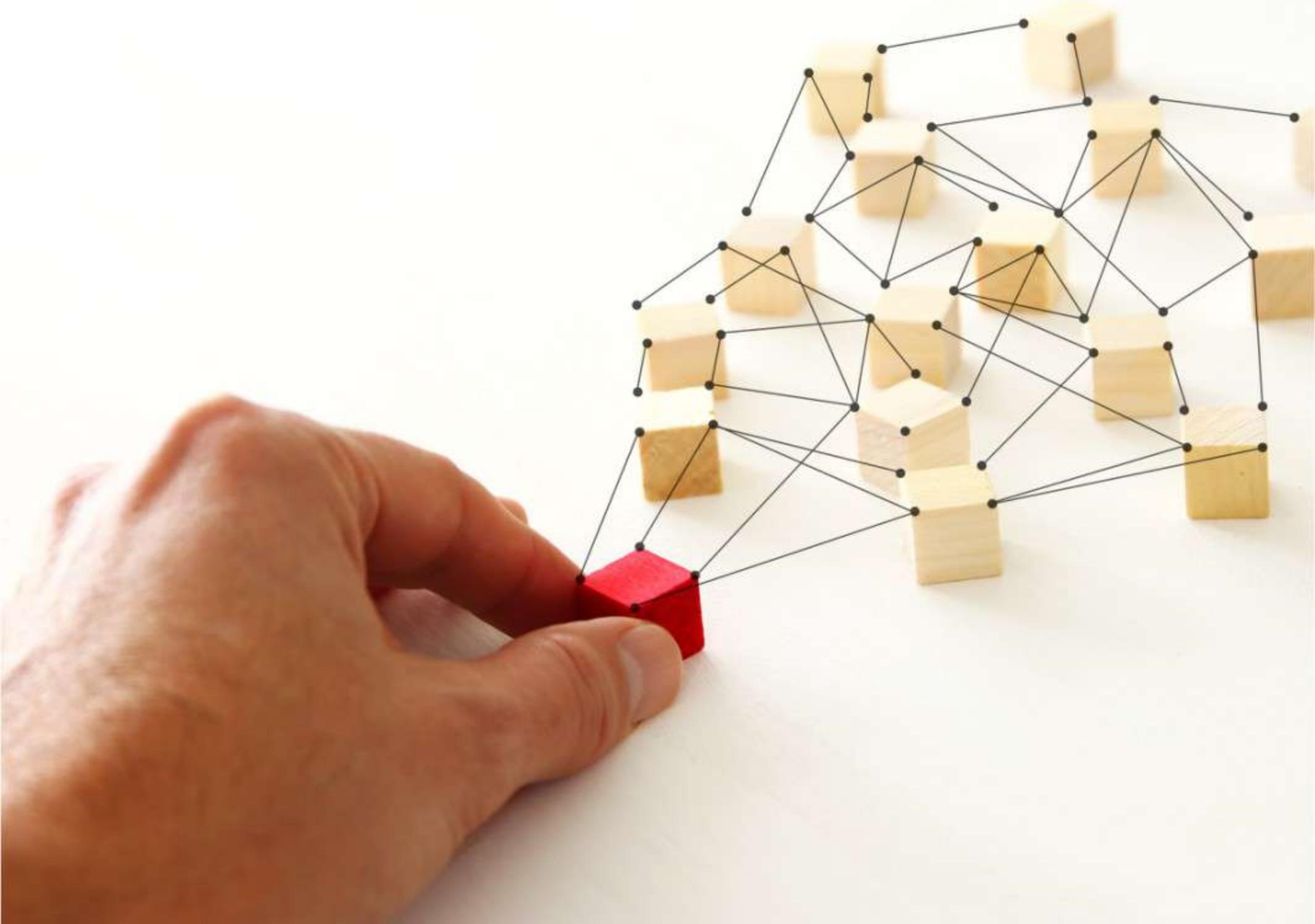


VLADIMIR MILETIĆ

VIŠE OD IGRE

Umeće snalaženja u hijerarhijskim sistemima
i konkurentskim odnosima



Vladimir Miletić

VIŠE OD IGRE

NEPISANA PRAVILA RAZMENE
NA VISOKIM POLOŽAJIMA U KOMPANIJAMA

Beograd, 2020

SADRŽAJ

Zahvalnost učitelju	8
Uvod	10
I NEVIDLJIVE VEZE	13
Opasne veze	14
Uočavajte lične interese	18
Šta se krije ispod površine?	22
Koliko loptica toliko parica	26
Dok ne postanete kapetan, ne ljudljajte brod	30
Šta dobijate, a šta trošite na radnom mestu?	37
Regrutujte vojsku da biste osvojili položaj	42
Oprezno sa vladarima, ali i naslednicima	45
Ne istražujte na brisani prostor	49
Koristite nos – uspeh miriše	53
Da li ste rudar ili radar?	57
II MI NISMO SAMI	61
Okružite se uspešnijima od sebe	62
Ne družite se s onima koji su u nemilosti	66
Napredovanje grupe	69
Čegovića si?	72
Ne tražite za druge	75
Između čekića i nakovnja	78
Utičite na druge - budite influenser	81
Obezbedite podršku lobiranjem	84
Uzvratite onima koji su vas zadužili	88
Predvidite promenu i priliku za unapređenjem	91
II MI NISMO SAMI	97
Uočite šta vaši kupci žele	98
Šta se traži na kompanijskoj crnoj berzi?	104
Izgradite pregovaračku moć	108
Budite na pravoj udaljenosti	112
Budite konkretni i jasni	115
Obezbedite šefu retkost koja mu znači	117
Uočite slabu tačku poslodavca	121
Pomozite šefu da se popne	126
Upoznajte šefove neprijatelje	129

