

**ŠTA VAŠ
ŠEF
STVARNO HOĆE
OD VAS**

Naslov originala:

Steve Arneson

What Your Boss Really Wants from You

Copyright © 2014 by Steve Arneson

Originally published in 2014 by Berrett-Koehler Publisher Inc, USA

Za izdanje na srpskom jeziku ©Ekonomija Uspeha

ZA IZDAVAČA:

Vladimir Miletić

UREDNIK:

Vladimir Miletić

PREVOD:

Zvezdana Šelmić

DIZAJN KORICE:

Katarina Naskovski

DIZAJN I PRIPREMA ZA ŠTAMPU:

Goran Skakić

ŠTAMPA:

INSTANT SYSTEM, Beograd

TIRAŽ:

1000

IZDAVAČ:

Ekonomija Uspeha, Beograd

vladimir@ekonomijauspeha.com

GODINA IZDANJA:

2021

Sva prava su zadržana. Nijedan deo ove knjige ne sme se kopirati ni prenositi u bilo kom obliku ili bilo kojim sredstvima, elektronskim ili mehaničkim, uključujući foto-kopiranje, snimanje ili bilo koji sistem za skladištenje i pretraživanje informacija bez pismenog odobrenja izdavača.

ŠTA VAŠ ŠEF STVARNO HOĆE OD VAS

Petnaest saznanja
kako da poboljšate odnose sa šefom



STIV ARNESON

 **EKONOMIJA USPEHA**
POSREDOVANJE U PROMETU NEPOKRETNOSTI

Beograd, 2021.

Rekli su...**o knjizi *Šta vaš šef stvarno hoće od vas***

„Ovu knjigu obavezno treba da čitaju i zaposleni i njihovi šefovi – puna je praktičnih vežbi koje će učiniti uspešnijim i vas, i vašeg šefa i vašu kompaniju.”

– **Helmut Ludvig, direktor, Siemens industrijski sektor**

„Stiv Arneson razume da je šef kvoterbek u timu, ali da je timski rad – zasnovan na dobrim međuljudskim odnosima – ono što dovodi do izvrsnosti.”

– **Stiv Svod, direktor, Rozeta Stoun**

„Stiv Arneson vam pruža uvid u istinske motive menadžera – upravo ono što vam je potrebno kako biste izgradili uspešan odnos sa svojim šefom”

– **Mark Efron, autor „Menadžment talenta na jednoj stranici” i predsednik Talent strategiji grupe**

„U ovoj fascinantnoj knjizi Stiv Arneson nudi praktičan plan puta kako biste razumeli motive i stil svog šefa i prilagodili im se. Ako želite da poboljšate odnose sa šefom, pročitajte ovu knjigu.”

– **Bridžit Vajcel, glavni lovac na talente, BAE sistemi**

„Dobri odnosi sa šefom su ključ duge, uspešne i ispunjene karijere. Stiv Arneson u ovoj sjajnoj knjizi odaje tajne o tome kako da poboljšate najvažniji odnos na radnom mestu.”

– **Bil Alen, šef kadrovske službe, „Mejsi”.**

„Ova knjiga je neprocenjiv izvor za zaposlene i dobro štivo za sve menadžere koji žele da budu otvoreniji kad se radi o stilu, motivima i vrednostima.”

– **Linda Sajmon, prvi potpredsednik za upravljanje i razvoj organizacije, DIRECTV**

Menadžment odnosa sa šefom je od ogromnog značaja za uspeh u karijeri; u svom konkretnom, direktnom i duhovitom tekstu Stiv Arneson nam pruža jasne i bitne savete.”

– **dr Robert Hodan, direktor, Hogan Assessment systems**

„Stiv Arneson je godine posmatranja pretočio u jednostavan vodič o tome kako da poboljšate najvažniji odnos na radnom mestu”.

– **Fred Noulz, viši potpredsednik zadužen za kadrovska pitanja, Under Armor**

„Stiv Arneson nam daje mudar i praktičan vodič na temu uvek problematičnog odnosa između zaposlenog i šefa, odličan nastavak njegove knjige *Sam svoj rukovodilac*.”

– **Dejvid de Filipino, rukovodilac, BNY Melon**

„Stiv Arneson je obuhvatio sva saznanja i praktične savete potrebne da izgradite i održite odličan odnos sa svojim šefom.”

