

Robin Šarma

MUDROST
KOJA TE VODI
8 RITUALA PRAVOG VOĐE

Prevela Aleksandra Mišić



Beograd, 2014.

Mojoj ćerki Bjanki. Da uvek budeš simbol radosti.

Mnogim čitaocima Kaluđera koji je prodao svoj ferari, koji su odvojili vreme da mi kažu kako ih je ova knjiga dirnula. Vi ste moja podrška.

I svim liderima koji duboko poštuju sveto poverenje između njih i ljudi koje imaju privilegiju da predvode. Budite blagosloveni i čuvajte svoj talenat.

Istinsko zadovoljstvo u životu je raditi svrsishodno. To je ono što ispunjava život – da služite cilju koji vi sami smatrate najvažnijim, da budete snaga prirode, a ne grozničavi, sebični jadničak, ophrvan mukama i patnjama, koji kuka zato što se svet oko njega ne trudi da ga učini srećnim. Jer što napornije radim, više živim. Radujem se životu zbog njega samog. Za mene život nije sveća koja kratko gori. Za mene je život kao luča koju na trenutak moram visoko da podignem i želim da ona plamti što sjajnije i takvu je predam narednim generacijama.

Džordž Bernard Šo

Prvo poglavlje

Juriš ka uspehu

Najtužnijem danu u mom životu prethodio je dug vikend proveđen u smehu i planinskoj šetnji s klincima. Vrativši se na posao narednog dana, zatekao sam u kancelariji dve grdosije iz obezbeđenja nagnute nad stolom od mahagonija. Pošto sam se približio, mogao sam da vidim kako preturaju po registrima i zaviruju u dokumente na laptopu, nesvesni činjenice da ih posmatram. Napokon, jedan od njih je primetio moje prisustvo, zajapureno lice i ruke koje su se tresle od besa. Sa izrazom lica koji nije odavao ni nagoveštaj emocija, pogledao me je i izgovorio trinaest reči koje su me probale pravo u grudi. „Gospodine Frenkline, otpušteni ste. Moramo iz ovih stopa da vas sprovedemo van zgrade.“

Ovo kratko saopštenje od starijeg potpredsednika softverske kompanije s najvećim rastom na kontinentu pretvorilo me je u čoveka bez budućnosti. I verujte mi, ovaj otkaz mi je veoma teško pao. Neuspeh je za mene bio nepojmljiv i kao takav je predstavljao doživljaj s kojim nisam znao da se nosim. Na koledžu sam bio čudo od deteta, momak s najboljim ocenama, neprestano okružen lepim devojkama i mladić pred kojim se nalazila blistava budućnost. Predvodio sam

univerzitetski sportski tim, bio izabran za predsednika studenata, i čak imao vremena da vodim izuzetno popularnu emisiju o džezu na studentskom radiju. Sve je ukazivalo na to da sam predodređen za veliki uspeh. Jednog dana sam slučajno čuo profesora kako svom kolegi izgovara rečenicu: „Kada bi postojala mogućnost da svoj život proživim ponovo, želeo bih da se vratim kao Piter Frenklin.“

Imajte na umu da moja nadarenost nije bila bogomdana kao što je to svima na prvi pogled izgledalo. Pravo poreklo mog uspeha mogli bismo da pronađemo u radnoj etici i gotovo opsesivnoj želji za pobedom koja mi je usađena u najranijem detinjstvu. Moj otac je kročio na ovo tle pre mnogo godina kao imigrant, bez prebijene pare, s vrlo jasnom vizijom spokojnijeg, naprednijeg i srećnijeg života njegove male porodice. Promenio je prezime i smestio nas u trosoban stan u mirnom delu grada. Tokom četrdeset godina radnog veka neumorno je radio za minimalac kao fabrički radnik. Iako nije imao formalno obrazovanje, nisam sreo mudrijeg čoveka – sve dok se nisam susreo s najdivnijim stvorenjem na svetu. Obećavam vam da ću i vas uskoro upoznati sa tom osobom i nakon toga više ništa neće biti isto.