Donesite šefu hranu	132
A ko će šefu da čuva leđa?	135
Svedok greha	138
Komunicirajte pitanjima	141
IV UPRAVLJANJE SOBOM	145
Vežbajte preduzetništvo na radnom mestu	146
Izborite se za nezavisnost	151
Koliko jezika govorite – toliko i šansi	154
Slično se sličnom raduje	157
Ko štedi, imaće samopouzdanje	160
Otkrijte sabotere i saveznike	162
Udvarajte se sebi	166
Izgradite lični brend	170
Obećajte nemoguće	175
Želite li pravdu ili povišicu?	178
Preduzetništvo na radnom mestu	181
Šta kad ne delite vrednosti sistema?	185
Potražite učitelja	189
Menjajte se	192
V PRIČE IZ KOLOSEUMA	195
Ulični psi	196
Između dve vatre	201
Rok trajanja	206
Gvozdena vrata	210
Kibiceri	214
Sančo Pansa	218
Napad na granicu	221
Minska polja	225
Svilen gajtan	229
Zelenaške kamate	233
Testosteroni na rasprodaji	239
Pogovor	244
Dodatni materijali	246
Za one koji žele više	248
O autoru	250

ZAHVALNOST UČITELJU

Sve ono što sam napisao u ovoj knjizi - nekada nisam znao. Ne samo da nisam znao, nego nisam imao pojma da postoji još nešto izvan formula, definicija i teorija koje sam uredno izučio na fakultetu. Verovao sam tada da će mi stečena znanja obasjati put do uspeha, za koji sam isto tako mislio da znam šta je i gde se nalazi.

Samouveren i ambiciozan, vrlo brzo po završetku fakulteta, našao sam se na odgovornoj funkciji. Bilo je to ostvarenje mog životnog sna. Postao sam direktor. Mislio sam tad da sve razumem i da sam spreman za izazove koji me očekuju. Tako sam ušao u biznis, a da prethodno nisam razumeo njegova pravila, jezik kojim se govori, pa ni interesu koji u njemu vlađaju. Siguran sam da bi se moja karijera, a moguće i neke važnije stvari, neslavno završili, da pre petnaest godina nisam dobio priliku da učim životna i poslovna pravila od mog današnjeg Učitelja.

Od njega sam naučio da u svakom sistemu pored vidljivih i nevidljivih, postoje i nepisana pravila ponašanja. Nešto kasnije počeo sam da ih uočavam ispod površine. Mnogo godina kasnije počeo sam i da pomalo ovladavam njima. Danas sa sigurnošću mogu da kažem da je njihovo

poznavanje i razumevanje bilo odlučujuće za svaki uspeh koji sam postigao u karijeri. Od Učitelja sam stekao retka i dragocena znanja koja su mi na putu ka uspehu bile voda i hrana, oruđe i oružje, sklonište i skrovište, štit i oklop, granica i utvrđenje.

Zato ovu knjigu posvećujem svom Učitelju, Marti Mratinković.

Jer u ovoj knjizi se nalazi mnogo više od priča, ideja i strategija. U njoj je i svedočanstvo o jednom putu i jednoj promeni. Uspomena na stečena iskustva i zajedničke uspehe. U njoj su zahvalnost, ponos i zadovoljstvo.

Dugačak i težak put smo prešli. Ipak, vredelo je. Jer, da ga nisam prošao, ne bi bilo ni ove knjige. Ne bi bilo ni mene ovakvog kakav sam sada.

Ne bi bilo ni mene onakvog kakav ču tek postati.

S poštovanjem i zahvalnošću,

Vladimir Miletić

UVOD

Ako ste pročitali moju prethodnu knjigu "Igrate li šah na poslu?" mogli ste da naučite na koji način da vodite pregovore sa poslodavcem i kako da povećate svoju vrednost. Nadam se da su vam koristili saveti i strategije koje su meni i mojim učenicima pomagale da napredujem u karijeri, dostižem povišice, menjam poslove za bolje plaćene. Verujem da sada bolje razumete osnovna pravila podizanja sopstvene vrednosti i razmene na poslu. Ipak, umeće snalaženja na radnom mestu je mnogo složenije da bih mogao da ga predstavim u jednoj knjizi.

Zato sam za one koji teže ka višim nivoima karijernih leštvičica, napisao još jednu knjigu.

Jer, na visokim položajima se nalaze veće nagrade, ali su potrebna još veća znanja i veštine. **Na tom mestu neopohodno je uočavati ono što je skriveno i ponekad nevidljivo. Primetiti ono što se nalazi ispod površine. Otkriti istinu čak i kada je vešto umotana u gomilu laži. Povezati ljude sa njihovim pravim interesima. Odbiti nepristojne i nemoralne ponude. Vešto i mudro trgovati. Graditi svoju mrežu pomagača i saradnika.**

Zbog svega toga nije se lako snaći na visokim položijama, na kojima se upravlja i odlučuje o vrednim resursima, gde se zadobija veća moć u odlučivanju. Nije lako uči u carstva

bogatstava i moći, a da vas ono ne zaslepi i pomuti vam um. Nije jednostavno ostati nezavistan i svoj. Nije lako dostići svoje ciljeve, a ne zameriti se drugima.