– **Skot I. Nelson, direktor, MDA lideršip konsalting**

„Stiv Arneson postavlja prava pitanja i pomaže nam da razumemo šefa, dajući nam motivaciju da se prilagodimo i preuzmemo odgovornost za odnos sa njim.”

– **Džejn Somers-Keli, direktor, Djuk korporate edjukejšn**

„Knjiga Stiva Arnesona je obavezno štivo za šefove i podređene koji žele da izgrade efikasan profesionalan međusobni odnos.”

– **Boris Grojzberg, profesor poslovne administracije, Poslovna škola Harvard**

„Ova knjiga nudi svež i nov pristup snalaženju u odnosu prema šefovima. Postupak i saznanja koje nam pruža Stiv Arneson mogu da vam pomognu da uspostavite dobar odnos sa svojim šefom.”

– **Džek Smit, globalni šef kadrovske službe, Blekrok**

„Svi smo imali barem jednog teškog šefa tokom karijere, a ova knjiga nam pokazuje praktične načine na koje možete promeniti taj odnos i ostvariti svoje potencijale”.

– **Dag Haus, šef kadrovske službe, Diskaver Fanenšel**

„Stiv Arneson nam ponovo daje provokativna pitanja i saznanja. Pruža nam praktične savete kako da preuzmete odgovornost i maksimalno iskoristite najvažniji poslovni odnos.”

– **Tim Robin, potpredsednik službe za razvoj i učenje, Meriot Internešel**

„Ovo je knjiga za sve one koji su ikada osetili grč u stomaku kad bi dobili i-mejl ili glasovnu poruku od šefa. Stiv Arneson vam daje efikasnu strategiju za ovaj odnos kako više nikada ne biste osetili tu strepnju.”

– **Džim Norton, šef globalne medijske prodaje, AOL**

*Svim mojim najboljim šefovima –
hvala vam na doslednosti i poštenju*

SADRŽAJ



Uvod	1
PRVI KORAK: Proučite svog šefa	7
❶ Kada i kako je najpristupačniji?	13
❷ Koji je njegov omiljeni stil upravljanja?	18
❸ Kakvo ponašanje nagrađuje?	23
❹ Šta pokušava da postigne u svojoj ulozi?	27
❺ Zbog čega brine?	30
❻ Kakvo je mišljenje o njemu unutar kompanije?	33
❼ Koga poštuje?	37
❽ Gde ima uticaja?	40
❾ U kakvom je odnosu sa svojim šefom?	44
❿ Koja mu je primarna motivacija?	48
DRUGI KORAK: Razmislite kako vas vaš šef vidi	53
❶❶ Šta ona ceni kod vas?	55
❶❷ Koliko ste bitni za njenu misiju?	60
❶❸ Šta po njenom mišljenju treba da popravite?	64
❶❹ Kako vas predstavlja drugima?	68
❶❺ Kakva su njena iskustva sa vama?	72

TREĆI KORAK: Preuzmite odgovornost za odnos sa šefom	77
Sve počinje od stava	77
Definisanje stava	79
Prilagodite svoju priču	79
Prenesite svoju novu priču	83
Promenite svoje ponašanje	86
Napravite plan razvoja	90
Uobičajene kombinacije šefa i motiva	92
 Pogovor	 101
 Najkraći pregled	 105
Petnaest pitanja za sticanje saznanja	105
 Vežbe promišljanja	 107
Izrazi zahvalnosti	111
Indeks	113
O autoru	117

UVOD



Kao poslovni mentor radio sam sa stotinama ljudi u svim tipovima organizacija, pomažući im na putovanju profesionalnog razvoja. To je fascinantant proces koji može da promeni čoveku život na radnom mestu. Svaka osoba, naravno, ima svoju priču – jedinstveni narativ koji obuhvata njihove veštine, iskustvo, dobre i loše strane i odnose sa ljudima. A ipak, iako je svaki posao drugačiji, svi ti ljudi imaju nešto zajedničko: njihov šef uvek ima centralnu ulogu u priči. Zato moje prvo pitanje na samom početku glasi: *Šta vaš šef zaista očekuje od vas?* Odatle započinje proces promišljanja, jer određivanje šta šef želi je od ključne važnosti za uspeh na bilo kom poslu.