San mog oca je bio jednostavan: deca treba da steknu najbolje obrazovanje u najboljoj školi, što će im omogućiti karijeru koja bi išla samo uzlaznom putanjom – i nadoknada za sav uloženi trud bila bi osigurana. On je tako mislio. Njegovo čvrsto uverenje bilo je da znanje predstavlja temelj uspešnog života. „Bez obzira na to šta se sa tobom desi, Pitere, niko neće biti u mogućnosti da ti oduzme obrazovanje. Bez obzira na to gde i šta radio, znanje će ti uvek biti najbolji pratilac“, često bi mi govorio završavajući večeru nakon četrnaestčasovnog napornog rada u fabrici, gde je proveo veći deo svog života. Moj otac je bio veliki čovek.

Takođe je bio i odličan pripovedač, tačnije, jedan od najboljih. U njegovoj domovini roditelji su koristili parabole da bi deci prenosili drevne mudrosti i tu tradiciju preneo je i u novu domovinu. Od dana kada je moja majka iznenada umrla, do naših tinejdžerskih godina, otac bi nas slao na počinak divnim pričama koje su uvek sadržale i životne pouke. Jedna, koja mi se posebno zadržala u sećanju, jeste priča o umirućem starom farmeru koji je zatražio da bude okružen trojicom sinova. „Sinovi“, rekao im je, „smrt mi se bliži i diše mi za vratom. Ali pre no što se pozdravim s vama, moram vam odati jednu tajnu. U polju iza naše kuće leži ogromno blago. Kopajte duboko i pronaći ćete ga. Nikada više nećete brinuti zbog novca.“

Pošto je starac umro, sinovi su otrčali u polje i počeli besomučno da kopaju. Kopali su satima i danima. Nijedan deo njive nije ostao neprekopan, pošto su svaki atom svoje mladalačke snage uložili u ovaj zadatak. Ali avaj, ni traga od blaga. Konačno su odustali od potrage, optužili oca za očiglednu obmanu i pitali se zašto je želeo da napravi budale od njih. Ipak, na jesen je njiva rodila obilno kao nikada do tada. Tri sina su se ubrzo obogatila i nikada više nisu brinula o novcu.

Dakle, od oca sam spoznao vrednost koju dobijamo kroz posvećenost, marljivost i naporan rad. U studentskim danima rintao sam dan i noć, željan da postanem student generacije i tako ispunim snove svoga oca. Dobijao sam stipendiju za stipendijom i uredno, na kraju svakog meseca, slao ostarelom ocu mali deo plate od privremenih i honorarnih poslova. Taj čin je za mene predstavljao mali znak pažnje i zahvalnost za sve što je otac učinio za mene. Kad je došlo vreme da se zaposlim, već sam primao primamljive menadžerske ponude od kompanija koje se bave visokom tehnologijom, a visoka

tehnologija je bila moj izbor. Kompanija se zvala *Didžitek softver stratedžiz* i bila je firma u kojoj su svi želeli da rade.

Didžitek je bila zadivljujuće uspešna kompanija kojoj su stručnjaci predviđali vrtoglavi rast, i bio sam počastvovan time što su me upravo oni angažovali da budem deo njihovog uspešnog tima. Ubrzo nakon što sam prihvatio posao, počeo sam da radim osamdeset sati nedeljno, kako bih dokazao da sam vredan svakog penija koji dobijam kroz visoku platu. Tada nisam ni slutio da će me sedam godina kasnije ta ista firma poniziti kao niko pre.

Prve godine u *Didžiteku* bile su dobre. Stvarno su bile. Stekao sam divne prijatelje, naučio da vodim velike poslove i ubrzo napredovao do izvršnih pozicija. Postao sam zvezda u poslovnom svetu, mladić britkog uma koji naporno radi i iskreno je posvećen firmi. Istina, nikada nisam učio kako da upravljam ljudima, ali bez obzira na to, oni su nastavljali da me unapređuju na sve više i odgovornije pozicije.

No, bez sumnje, najbolje što mi se desilo u *Didžiteku* bilo je to što sam upoznao Samantu, koja će postati moja supruga. Samanta je bila bistar mladi rukovodilac, upadljivo lepa i izuzetno inteligentna. Pošto smo se upoznali na božićnoj zabavi, ubrzo smo je napustili i proveli zajedno ono malo slobodnog vremena što smo imali na raspolaganju. Od prvog dana, Samanta je bila moj najveći obožavalac i iskreno verovala u moje potencijale i talente. „Pitere, jednog dana ćeš postati generalni direktor“, neprestano je govorila uz neodoljivi osmeh. „Imaš sve što je za to potrebno.“ Nažalost, nisu svi mislili kao ona. Ili možda jesu.