Mnogima taj cilj izgleda kao nemoguća misija, zbog čega i ne pokušaju da zaigraju igru sa visokim ulozima. Pomisle da nemaju dovoljno kapaciteta da odgovore na sve izazove koje ovaj nivo traži. Odustanu i pre nego što su počeli. Drugi, pak, uđu u ovu igru nepromišljeno i hazarderski, bez strategije i plana, privučeni sjajem i blještavilom koje visoke pozicije obično nose. **Takvi neretko završe kao plen, budu iskorišćeni za ciljeve moćnijih i nikada do kraja ne shvate kako funkcionišu pravila igre na visokom nivou.**

Pa, ipak, i u tom i takom svetu, odvija se zanimljiva razmena. **Trguje se veoma specifičnim stvarima. Na prvom mestu interesima, emocijama i uticajem.** Za neke ljude ova blaga su veoma važna i spremni su da ponude u razmenu ne pitajući za cenu.

Zato, ako budete umeli da uočite do čega je drugoj strani najviše stalo, ako budete imali oštro oko da prepoznajete rete i neobične prilike za razmenu, ako znate da postavite granice i držite ih čvrsto utvrđene, ovladaćete, tada, nepisanim pravilima razmene na visokim položajima.

Osetiće, tada, kako vam raste samopouzdanje. Kako umesto plena postajete tvrd orah. Kako u toj razmeni osvajate i značajnije nagrade od novčanih.

Otvoriće vam se, onda, neka nova vrata i jedan sasvim novi svet.

U kome se igraju više igre. U kom postoji nešto više od igre.



NEVIDLJIVE VEZE

Biznis je sličan vaterpolu. Ono što se vidi na površini, sasvim je drugačije u odnosu na ono što se događa ispod. Iznad vidite podignute ruke i nevine izraze lica kojim uveravaju sudije da je sve čisto i fer. Istovremeno, dugi niz godina se ispod primenjuju utrenirani potezi, u kojima se nožnim prstima hvataju protivnički igrači za kupaće gaće ne bi li se sprečili da postignu gol.

Kao i u vaterpolu, i u biznisu je potrebna prilična mudrost i pronicljivost da bi se uočilo ono skriveno i nevidljivo, kako bi se videlo ono što je ispod površine i da se ne bi verovalo samo rečima i obećanjima.

Mnogo je igrača na sceni, ali oni najbitniji se često nalaze ispod bine, iza kulisa, u ložama.

Upravljujući iz mraka, u tišini, nečujno.

OPASNE VEZE

Sve što vam je potrebno da biste obavljali svoj posao, uglavnom vam i obezbede na poslu. Kancelarijski nameštaj, mašine, osnovna sredstva, uniformu, sitan inventor itd. Ipak, ono najvažnije nikad nećete dobiti. Još nije pronađen uređaj koji će detektovati mrežu ličnih i poslovnih interesa u sistemu. Za to ćete morati da se pobrinete sami.

Veliki broj ljudi veruje da je za uspeh u poslu jedino važno da izvrše svoj posao u skladu sa interesima firme. Međutim, svaki sistem se sastoji od nevidljivih i paralelnih veza. Pored vidljive povezanosti određene hijerarhijom, koju inače mogu svi da saznaju kroz organizacionu šemu, postoji i nevidljiva povezanost uspostavljena kroz razmenu informacija i usluga među članovima sistema. Za razliku od vidljivih veza koje se lako raskidaju kad neko od članova izađe iz sistema, nevidljive veze su čvršće, stabilnije i opstaju, bez obzira da li je i kako promenjen formalni odnos između članova sistema.

**Onog trenutka kad ste se zaposlili u kompaniji,
postali ste deo mreže raznovrsnih formalnih
i neformalnih veza koje se uspostavljaju
između članova poslovnog sistema.**

Te veze su vrlo često nevidljive, ali u slučaju da ih svojim nespretnim pokretom ugrozite, mogu vas itekako opeći. Kao ilustraciju možete da zamislite prostoriju ispresecanu laserskim zracima, koji zvone za uzbunu svaki put kad ih dodirnete, a vi da biste došli do svog cilja, morate da se provučete kroz šumu tih linija.

Stoga prvo postavite nekoliko pitanja pre nego što započnete da menjate sistem i njegova pravila: Ko ima kakve lične interese? Da li ostvarenje vaših ciljeva ometaju tuđe lične intrese? Ko je čiji čovek? Ko je koga doveo? Ko je s kim u ljubavnim, a ko u rodbinskim vezama? Ko je koga zadužio i ko šta očekuje zauzvrat? Ko se kome poverava? Ko za koga prikuplja informacije?

Da bi imali celokupnu sliku o sistemu, ali i svom mestu u njemu, nije dovoljno da uočite samo vidljive veze. Mnogo je važnije da uočite nevidljive veze i odnose. **Zato je glavni zadatak za svakog novog člana u sistemu da prvih nekoliko meseci snima i uočava sve one skrivene, neformalne veze između članova sistema.** Kad valjano uradite istraživanje, tek onda prelazite na promene i radne zadatke iz opisa posla. Većina ljudi u novim sistemima, u želji da pokažu svoje znanje i sposobnosti, odmah se usredsrede na promene vidljivih veza. Ne uoče, pritom da svaku od vidljivih veza prati i mnoštvo nevidljivih veza. To bi bilo kao kad inženjer na gradilištu uputi nalog da se iskopaju temelji, a da uz to nije pogledao mrežu postojećih kablova i instalacija koji su već uzemljeni.