E sad, neki moji klijenti imaju sjajne šefove, pa samo kratko porazgovaramo o tome i onda prelazimo na njihove mogućnosti razvoja. Sjajni šefovi imaju mnogo divnih osobina, što uključuje i jasnu predstavu šta žele od vas. Od vas se očekuje da: 1) Imate čvrstu radnu etiku, 2) pokazujete pozitivan stav, 3) budete timski igrač, 4) imate inovativne ideje i 5) dajete sjajne rezultate. Najbolji šefovi jasno izražavaju svoja očekivanja u ovim kao i u drugim oblastima. Oni takođe žele i ono što je najbolje za vas: žele da vas vide kako rastete, razvijate se i uspevate.

Međutim, mnogi među mojim klijentima nemaju sjajnog šefa. Ne razumeju šta on zaista želi. Nisu im jasna njegova očekivanja. Ne znaju šta šef misli o njima, a sva ta nesigurnost utiče na njihovu angažovanost, uspešnost i sreću. U takvim slučajevima provodimo isto toliko vremena u razgovoru o šefu koliko i o njihovim konkretnim prilikama za poboljšanje. Zapravo, za neke od mojih klijenata „pitanje šefa” je jedini deo odgovora koji im je zaista važan.

Skriveni motivi

Da budem jasan: ne radi se o tome da ti ljudi nemaju dogovorene ciljeve. U svakom slučaju postoje formalna merila uspešnosti o kojima su se usaglasili sa šefom. Ja govorim o nepoznatim očekivanjima, o skrivenim motivima koji mogu da utiču na šefovo ponašanje i na stvarne razloge za njegov program rada. Da budemo poštteni, neki šefovi imaju „zadnje namere” i svakako ih neće saopštiti i vama. Da li zaista znate zašto je šef odobrio jedan projekat a drugi odbio? Zašto vam dozvoljava interakciju sa nekim višim rukovodiocima ali ne i sa nekim drugim? Zašto vas nikad ne pušta da iznesete prezentaciju pred njegovim nadređenim? Vaš šef možda ima motive koji nemaju nikakve veze sa pomaganjem vama da ostvarite svoje ciljeve. Naravno, nisu svi šefovi takvi. Mnogi su potpuno transparentni i njihove namere su jasne. Ali postoje i šefovi čiji motivi nisu u skladu sa vašim najboljim interesom, a to vam može doneti mnoge besane noći.

Neophodan odnos

Naravno, postoji razlog za takvu zabrinutost. Vaš šef je najvažnija osoba u vašem životu na radnom mestu. On ima moć

da zapošljava i otpušta, da ovlašćuje i da se bavi mikromenadžmentom. On određuje (u velikoj meri) da li ćete biti priznati i nagrađivani. On kontroliše da li ćete dobiti unapređenje i šta će o vama misliti viši rukovodioci. E sad, u savršenom svetu svi šefovi bi bili vešti menadžeri; svi bi imali čiste motive koji vam pomažu da rastete, razvijate se i pružate sjajne rezultate. Ali činjenica je da nisu svi rukovodioci takvi. Zato je važno da znate koji su motivi vašeg šefa. Ako ne razumete zašto on postupa tako kako postupa, niti šta zaista želi od vas, verovatno ćete biti zabrinuti, nervozni i rasejani; i svakako nećete davati sve od sebe.

Neočekivano rešenje

Voleo bih da postoji jednostavno rešenje za ovaj problem. Hajde da se vratimo onim mojim klijentima koji se muče sa svojim šefom. Prvo što žele da saznaju jeste: *Kako da promenim svog šefa?* A znate šta im ja kažem na to? Ne pomišljajte da ga menjate. Tako je, bolna je istina da svi vaši naponi da poboljšate, popravite ili izmenite svog šefa – neće uspeti. Tajna je u tome da promenite *svoj* pristup u interakciji sa šefom. „Lek” je da prilagodite sopstveni stil kako bi odnos sa šefom mogao da funkcioniše. Transformacija treba da se odigra u vašoj svesti, stavu i ponašanju. To nije uvek lako postići, ali to je jedini put kojim možete doći do boljeg odnosa sa šefom.