Generalni direktor *Didžiteka* upravljao je firmom poput diktatora. Samouki čovek sa zlobnom crtom i egom jednako velikim kao i njegova plata. Kad sam počeo da radim s njim, bio je ljubazan i

uzdržan. Ali kada je počelo govorkanje o mojim sposobnostima i ambicijama, postao je hladan; čak i kada je situacija zahtevala nešto manje formalnosti, nastavljao je komunikaciju sa mnom u kratkim crtama. Samanta ga je zvala „nesigurni mali klip“, ali realnost je bila da je on imao moć. Apsolutnu moć. Možda je osetio da ja težim višim rukovodećim položajima i da ću ga dovesti u situaciju da on izgleda nedovoljno sposobno za funkciju koju obavlja. Ili je možda, kao u ogledalu, video sebe u meni, i nije mu se dopadalo ono što je ugledao.

Moram da priznam da sam i ja imao mane. Prvo, bio sam prava tempirana bomba. Ukoliko bi nešto krenulo loše, bes je u meni rastao do tačke ključanja i nisam mogao da ga kontrolišem. Nisam znao odakle taj bes dolazi, ali sam znao da je uvek prisutan. A to je osobina koja u poslu nije poželjna. Takođe moram da priznam da sam za sebe mislio da sam, iako fino vaspitan, pomalo nevešt u upravljanju ljudima. Kao što rekoh, nikada nisam bio ni na jednoj obuci za rukovodioce i radio sam samo po instinktu. Često sam osećao da ne dele svi u timu moju radnu etiku i posvećenost ka vrhunskom, što je za mene bilo razočaravajuće. Da, umeo sam i da vičem na ljude. Da, preuzimao sam daleko veću odgovornost od one koju sam mogao da podnesem i kojom sam mogao da upravljam. Da, trebalo je da provedem više vremena gradeći odnose i negujući poverenje. Ali uvek je bilo previše požara koje je trebalo gasiti i činilo mi se da nikad nemam dovoljno vremena za svoje usavršavanje. Osećao sam se poput mornara koji sve vreme izbacuje kofom vodu iz čamca umesto da malo zastane i zapuši rupu. Potpuna kratkovidost – da, nisam video dalje od svog nosa.

I tako je došao dan kada sam otpušten. Meseci koji su usledili predstavljali su najmračnije razdoblje u mom životu. Hvala bogu

pa sam bio okružen porodicom, jer su mi Samanta i deca bodrili duh, nagonili me da skupim hrabrost i sastavim parčiće u koje se pretvorila moja nekada vrtoglava karijera. Ti meseci provedeni u dokolici pokazali su mi da je samopoštovanje gotovo isključivo vezano za poslove koje obavljamo. Na koktel-zabavi, prvo pitanje koje vam neminovno postave jeste: „Šta radite?“, odnosno: „Čime se bavite da bi zaradili za život?“ Na nedeljnoj partiji golfa saigrači bi me uvek pitali: „Ima li nekih novosti u vezi s poslom?“ Vrtar luksuzne zgrade u kojoj smo živeli, svojevrсни majstor ćaskanja, redovno se raspitivao kako ide posao. Kako sam bio bez istog, nisam mogao da mu pružim željeni odgovor.

Od čoveka koji bi ujutru glave prepune ideja jurio da što pre stigne na posao, pretvorio sam se u osobu koja se budi oko podneva u mračnoj sobi u kojoj su se mogle naći prazne pivske boce, ispušene paklice cigareta i ispražnjene kutije sladoleda. Prestao sam da čitam *Volstrit žurnal* i prebacio se na špijunske romane, stare vesterne i najgore tabloide, na čijim stranicama ste mogli da pročitate članke u kojima se tvrdi da je Opra vanzemaljac i da je Elvis i dalje živ i da vodi *Mekdonalds* na Zapadnoj obali. Nisam imao snage da se suočim sa stvarnošću. Nisam hteo da mislim o problemima, odnosno uopšte nisam bio sposoban da mislim. Neprestano me je prožimao bol od kojeg bi mi celo telo utrnilo, tako da sam se najbolje osećao pod jorganom ogromnog kreveta u spavaćoj sobi.

