

Bolja polovica iskustva

“Pet godina radnog iskustva na rukovodećim pozicijama” – gotovo je bez iznimke dio paketa standardne opreme svakog oglasa za bilo kakvo menadžersko radno mjesto. Mudro? Ne nužno. Iskustvo je poput vatre: dok jezdite prema njoj, svakim vam je korakom sve svjetlije i toplije, no prevelika bliskost jamči sljepilo i opekotine trećeg stupnja

Piše: **Srdan Roje**



Stari aforizam kaže da je iskustvo užasno važno jer nam omogućuje da prepoznamo pogrešku čim je ponovimo. Istina, ova je “definicija” (namjerno) pretjerana, no ipak odgovorno tvrdimo da u današnjim vremenima s iskustvom treba biti oprezniji nego ikada do sada. Otkud sad to, pitate se? Nije li iskustvo kao i sreća ili novac – ne možeš ga imati previše?

Da bismo došli do srži problema, krenimo od početka: što je uopće iskustvo? O ovom bi se pitanju dali napisati bezbrojni traktati i eseji, ali recimo da će nam za potrebe ovog razmatranja poslužiti okvirna definicija kako je iskustvo, barem u nekom praktično-poslovnom smislu, sposobnost uočavanja sličnosti i razlika između aktualnih okolnosti i onih u kojima smo se već tijekom života zatekli. Čemu to služi? Nije li očito: suočen s bilo kakvim pitanjem ili problemom, iskusan čovjek reagira brže, bolje i kvalitetnije jer već unaprijed prepoznaje provjereno učinkovite pristupe, rješenja i odgovore. Umjesto da mozgamo, nabadamo, postuliramo, računamo, razmišljamo, tapkamo u mraku i na kraju (lako moguće) pogriješimo, iskusan čovjek već *zna* rješenje koje provjereno radi. Zvuči briljantno. U čemu je onda problem?

Okoštavanje i gerontokracija

Problema je više, a najočitiji je “okoštavanje”. Naime, iskustvo odlično radi onda i samo onda kada su okolnosti nove situacije dovoljno slične onoj na kojoj se iskustvo izgradilo. No to je u praksi sve rjeđe i rjeđe – zbog činjenice da se okolnosti mijenjaju sve bržim i hysteričnijim tempom.

Nemojte nas krivo shvatiti: vjerujemo vam ako “iz iskustva znate” da se najbolje marketinške kampanje za tinejdžere rade putem časopisa, letaka i plakata na tramvajskim stanicama; samo pitamo – u kojem je stoljeću to iskustvo nastalo? Okolnosti su danas sasvim, sasvim drugačije negoli su bile pred petnaestak godina. Dok internet nije ni postojao, a mobitele je posjedovala samo današnja *selebriti*-populacija “ekipe iz Remetinca”, da, vjerujemo kako nije bilo druge nego tinejdžerima pristupiti vještim pozicioniranjem plakata na tramvajskim stanicama ili dijeljenjem letaka ispred škola. Danas? Web, e-mail, SMS, Facebook, mobilne slike i melodije, Flash i Java igre, Twitter, društvene i socijalne mreže...

Problem broj dva: čak i ako je u sobi samo jedan općepriзнato i zajamčeno iskusan djelatnik, velika je šansa da će njegova možebitno zastarjela ideja i koncepcija ugušiti svaku konstruktivnu raspravu, čak i ako se većina s predloženim ne slaže. Ironično, u temelju je ovog problema načelno plemenita i mudra kulturološka ideja da imamo posebno, premda ne nužno uvijek i zasluženo poštovanje prema ljudima u godinama. Kad se neki klinjo ponaša kao totalni krelac – nećete se ustručavati održati mu bukvicu. No ako se neki djedica dere na

blagajnicu, čak i ako to apsolutno ne odobravate, bit ćete ipak nešto suzdržaniji. Iz poštovanja prema njegovim godinama.