Ono što ne treba da radite jeste da izigravate žrtvu. Video sam mnogo ljudi kako zapada u „ulogu žrtve” kada se radi o šefu; uvek je za sve kriv šef. Ti ljudi stvaraju priču o svom šefu koja odgovara njihovom pogledu na svet, a ta priča obično nema veze sa stvarnošću. Da li i vi to radite? Da li živite u

priči koja vam ne omogućava da promenite odnos sa šefom? Ako je tako, moj cilj je da vam pomognem da objektivnije vidite svog šefa, da promenite svoju priču, da demonstrirate novo ponašanje, da preuzmete kontrolu nad odnosom sa njim.

Kako da koristite ovu knjigu

Ovo je knjiga o saznanju. Konkretnije, govori se o pretvaranju saznanja u svest o sebi i u promenu ponašanja. Proces koji je ovde opisan pomoći će vam da bolje razumete stavove svog šefa i daće vam uputstvo kako da promenite sopstvene stavove i ponašanje u skladu sa njegovim istinskim motivima. Knjiga je podeljena u tri dela, a počinje tako što traži od vas da **Proučite svog šefa**. Prvi korak u efikasnijoj saradnji sa šefom jeste da razumete šta motivise njegovo ponašanje – da stvorite jasnu sliku o njegovom stilu rada, tipu liderstva i motivima. Potom treba da **Razmislite kako vas šef vidi**. Tu treba da stvorite preciznu sliku o tome šta šef vidi u vama. Proučavanje šefa jeste važno, ali morate i da pogledate sebe iz njegove perspektive. I na kraju, treba da **Preuzmete odgovornost za odnos sa njim**. To je pravi ključ za poboljšanje života na radnom mestu: da budete odgovorni za odnos sa šefom. Prva dva odeljka se tiču sticanja svesti; ovaj treći je o pretvaranju saznanja u delovanje. Tu ćete naći praktične predloge kako da promenite svoju priču, ideje za bolju interakciju sa šefom i savete kako da odnos sa njim vratite na pravi put. U svakom odeljku dawaću primere iz sopstvenog radnog iskustva, kao i priče iz moje mentorske prakse. Svi ti primeri su stvarni i cilj im je da ilustruju scenarije u kojima možda učestvujete u ovom trenutku. Bilo da radite u maloj kompaniji (gde je šef možda i osnivač) ili u velikoj

korporaciji, državnoj ili obrazovnoj ustanovi, mislim da će vam ovi primeri delovati poznato.

I na kraju, dve napomene o cilju i strukturi knjige. Kao prvo, ovaj proces je osmišljen za vas ali verujem da i šefovi mogu da steknu važna saznanja iz ovih pitanja. Promene stava i ponašanja ne moraju biti jednostrane. Prema tome, ako ste istovremeno i šef, iskoristite ovu knjigu da unesete više transparentnosti u svoje motive i postupke; vaš tim će to umeti da ceni. Drugo, većina nas je imala i muške i ženske šefove. Jednostavnosti radi, u prvom odeljku govoriću o šefu u muškom rodu, u drugom u ženskom, a u trećem u oba roda. Međutim, sva pitanja i predlozi u knjizi jednako se odnose i na muške i na ženske menadžere.

E sad, nadam se da radite za sjajnog šefa. No čak i ako je tako, možda ima kod njega stvari koje ne razumete; ovaj proces vam daje saznanja kako biste stvorili još bolji odnos i saradnju. Međutim, ako se mučite sa svojim šefom, to je možda zato što niste „razbili šifru” šta ga zaista motiviše. Niste otkrili šta on stvarno želi, pa prema tome ni šta želi od vas. I najvažnije, niste se posvetili da promenite svoje stavove i ponašanje kako bi se bolje uskladili sa njegovim stilom. Ako je to u pitanju, verujem da će vam ova knjiga pomoći. Verujem da će vam čitav proces biti koristan za stvaranje smislenijeg, produktivnijeg i prijatnijeg iskustva na poslu.