Kad krene da se kopa po sistemu, obavezno moraju da se pogledaju i veze ispod površine. Kad promene koje se predlažu ugrožavaju tuđe lične interese, javlja se otpor na mnogim

stranama. Ukoliko se u promene uđe bez razumevanja interesa drugih delova sistema, velike su šanse da se sve završi samo na pokušaju. Neretko nastrandaju i sami predлагаči, jer prethodno nisu uočili stvarnu moć sistema koji su poželeti da razotkriju. Tek onda shvate da je ta mreža daleko jača nego što izgleda na površini. Zbog toga se pažljivo raspitajte kad poželite da smanjite neki nerazumni trošak u sistemu zašto to niko nije predložio pre vas. Možda ćete time ugroziti nečiji lični interes.

Zato kad nešto vidite, shvatite i povežete, pitanje je kakvu akciju preduzeti. Potrebna je velika mudrost da akcijom dođemo do svog cilja, a da sebi ne naudimo. Mnoge ljude u toj situaciji povede snažan osećaj da isteruju pravdu. Osim što u toj nameri retko kad uspeju, neretko ih ta borba košta velikih ličnih gubitaka. Pravdoljupci često i ne primete da su se o njihovu pravednu borbu okoristili i drugi. Oni koji vrebaju priliku iz drugog plana. Oni koji pravednika podstiču, jer njegovom borbom i sami imaju lični interes, ali se ne izlažu riziku znajući da će celokupna negativna energija biti usmerena prema pravedniku. Njih ne interesuje osećaj pravde. Vrlo rado će taj dobitak prepustiti drugima, a sami će biti zadovoljniji time što ostvaruju lične ciljeve, dok se pritom drže po strani u sukobu dve interesne grupe.

Osim što novi član traži informacije o vezama unutar sistema, svaka promena izaziva i postojećim članovima razdznalost. Ulazak svakog novog člana u sistem, obično je propraćen podozrenjem i sumnjom ostalih. Glavno pitanje jeste na koji način je nova osoba došla u sistem? Da li je i sa kim povezan u sistemu? Kome je lojalan? Novi član se procenjuje

sa aspekta da li će predstavljati šansu ili prepreku u dolasku do sopstvenih ličnih ciljeva.

Zato se u prvih nekoliko meseci odigrava svojevrsno ispitivanje snaga novih i starih. Novi članovi sistema pokušavaju da saznaju ko drži neformalnu moć u sistemu, kakve se vrednosti gaje i modeli ponašanja. S druge strane, stariji ispituju novajlju pokušavajući da saznaju čiji je on čovek i da li mogu da imaju poverenja.

Dok traje to procenjivanje, i jedni i drugi se pretvaraju da ništa nisu videli, razumeli ni povezali.

I jedni i drugi uočavaju govor tela i neverbalnu komunikaciju.

Razmenjuju poruke kroz skrivene znakove i tajne signale.

Čudan je to jezik. Malo ih je koji ga govore, a još manje onih koji ga podučavaju.

Ipak, teško onom ko ga ne nauči.

UOČAVAJTE LIČNE INTERESE

Dizanje profita, ipak, nije podjednako važan cilj za sve kompanije i sve ljude u njih. U najvećem broju slučajeva, kompanijama upravljaju i u njima su zaposleni ljudi koji nisu vlasnici. U takvim kompanijama nije samo važno da li ste sposobni da podignite rezultate kompanije. Osnovno što treba da uočite, pre nego što optimistično krenete da pravite profit za kompaniju, jeste da li osobi koja je iznad vas to i odgovara.

**Sposobnost da uočite i razumete lične interese
ljudi u organizaciji jedna je od odlučujućih
za napredovanje u karijeri.**

Smer u kojem se kreće kompanija nije određen samo ciljevima date organizacije. Iako je kompanija ekonomski sistem kreiran u cilju uvećanja kapitala vlasnika, istovremeno se u njih nalaze ciljevi, želje i interesi ljudi koji u njih rade. Što je više ljudi, to je i veći broj različitih interesa. Što su interesi pojedinaca u većoj suprotnosti od interesa organizacije, to su više ograničeni njen rast i razvoj.

Veliki broj ljudi uočava samo kompanijske interese. Logično, o njima se najviše priča i govori na sastancima,

u godišnjim planovima, izveštajima, vizijama i misijama. Rast prihoda i profita, smanjenje troškova, zadržavanje kvaliteta proizvoda ili briga o korisnicima, najčešće su teme o kojima se raspravlja u kompanijama uz koje se traže načini i ideje kako da se planirani ciljevi dostignu.