Onda mi je jednog dana zazvonio telefon. Zvao me je drug iz studentskih dana, koji je imao odličnu reputaciju najvećeg mozga u softverskoj industriji. Rekao mi je da je upravo napustio posao glavnog programera u velikoj kompaniji i da se sprema da pokrene svoju firmu. I dalje mogu potpuno jasno da se setim trenutka u

kome mi on izlaže ono što je nazvao „sjajnom idejom“ za novu liniju softvera i da mu je potreban partner od poverenja u tom poslu. Ja sam predstavljao njegov prvi izbor. „To je šansa da uradimo nešto veliko“, govorio je pun entuzijazma, „hajde, pokreni se, ludo ćemo se zabavljati.“

Deo mene nije imao poverenja da kaže „da“. Započinjati novi posao nikad nije lako, naročito u oblasti visoke tehnologije. Uvek postoji strah od neuspeha, a da situacija bude gora pobrinule su se moje finansije, koje su bile u totalnom haosu. Kao stariji potpredsednik Didžitek softvera, zarađivao sam izuzetno dobro i živeo životom o kome moj otac nije mogao ni da sanja. Vozio sam najnoviji BMW, a Samanta mercedes. Deca su išla u privatne škole i provodila leta u prestižnim kampovima. Samo članarina u golf klubu iznosila je koliko i godišnja plata većine mojih prijatelja. Bez posla i sa nagomilanim neplaćenim računima, kao i sa mnoštvom neispunjenih obećanja, nisam bio u najboljem trenutku da maštam o pokretanju sopstvenog posla.

Međutim, bio mi je preko potreban razlog da ujutru ustanem iz kreveta, a takođe mi je bilo neophodno i da povratim smisao, svrhu i strast koje sam imao tokom studija, kada sam verovao da sam nezaustavljiv i da je svet prepun mesta s beskrajnim mogućnostima. S druge strane, mudri otac mi je uvek govorio: „Čovek je često sam sebi najveći neprijatelj.“ Ova šansa mi je bila preko potrebna ne bih li se izvukao iz blata u koje sam pretvorio svoj život. Imao sam dovoljno intuicije da znam da mi život šalje darove s vremena na vreme. Uspeh dolazi onima koji te darove prepoznaju i prihvataju. I ja sam rekao „da“.

Firmu smo nazvali *Global vju softver solušns* i smestili je u malu kancelariju pustog industrijskog kompleksa. Ja sam bio generalni

direktor, a moj partner samoimenovani predsednik. Nismo imali zaposlene, ali smo zato imali kancelarije bez nameštaja, prazne novčanike i sjajnu ideju. I tako smo počeli da prezentujemo tržištu naše ideje o softveru. Na svu sreću, tržište je za njih pokazalo veliko interesovanje. Uskoro je Samanta došla da radi s nama, a zaposlili smo i još ljudi. Naš inovativni softver počeo je da se prodaje frapantnom brzinom i profit je vrtoglavo rastao. Te prve godine rada, magazin *Poslovni uspeh* nas je svrstao među kompanije s najbržim rastom. Moj otac je bio vrlo ponosan. Iako je u to vreme imao osamdeset i šest godina, i dalje se vrlo jasno sećam trenutka kada je u kancelariju doneo veliku korpu prepunu voća i povrća, da proslavimo uspeh. Suze su mu lile niz lice dok mi je govorio: „Sine, danas bi tvoja majka bila veoma srećna.“

Nažalost, otac je umro dve godine od osnivanja firme i verujem da je oduvek osećao da ću biti izuzetno uspešan, ali mislim da nije mogao ni da zamisli da ću biti tamo gde se danas nalazim. Nastavio sam sa osamdesetochasovnom radnom nedeljom čak i kad nije bilo previše obaveza. Na odmor godinama nisam odlazio. I dalje sam bio izuzetno ambiciozan i prepun takmičarskog duha, kao i onog dana kada sam s dvadeset i tri godine počeo da radim u *Didžiteku*. Ukratko, previše sam radio i trudio se da učestvujem i u najmanjem aspektu poslovanja. Znao sam da je to odraz slabosti, ali izgleda da sam bio najuspešniji u teranju inata samom sebi.