Stiv Arneson

Bolder, Kolorado

PRVI KORAK



PROUČITE SVOG ŠEFA

Vaš šef je glavna osoba u vašem životu na radnom mestu. Ma koliko dug vam je radni staž, svakako možete da nabrojite sve šefove koje ste ikada imali – eto koliko su snažno delovali na nas. Sećamo se svojih šefova jer su imali značajan uticaj na naše ukupno iskustvo na radu. Odavno sam zaboravio većinu detalja mog prvog privremenog posla (a to je bilo pre više decenija) ali nikada neću zaboraviti svog prvog šefa, gospodina Pitersona. On je bio strog, ali pravedan i pun podrške ako ste spremni da vredno radite. Mnogo sam naučio od njega, a veliki deo toga nije se ticao samo posla. Naučio me je šta je radna etika, posvećenost i odgovornost.

Sigurno imate i vi mnogo priča o šefovima. Kladim se da biste mogli da mi kažete kako ste se osećali pred svakim od njih – da li ste uživali radeći uz njih ili ste jedva čekali da ih se oslobodite. Da li ste voleli da odlazite na posao ili ste se užasavali ponedeljka ujutro. Izgleda da su svi šefovi takvi: ili ih volimo ili ih mrzimo.

Koliko šefova ćete imati tokom radnog veka? Ako je prosečno trajanje radnog odnosa u SAD 4,1 godina (prema Birou za radnu statistiku), verovatno ćete do penzije imati najmanje 15-20 različitih šefova. Kakve su šanse da će svaki od njih biti sjajan rukovodilac? Koliko njih će imati na umu vaše interese? Koliko njih će se brinuti za vaš rast i razvoj? Koliko njih će mirno prihvatiti da vi budete zvezda? Činjenica je da ćete tokom radnog veka raditi i sa dobrim i sa lošim šefovima... a način na koji se prilagođavate svakom od njih činiće veliki deo vašeg zadovoljstva na radnom mestu.

Najbolji šef prema najgorem šefu

Kada radim sa grupama slušalaca iz velikih firmi obično tražim od njih da nam ispričaju nešto o svom „najboljem” i „najgorem” šefu. Prostorija prosto treperi od energije kada pričaju o svom omiljenom rukovodiocu; svi imaju priču o najboljem šefu koji im je pomogao u razvoju karijere. Potom zavlada mnogo tmurnija atmosfera kada dođe na red priča o najgorem šefu. Zapravo, neki ljudi uopšte ne žele da se prisećaju te osobe. Ali u čitavoj vežbi postoji nešto fascinantno... skoro svako ima neku priču i o najboljem i o najgorem šefu; svi su imali oba iskustva.

Priče o najboljem šefu imaju mnogo zajedničkih elemenata – jasno upućivanje, osnaživanje, povratne informacije, mentorski odnos, mnogo prilika za rast i razvoj. Jasno se uočava šta je takvim šefovima zajedničko: vidite njihove razloge i logiku i znate zašto rade to što rade. Sve je transparentno, logično i razumljivo. Jednostavno rečeno, u osnovi svake priče o najboljem šefu počiva čvrst odnos sa njime. Oni misle i na vas kao osobu.

Sa pričama o najgorem šefu uopšte nije tako. Te priče govore o lošem prenošenju odgovornosti, nedostatku osnaživanja, izostanku priznanja i povratnih informacija, bez obuke i mentorstva, a česti su i skriveni motivi. Da sve bude još gore, najgore šefove je teško razumeti; nikada ne znate zašto rade to što rade. Zapravo, kada radite za nekog takvog šefa, često ste zbunjeni i frustrirani: jednostavno ne postoji čvrsta veza sa njima, pa čak ni mogućnost da se tako nešto izgradi. Loši šefovi uopšte ne mare za vas kao osobu.

Zašto neki šefovi misle na vas kao osobu a neki ne? Zašto su neki šefovi otvoreni i transparentni, a drugi su zakopčani ili zlobni? Zašto su neki šefovi samouvereni i nesebični, a drugi su nesigurni? Mislim da se tu uvek radi o njihovim ličnim motivima. Sve što vaš šef radi (ili ne radi) može se povezati sa njegovim uverenjima i vrednostima – a to nam daje jasan skup motiva. Hoćete li da imate bolji odnos sa šefom? To počinje od razumevanja šta motiviše njegovo ponašanje.