Međutim, ono o čemu se manje govori, a što u nekim kompanijama troši najveći deo vremena i energije ljudi koji u njima rade jesu pozicione igre. **One su jedna velika i neprestana borba uskog kruga ljudi da zadrže i prošire moć, a time ostvare i dodatni uticaj koji će im doneti ostvarenje ličnih interesa.** Na tim mestima se odvijaju pravi pravcati ratovi uz smešak i u rukavicama. Ratovi se vode za što veći uticaj i pravo na korišćenje kompanijskih resursa. U tim ratovima, baš kao i u pravim, sklapaju se paktovi, primirja, savezi, a sve u cilju uništavanja zajedničkih neprijatelja. Vojska služi, baš kao i u pravim ratovima da bespogovorno izvrši naređenja, a i da ne postavlja pitanja o razlozima zbog kojih se ti ratovi vode. Tako se na odgovorna mesta dovode oni koji će pre svega voditi računa o njihovim ličnim interesima, a najlojalniji i najhrabriji dobijaju nagrade kroz veće činove i unapređenja.

Pozicione igre se jednako odvijaju u multinacionalnim, kao i u javnim, odnosno državnim kompanijama. Svuda gde je vlasnik odvojen od upravljanja, stvaraju se uslovi da lični interesi postanu dominantnija forma odlučivanja u odnosu na kompanijske. U malim privatnim kompanijama je lični interes vlasnika u najvećoj meri i interes kompanije, mada se i u takvom okruženju ponekad primete razlike.

O postojanju ličnih interesa i ratovima unutar kompanija, uglavnom se ne govori otvoreno. Razlozi zbog kojih se vode,

često su sasvim suprotni od onoga što se izgovara. Često su ti razlozi neetički, nemoralni i sebični. Zbog toga ih većina po pravilu upakuje u više kompanijske interese. Savest mnogo lakše kao razlog otpuštanja prihvata smanjenje kompanijskih troškova nego činjenicu da zaposleni ne služi dovoljno njihovim interesima. Nikada nećete pročitati u otkazu ugovora o radu da da je o njemu odlučeno zbog toga što neko nije želeo da sklopi ugovor o velikoj nabavci s kompanijom koju je preporučio šef. Neće nigde pisati da je zaposlenom naloženo da primi direktorovu kćerku i da joj dozvoli da se ponaša kako ona hoće. Nigde nikada nije objašnjeno da je zaposleni dobio otkaz zato što šef u njemu vidi konkurenciju i da nije smeđa da bude toliko ambiciozan. Ni u jednom izveštaju ili saopštenju nećete to pročitati, ali ne znači da to nije istina.

Usled ulaska u tuđe interesne zone, mnogi zaposleni su ostajali bez zaslужenih nagrada, bivali degradirani, a neretko i gubili poslove. U svemu tome, najveću posledicu za njihovo samopouzdanje ostavljale su primedbe na rad zbog kojih su bivali kritikovani i kažnjavani. Iako su ti razlozi najčešće bili neistiniti, mnogi zaposleni su dugo ostajali u uverenju da su te procene tačne i da su pogrešili baš ono što im je zamereno. Nesvesni postojanja ličnih interesa, verovali su jedino u ono što bi im predstavnici sistema ispričali, te tako dobijali iskrivljenu sliku o sebi i svojim sposobnostima, postajući oštećeni za buduće odnose s novim kompanijama.

Zato je važno da veoma dobro raspoznajete lične ciljeve ljudi oko vas. Naročito ukoliko vaši ciljevi nekome otežavaju dolazak do svog cilja. Ukoliko je ta osoba na višoj funkciji i ima veću moć, može se dogoditi da budete izostavljeni iz planova

za napredovanje, pa čak i potpuno eliminisani. Suprotno od toga, ukoliko umete da „čitate“ nepisana pravila ili da uočite lične interese drugih, te pomognete u njihovom dostizanju, vrlo je moguće da će vaš doprinos biti nagrađen u skladu s onim što je vaš interes.

Zbog toga se, pre svake naizgled pametne ideje za kompaniju, uvek treba zapitati: Kako će ovo što predlažem imati uticaja na lične interese drugih? Da li ova ideja može nekome da zasmete? Da li ugrožavam nečije interese? Da li s druge strane ova ideja potpomaže nečije interese? Da li ću imati njihovu podršku? Ko je jači u trenutnom odnosu snaga ovih dveju grupa?

Za početak postavljajte prava pitanja.

Kasnije ćete dobiti i prave odgovore.

ŠTA SE KRIJE ISPOD POVRŠINE?

U svakoj organizaciji postoji formalna i neformalna hijerarhija. Formalna hijerarhija je predstavljena organizacionim šemama gde su prikazane veze između pojedinih delova sistema i nosilaca funkcija u kompaniji. Međutim, to ne znači da osobe koje su na istom nivou u formalnoj hijerarhiji, imaju jednaku moć prilikom donošenja odluka. Naprotiv, neki ljudi su važniji i ono što ih često čini moćnijim jeste neformalni uticaj. Zato je važno uočiti i neformalnu hijerarhiju. Tamo se nalaze zaposleni čija je **stvarna moć u organizaciji veća ili manja od one koja je određena platom ili formalnom hijerarhijom.**

Moglo bi se reći da je u pitanju vidljivi i nevidljivi deo sistema. Vidljivi deo je ono što će vam reći drugi.

Vidljivi deo je ono što će vam reći drugi.

**Nevidljivi je ono što ćete morati
sami da shvatite.**

Važno je da razumete i poštujete formalnu hijerarhiju, ali je još važnije da uočite i razumete neformalnu, kako slučajno ne biste umanjili svoje šanse za dostizanje povišice.