I dalje sam imao lošu narav, osobinu što se samo pogoršavala s nadolazećim pritiskom koji je rastao zajedno sa kompanijom. I uprkos tome što je mnogo vode proteklo od dana u *Didžiteku*, ja i dalje nisam znao da upravljam ljudima i da ih motivišem na pravi način. U redu, zaposleni me jesu slušali, ali ta poslušnost nije bila rezultat njihove volje, već bukvalno prinude. Nisu izražavali

lojalnost prema meni, a ni posvećenost firmi. Umesto zbog poštovanja, strah je bio glavni razlog zašto su veoma pažljivo obavljali zadatke koje sam odašiljao iz čardaka ni na nebu ni na zemlji – moje direktorske kancelarije. Izgledalo je da sva moja moć proističe jedino iz direktorskog položaja. A znao sam da takva situacija nosi lošu karmu.

Dozvolite sada da s vama podelim još malo izazova s kojima sam bio suočen kao predvodnik firme s najvećim rastom u ovim turbulentnim vremenima neprestanih promena. Uprkos neprekidnom porastu obima posla, radni elan je uporno opadao. Čuo sam govorkanja da se prebrzo razvijamo i da nam je važan samo profit, a ne i ljudi. Drugi su se žalili da su prisiljeni da naporno rade s nedovoljno resursa. Treći su pak prigovarali da su suočeni s ogromnim promenama na dnevnoj osnovi, od inovacija u tehnologiji do novih birokratskih propisa, te da im celo telo bridi od neprestanog stresa. Sve to je s vremenom dovelo do nedostatka poverenja, lošije produktivnosti i stalnog pada kreativnosti. A ono što sam mogao da zaključim jeste da su skoro svi zaposleni smatrali da je uzrok svih tih problema jedna jedina osoba – ja. Zaključak je bio da ja jednostavno ne umem da upravljam firmom.

Bez obzira na to što je *Global vju softver* nastavio s rastom, pojavili su se nagoveštaji da bi firma mogla biti suočena i s prvim ozbiljnim gubitkom. Iako su se naši programi i dalje prodavali dobrim tempom, osetno smo gubili udeo na tržištu. Zaposleni jednostavno nisu bili inovativni i inspirisani kao u prvim danima. Kao rezultat toga, proizvodi više nisu bili jedinstveni i neprikosnoveni izbor. Da pojednostavimo: ljudi ih više nisu želeli kao ranije. I znao sam da, ako se takav stav konzumenata nastavi, firma će za kratko vreme dospeti na rub propasti.

Svuda su se mogli primetiti znakovi apatije. Kancelarije su bile neuredne i ljudi su neprestano kasnili. Božićne zabave bile su loše posećene, a timski rad gotovo da nije postojao. Sukobi su bili svakodnevna pojava, a kreativna inicijativa pokojna. Čak je i naše fabričko postrojenje odavalo znake očaja i zapuštenosti, i to do te mere da su nekada blistavi podovi bili prekriveni prašinom i prljavštinom.

Čudom, sve se to promenilo. *Global vju softver* solučns ponovo predstavlja izvrsnu kompaniju i sada znam da se razvijamo nabolje. Naša organizacija preobratala se uz pomoć aplikacije koja predstavlja posebnu upravljačku formulu koju mi je dao jedan naočit čovek. Ovaj jednostavan ali izvanredno moćan sistem povratio nam je entuzijazam, koji je i nekada prožimao celu firmu; motivisali smo ljude, podigli produktivnost i sve to je dovelo do toga da profit odleti nebu pod oblake, što nismo očekivali ni u najluđim snovima. Naši zaposleni su sad izuzetno lojalni, posvećeni i dele zajedničku viziju. Imamo izuzetno dinamičan i sposoban tim. Svi s radošću dolaze na posao i ja volim da radim s njima. Znamo da smo otkrili nešto čarobno i znamo da smo predodređeni za nešto veliko. Upravo prošle nedelje, ranije pomenuti magazin *Poslovan uspeh* objavio je moju fotografiju na naslovnoj strani na kojoj je pisalo: *Čudo zvano Global vju ili kako izgraditi veliku kompaniju*.