Shvatite motive svog šefa

Da parafraziram Tolstojev citat o porodicama, svi dobri šefovi liče jedni na druge, ali svaki loš šef je loš na neki svoj način. U tome i leži srž ove knjige – ako ne uspevate da se slažete sa šefom, morate da otkrijete njegovu jedinstvenu motivaciju. Znate, ja verujem da svako ponašanje može da se poveže sa nekim konkretnim motivom – da čak i loši šefovi sve čine sa razlogom. Problem je što su motivi loših šefova često pogrešni ili samoživi. Ako vam, na primer, ne dozvoljava da razgovarate sa njegovim šefom, postoji razlog za to... a da biste stvarno razumeli zbog čega, moraćete da razumete njegove motive.

Nema nikakve sumnje da kod svakog od nas motivi utiču na naše postupke. Nekoga motiviše novac, drugi žude za priznanjem. Neki od nas samo žele da dobro obave posao; drugi žele da napreduju po svaku cenu. Neki ljudi žele da ih svi vole, a drugima je potpuno nebitno da sklapaju prijateljstva na poslu. Neki od nas se plaše da će pogrešiti; drugima je mnogo prijatnije ako postoji rizik. Sve nas motiviše nešto... a to važi i za vašeg šefa.

Voleo bih da mogu tačno da vam kažem šta vaš šef želi od vas. Ali nisam ja povezan sa njim – već vi. Zato ćete morati sami to da odredite... morate da proučavate njegovo ponašanje kako biste razumeli njegove motive. Da biste komotno radili sa svojim šefom, važno je da utvrdite šta pokreće njegove misli i postupke.

Proučite svog šefa

Ako je vaš šef za vas misterija, potrebna su vam saznanja. Saznanje je razumevanje motivacije koja pokreće nečije postupke, misli i ponašanje. Ova definicija savršeno opisuje ono što kao mentor pokušavam da pomognem ljudima da postignu – da steknu jasnu sliku onoga što pokreće ponašanje njihovog šefa. To činimo kroz proces koji nazivam „Proučite svog šefa”.

Utvrдио sam da ljudi koji se muče sa svojim šefom obično nisu obavili važne pripreme: nisu detaljno proučili ponašanje svog rukovodioca kako bi otkrili njegove osnovne motive. Oni osećaju posledice šefovog ponašanja, ali ne razumeju šta je njegov uzrok. Frustriraju ih interakcije sa šefom, ali ne znaju šta da preduzmu da se to promeni. Kada radim sa ljudima koji se uklapaju u ovaj opis, postavljam im niz pitanja kako bih im pomogao da steknu saznanje koje je potrebno da bi promenili odnos sa šefom.

Proces proučavanja šefa sastoji se od deset pitanja. Svako pitanje je osmišljeno tako da otvori svest o šefovom ponašanju i načinu razmišljanja. Odgovore možete dobiti ako direktno pitate šefa, razgovarate sa kolegama ili prosto obratite više pažnje na svoje neposredno okruženje. Ma kako da ih steknete, saznanja će vam pružiti daleko jasniju sliku motiva koji pokreću postupke vašeg šefa. U ovoj fazi želim samo da pažljivo razmislite i odgovorite na ova pitanja što bolje umete. Pokušajte da zapisujete odgovore i razmislite o onom što ste saznali. Kasnije, u trećem odeljku, daću vam predloge kako da se prilagodite različitim motivacijama. Evo sada pitanja:

Proučite svog šefa

Način rukovođenja

1. Kada i kako je najpristupačniji?
2. Koji je njegov omiljeni stil upravljanja?
3. Kakvo ponašanje nagrađuje?

Misija i prioriteti

4. Šta pokušava da postigne u svojoj ulozi?
5. Šta ga brine?

Brend

6. Kakav je njegov ugled u kompaniji?

Odnosi

7. Koga poštuje?
8. Gde ima uticaja?
9. U kakvom je odnosu sa svojim šefom?

Osnovna motivacija

10. Koja je njegova osnovna motivacija?

Kad budemo pobliže razmotrili svako od ovih pitanja, zapisujte svoje misli ili zapažanja kod svakog pitanja i tražite znake ili signale koje ranije niste primećivali. Pitajte pouzdane kolege za mišljenje, obratite pažnju na raspoloženja svog šefa, njegov govor tela, reči i postupke. Pažljivim razmatranjem svakog pitanja doći ćete do niza saznanja koja će vam pomoći da objasnite njegovo ponašanje.