Na mestu onih koji imaju najveći neformalni uticaj u kompanijama, najčešće se nalaze:

1) ČLANOVI PORODICE

- Bez obzira da li su stvarno zaposleni ili se samo povremeno pojavljuju u kompaniji, supruge, roditelji, deca, braća i sestre, imaju neformalni uticaj na donosioce odluke kroz njihovo srodstvo s njim. Koliki je čiji uticaj, zavisi od same porodice, ali obično postoji neka osoba unutar porodice čije mišljenje lider posebno ceni i poštuje.

2) ROĐACI

- Čest je slučaj, naročito u privatnim kompanijama, da se različite pozicije u organizaciji popunjavaju rodbinom čime obezbeđuju informacije i kontrolu rada zaposlenih.

3) PRIJATELJI

- Oni sa kojima vlasnik ili direktor ne gaji samo poslovni, već i prijateljski odnos. Koji mogu da mu kažu i ono što drugi ne smeju.

4) POSLOVNI PARTNERI

- Kompanije žive od prihoda koje donose kupci. Ponekad kupci utiču i na kadrovsku politiku firme, jer žele da sačuvaju svoju poziciju i privilegije.

5) PRVOBORCI

- Zaposleni koji imaju dug staž ili rade još od osnivanja firme, imaju veća prava u odnosu na ostale. Ponekad su im ta prava priznata, a nekad to verovanje kreiraju svojim stavom i ponašanjem gde ne žele da se izjednačavaju s onima koji su kasnije došli.

6) ONI KOJI OBAVLJAJU PRLJAV POSAO ZA FIRMU

- Neretko kompanije zapošljavaju pojedince koji su

spremni da urade ili preuzmu odgovornost za nezakonite ili nemoralne stvari. Što je taj posao važniji za odgovorne ljudе, to ta osoba ima veću neformalnu moć, bez obzira koji joj je opis posla. Takvi ljudи najviše zbumuju zaposlene koji se izdvajaju stručnošću i vrednim radom, te ne znajući za njihov stvarni doprinos i ulogu u sistemu, porede se s njima i traže povišicu.

7) ONI KOJI DONOSE NOVAC FIRMИ

- Zaposleni koji donose novac firmi, među najvažnijima su i najuticajnijima, zato što ako kompanija ostane bez njih, rizikuje da ostane i bez njihovog znanja i kontakata koji joj donose veći profit.

8) ČUVARI TAJNI

- Oni koji poseduju informacije o zaposlenima unutar kompanije, a koje mogu naneti štetu njima lično ili kompaniji, imaju neformalnu moć, jer pojedinci u sistemu mogu imati štetu ukoliko se neka tajna otkrije. Tako dobijaju status po-vlašćene osobe kojoj je dozvoljeno mnogo više u odnosu na druge, dok se istovremeno ona ne trudi da svoju poziciju i sakrije.

9) LJUBAVNICI

- Ljubavne veze u kompanijama su česta pojava i potencijalna nagazna mina za one koji ih ne opaze. U takvim odnosima, osoba sa manjim uticajima se ne zadovoljava samo dobijenom pažnjom i odnosom, već želi da od osobe sa kojom je u vezi zadobije i moć.

10) JA TEBI - TI MENI KADROVI

- U nekim sistemima, šefovi i direktori zapošljavaju po principu razmene sa svojim kolegama iz drugih kompanija.

Njemu šalje svoje prijatelje i rođake da ih zaposli, a od njega dobija iste takve, ali po svom izboru. Razmenjuje se usluga za uslugu. Sposobnost i znanje tih kadrova su ponajmanje važni.

11) NEFORMALNE VOĐE ZAPOSLENIH

• Oni koji imaju moć da okupe ljude, uticaj na njihov rad i motivaciju, takođe, mogu biti od posebne važnosti za kompaniju. Vrlo često, ukoliko ne mogu da ih kontrolišu, žele da ih sklone. Ali ako sa rukovodstvom naprave dogovor ili svoj uticaj pretvore u pozitivnu motivaciju, tada svoj neformalni uticaj mogu i da unovče. Vođe sindikata su dobar primer za to.

Ukratko, neformalna hijerarhija je važna kako biste znali na koja vrata da pokucate zbog dobijanja povišice, a koja treba izbegavati, odnosno, ne trošiti vreme na njih. U svemu tome treba znati da se povišice ne dobijaju samo kao nagrada za stručnost, znanje i postignute dobre rezultate za kompaniju.

Lični interesi onih koji upravljaju sistemom imaju važnu ulogu u svemu tome. Ako ne uočite mrežu skrivenih i nevidljivih interesa koja se nalazi po celoj kompaniji, može da vam se desi da potpuno pogrešno sebe procenite u odnosu na ostale, pa čak i da neke veoma važne osobe potcenite. Tako ćete rizikovati da vam demonstriraju svoju neformalnu moć. A to ponekad ume da bude prilično bolno.

Ipak, dobro je ako ste odlučili da izađete iz sigurne luke i zaplovite. A da biste stigli do svog cilja, moraćete da pazite ne samo na ono što je iznad vode.

Najveći brodolomi dogodili su se zbog onoga što je bilo ispod vode.

Setite se Titanika.