Ali šta predstavlja ta čudesna liderska formula koja mi je omogućila da budem ispred svih? Ko je bio taj mudri posetilac koji je preobratio organizaciju i koji mi je pokazao kako da postanem lider s vizijom, koja je preko potrebna u naopakom vremenu u kojem živimo? Ubeđen sam da će odgovori na ova pitanja promeniti način na koji vi upravljate svojim životom. Došlo je vreme da i vi otkrijete tu dobro čuvanu tajnu.

Drugo poglavlje

Kaluđer u ružičnjaku

Kad vam se desi da ugledate kaluđera kako stoji u vašem ružičnjaku, možete samo da pomislite da je to nadrealna situacija. A sada, pošto se prisećam svega, i dalje ne mogu da verujem da se to zaista dogodilo. Kao i svakog ponedjeljka, imao sam sastanak s timom rukovodilaca, jer su do mene doprle glasine u kojima se tvrdilo da firmi ide sve lošije. Na sastanku mi je jedan od rukovodilaca saopštio da pojedini programeri razmišljaju da pređu u manje kompanije, gde će njihov trud i znanje više ceniti. Takođe je rekao da je odnos između rukovodstva i radnika sve zategnutiji iz dana u dan. „Oni više nemaju poverenja u nas!“, rekao je ljutito.

Drugi rukovodilac je dodao: „Ne postoji timski rad u ovoj firmi. Pre nego što smo postali veliki, svi su se međusobno pomagali. Ljudi su zaista vodili računa da svoj posao urade dobro. Sećam se trenutaka kada je prodaja bila pod pritiskom zbog kratkog roka isporuke velike porudžbenice, pa smo svi zajedno radili, nekada i do kasno u noć. Znao sam da zasučem rukave kako bih pomogao ljudima da spakuju kutije i pripreme ih za transport. Sada je svako za sebe izgradio sopstveni bunker. Ja to više ne mogu da podnesem.“

Kako sam se iz petnih žila trudio da na sastanku ostanem pribran, što nikako nije bilo karakteristično za mene, u hodniku, na putu od sale za sastanke do kancelarije, oblio me je hladan znoj. Ubijala me je napetost poslednjih meseci i znao sam da moram da uradim nešto kako bih zaustavio sunovrat. Samo nisam znao s kim da razgovaram i šta da radim. Svakako da sam mogao da unajmim konsultante koji bi mi ponudili određena brzopotezna rešenja. Ali znao sam da ovog puta moram dublje da kopam, direktno do korena, odnosno do onoga što je prouzrokovalo da se od vizionarske kompanije, prepune strastvenih i osećajnih ljudi, pretvorimo u glomaznu i tromu birokratiju u kojoj zaposleni s nestrpljenjem čekaju kraj radnog vremena i sanjaju o danu kad će promeniti firmu.

Kad sam kročio u kancelariju, znoj mi je kapao s čela, a košulja mi je bila skroz natopljena. Sekretarica je, videvši me u tom stanju, pojurila prema meni i zgrabila me za rame. Pošto me je dovela do kožnog kauča, pitala je da li da pozove lekara, ili možda odmah hitnu pomoć. Ne udostojivši je uljudnog odgovora, legao sam na kauč i zatvorio oči. Pročitao sam negde da je vizuelizacija umirujućeg prizora odličan način smirivanja nakon stresne situacije. I ja sam dao sve od sebe.

Tek što sam počeo da se opuštam, prenela me je buka. Zvučalo je kao da je neko bacio kamen na moj prozor. Ustao sam i potrčao do velikog prozora u potrazi za vinovnikom. Ali nikog nisam mogao da vidim. Možda je stres pod kojim sam bio igrao igru s mojom maštom. Pošto sam se polako vratio do kauča, to se ponovilo, ali ovoga puta još jače. *Ko bi to mogao da bude?* – pitao sam se, misleći da treba da kažem sekretarici da pozove obezbeđenje. *Verovatno još jedan razočarani programer izražava svoje nezadovoljstvo šefom,*