KOLIKO LOPTICA TOLIKO PARICA

U igri razmene nije važno samo šta mi želimo, već i šta druga strana želi. Ona strana sa kojom se razmenjujemo. **Ne radi se o nama, radi se o njima.**

Na pitanje šta žele, većina zaposlenih ima spremam odgovor. Znaju da žele povišicu, priliku za napredovanjem, moderno nameštenu kancelariju, službeni auto, šefa koji nije zahtevan, izazovne projekte, najbolje kupce i sl. Dopunite spisak onim što je vaša želja.

Međutim, kao i u preduzetništvu, da biste bili uspešni, prvo što morate da naučite jeste da prepoznete potrebe svojih kupaca, njihove želje i prilike na tržištu. A tamo se polazi od toga što je ono što kupci žele, zatim i po kojoj ceni su spremni da razmene to što žele za novac. Interesuje ih i gde će se razmena obavljati, npr. da li biste putovali pedeset kilometara zbog kupovine dnevnih novina? A da li biste zbog nameštaja?

I još mnoga pitanja postavljaju pre nego što se odluče za kupovinu, pa ukoliko želite da prodajete svoj proizvod, morate najpre da se upoznate s njihovim stavovima, načinima razmišljanja i navikama.

Stalno proučavanje, a potom i prilagođavanje kupcima, suština je preduzetništva.

Isto valja pristupati i povišici. Stalno postavljati pitanje šta žele vaši kupci u kompaniji, odnosno šta žele oni koji o povišici odlučuju.

Kupci o kojima moramo da vodimo računa su:

- 1) VLASNICI KOMPANIJE** - Akcionari, partneri, preduzetnici - svi oni koji polažu pravo na imovinu firme.
- 2) NADREĐENI** - Direktori, šefovi, članovi nadzornih i upravnih odbora, neformalni autoriteti.
- 3) KOLEGE** - Zaposleni s kojima smo na istom organizacionom nivou.
- 4) PODREĐENI** - Zaposleni za čiji smo rad i rezultate odgovorni.
- 5) KLJENTI KOMPANIJE** - Osobe i firme preko kojih se nabavljaju potrebni resursi (DOBAVLJAČI) i kojima kompanija prodaje svoje proizvode, te tako ostvaruje prihod (KUPCI).
- 6) ZAKONODAVNI ORGANI** - Oni koji propisuju pravila ponašanja na tržištu i kontrolišu da li se i poštuju.

Da biste dobili šta je vama potrebno (povišica u raznim oblicima), morate u svakom trenutku biti svesni **KO SU VAŠI NAJAVAŽNIJI KLJENTI I ŠTA ONI ŽELE, tj. KAKAV JE NJIHOV INTERES.**

Nisu svi klijenti podjednako važni, stoga morate da poznajete redosled važnosti za vas. Drugim rečima, ako bi se svi u istom trenutku pojavili sa zahtevom da im se nešto obavi, kome biste prvo izašli u susret? Naravno, univerzalnog pravila nema. Uvek postoje izuzeci ukoliko je situacija posebna.

Ipak, u toj situaciji, uvek bih preporučio da **prvo vodite računa o onima koji vas plaćaju** (vlasnici kompanije i nadređeni), ali se ne smeju zaboraviti ni ostale grupe, naročito ukoliko je neka od njih posebno važna, a zbog čijeg kašnjenja posao koji kompanija obavlja, može trpeti posledice. Recimo, morate da odlučite da li ćete šefu hitno dati izveštaj koji je tražio, a u isto vreme morate da predate izveštaj za zakonodavni organ čije kašnjenje povlači kaznu od nekoliko stotina hiljada dinara. Ako predate izveštaj šefu, a kompanija zbog kašnjenja dobije kaznu, u konačnom sledu događaja to će biti greška onoga ko je tako odlučio. Da ne biste došli u nepriliku zato što ste se držali pravila, u nekim situacijama je bolje da prenesete nadređenom informaciju o trenutnim zahtevima i rokovima, te tražite od njega da vam odredi prioritete. Istovremeno mu na taj način ukazujete poštovanje i želju da bude uslužen što pre, ali se niste postavili iznad njega time što ste vi odredili šta je za koga bitno. Neki šefovi su osjetljivi na situaciju kad ih podređeni bez konsultacija s njima, ostave po strani s njihovim zahtevima bez ikakvog obaveštenja.

**Zato je ponekad važnije da pravilno
iskomunicirate kad se nađete u delikatnoj
situaciji nego da pokušate da je sami rešite.**

Odnosi s kupcima nisu jednostavni, jer neke grupe imaju i suprotne interese. Ono što jedna grupa dobije - druga gubi. Suprotstavljeni interesi veoma često će se naći između vaših podređenih i vaših nadređenih. Vaši podređeni očekuju da dobiju veće plate, a vaši nadređeni žele da imaju što manje

troškove. Interesi su im suprotstavljeni. Teško da će biti zadovoljni i jedni i drugi. Čiji interes će vam biti važniji? Onih koji vas plaćaju ili onih čiju podršku kupujete?

Vaši kupci žele da dobiju što je moguće veće popuste i niže cene, a vaša kompanija želi što veći profit. I ovde su interesi suprotstavljeni. Vaši nadređeni traže od vas da ne poštujete zakonske odredbe čime možete da narušite svoj poslovni kredibilitet. Da li ćete se suprotstaviti i rizikovati da vas zamene na tom radnom mestu ili ćete pristati i rizikovati da uprljate svoj teško stečeni ugled? Nisu to lake odluke. Nisu jednostavni odnosi. Ponekad sve izgleda kao žongliranje sa nekoliko loptica istovremeno.

Ako već morate da žonglirate, dobro je znati koliko vredi koja loptica.

Ako već neku morate da ispustite, neka se razbije ona koja je najmanje vredna.

DOK NE POSTANETE KAPETAN, NE LJULJAJTE BROD

U kompanijama nismo sami. Oko nas se nalaze razne interesne grupe. Svuda. Iznad, ispod i pored nas. U samoj kompaniji i izvan nje. Da bismo napredovali u bilo kom sistemu, potrebno je da uvek budemo svesni čije interese naše odluke podržavaju, a čije ugrožavaju. Moramo da budemo svesni gde se mi nalazimo i ono što radimo u odnosu na vlasnike kompanija, nadređene, kolege, podređene, klijente kompanije i zakonodavne organe.

1) VLASNICI KOMPANIJE

Interes vlasnika je poprilično jednostavno razumeti. Obično u vlasništvo ulaze da bi novac uložen u biznis povratili u uvećanom iznosu, tačnije, kako bi napravili profit. Ukoliko radite u kompaniji gde je vlasnik istovremeno i direktor, ponekad ćete zbog toga donositi odluke u kontekstu procene njegovih interesa i u skladu s njima.

- U takvim se kompanijama interes vlasnika i kompanije mnogo razlikuju. Problem nastaje jedino ako vlasnici imaju nerealna očekivanja ili ih zanimaju samo kraktkoročni horizonti. Nemaju strpljenja da sačekaju rezultate niti razumevanja za investiranje i dugoročna ulaganja, a ne interesuje ih

ni šta će biti za deset godina. Vizija im doseže najdalje do na-ređnog jutra, dok uspeh definišu jednim jedinim ishodom - da li su tog dana, nedelje ili meseca profitirali. Nemoguće je zadovoljiti interes takvih vlasnika pošto im se sa svakim uspe-hom još više podgrevaju nerealni apetiti.

• Druga situacija je kad se ispostavi da profit nije u prvom planu vlasnika, već ga prekrivaju neki njegovi lični motivi ili kompleksi. Tada kompanija služi njenom vlasniku da bi ne-koj drugoj osobi, potpuno nevažnoj za zaposlene i kompa-niju, dokazao da je uspešan, pametan, hrabar, moćan, lep itd. U takvoj kompaniji zaposleni nisu resursi koji treba da do-prinesu profitu kompanije, već dekor koji je vlasniku potreban da održi onu iluziju zbog koje ju je na prvom mestu i osno-vao. U takvim kompanijama napreduju i bivaju dobro plaćeni, posebno oni koji se pokažu kao najveštiji u održavanju te iluzije, a ne oni koji svojom sposobnošću doprinose njenom rastu i boljem poslovanju.

2) NADREĐENI

• Kad je vlasništvo razdvojeno od upravljanja, osim vlasnika, iznad nas su i nadređeni, koji su od vlasnika dobili pravo upravljanja kompanijom da donose odluke. Te i takve odluke treba da ispune ciljeve vlasnika. Najveći broj kompanija je tako organizovan. Kod njih vlasnik nije vidljiv dok se upra-vljanje obavlja preko osoba koje su vlasnici delegirali. U ovakvoj organizaciji je sve naizgled jasno što se tiče inte-resa. Rekao bi neko da interes za profitom koji imaju vlasnici kompanije, imaju i direktori i akcionari. Ovde je, ipak, situ-acija nešto drugačija jer postoji nešto što većina zaposlenih teško uočava. Pored kompanijskog, veliki uticaj u odlukama

menadžera koji nisu vlasnici, igraju i lični interesi. Drugim rečima, čak i kad su interesi kompanije jasni i razumljivi, zaposleni će se rukovoditi delimično i sopstvenim interesima koji čak mogu biti i u suprotnosti sa interesima kompanije ili jednog njenog dela. Kao i vlasniku, i većini zaposlenih je osnovni cilj da imaju što veći profit u odnosu na uloženo. Odnosno, motivisani su da što više zarade uz što manje uloženog truda. To znači da će zaposleni biti motivisani da povećavaju prodaju do mera do koje je to povećanje stimulisano, to jest dodatno plaćeno.

- Primera radi, zaposleni će u prodaji biti motivisani da povećaju prodaju minimalno ili tek onoliko koliko se to od njih traži zato što znaju da će ostvareno u toj godini biti uzeto kao početna tačka u narednom planu prodaje. Isto tako, u slučaju da zaposleni ne potroše budžet u celokupnom iznosu koji im je dodeljen, naredne godine dobiće još manje jer su dokazali da mogu i sa manjim budžetom da upravljaju biznisom.

3) KOLEGE

- Osim onih koji su iznad vas, postoje i oni pored vas.**

Kolege. Oni koji se nalaze na istom nivou i imaju jednak tretnjan kao i vi pred rukovodiocima. Njima ne biste smeli da na-ređujete, kao što ni oni vama ne bi trebalo. Ipak, na tom nivou su i najveće borbe u kompanijama, jer su srednji nivoi zapravo mesta prepuna ambicioznih pojedinaca gde se regrutuju kandidati za upravljačke pozicije. Takođe, i sa kolegama morate biti oprezni dok su na tom nivou zato što neko od njih može da bude unapređen, pa da vam postane šef. Tada može da uzvrati za sva saplitanja na koja su nailazili dok ste bili na istom nivou.