Preselimo li se u konferencijsku salu, situacija je sljedeća: na sastanku su Voditelj prodaje (32), Brand menadžerica (33), Programer (28), Direktor (37) i Iskusnik (54). Čim na opis nekog problema Iskusnik k'o iz topa odvali da se “to rješava tako i tako”, što zbog poštovanja prema njegovim godinama, a što zbog činjenice da se baš to od njega i očekuje – vjerojatnost usvajanja daleko je veća od razumom opravdane. Možda ovaj oblik gerontokracije (vladavine starijih) nije pošten, ali je nevjerojatno ljudski i u svojim temeljima načelno mudar i plemenit. Što nije nužno temelj i za optimalan poslovni plan.

“Tako se to kod nas radi”

I eto nas na trećem, ključnom problemu iskustva: nakon što tri puta pomalo zastarjela ali “s vremenom dokazana” ideja Iskusnika prođe bez nekog posebnog otpora, ostatak tima polako gasi mozak i stvara se prekrasna hranjiva podloga za trajnu “tako se to kod nas radi” klimu, koja pomaže da se suludi koncepti propagiraju i prenose s naraštaja na naraštaj djelatnika bez bilo kakvog usputnog propitkivanja njihova izvornog smisla.

Oprostite autoru ovih redaka što će si uzeti slobodu prepričavanja povijesnih anegdota u maniri Broja Jedan, ali ovaj se apsurd ne može ilustrirati nikako drugačije nego živim primjerom. Dakle... nema tome ni deset godina, radio sam kao projektni menadžer unutar jedne srednje velike tvrtke (tada stotinjak zaposlenih), distributera i maloprodajnog lanca konzumne elektronike. Premda knjigovodstvo nije ni na koji način spadalo u moju domenu, jedan je gorući problem tog odjela ipak interventno ubačen u moj radni raspored. Jer iz nekog je razloga knjigovodstvo prilikom knjiženja uplata putem kreditnih kartica imalo neobjašnjivo velik broj pogrešaka. Sve drugo je radilo izvršno, iznad očekivanja, ali u tom su dijelu greške bile svakodnevnice i užasno se puno vremena gubilo na njihovo uočavanje i otklanjanje. Sumnjalo se na neku egzotičnu pogrešku unutar lokalne mreže, baze podataka, servera, skripte za replikaciju podataka, spominjala se čak i mogućnost sabotaze...

Kratka je analiza problema ukazala na to da djelatnice tu konkretnu operaciju rade neobjašnjivo zaobilaznim putem. Umjesto da se samo u formu “Plaćanje karticama” knjigovodstvene aplikacije prepišu dva broja i kliknu “Spremi”, gospođe su ulazile u administracijski modul baze podataka (!) te čitale i prepisivale podatke iz tri odvojene tablice. Iz prve bi se iskopala šifra klijenta, iz druge redni broj dotičnog maloprodajnog računa, pa bi se to sve skupa prepisalo prvo na papir (radi se o brojevima s 10 i 13 znamenaka), a onda s papira ukucalo u treću tablicu. Potpuno apsurdno, bez bilo kakve mogućnosti kontrole i stoga, logično, vrlo

sklono pogreškama. Na pitanje tko im je uopće pokazao taj tehnički kompleksan postupak, odgovorile su mi da se “to uvijek kod nas tako radilo”.

Ivani je to pokazala Anita. Aniti Josipa, koja tu ne radi već dvije godine. I Martini je to bilo čudno, ali joj je još prije tri godine Josipa objasnila da je to izričita naredba financijskog direktora. A kad sam njega pitao zašto se “to kod nas tako radi”, očekujući neku neopisivu mudrost, on se zapjenio: “Kakve glupače, ne mogu vjerovat’, sad shvaćam zašto to nama nikad ne štima!” Dakako, on je izvorni krivac. Kako? Na izradi završnog računa prije pet godina (!) potkrala se neka pogreška baš s knjiženjima po kreditnim karticama, pa ih je dotični zamolio da to privremeno rade na određeni način – “dok se u sustavu ne pronađe greška”. Greška je odavno pronađena i ispravljena, ako nitko tu informaciju nije prenio dalje. Pa su djelatnice nastavile “po novom”. I obučile nasljednice. Neke od njih s vremenom su otišle u druge tvrtke. Pa se to “znanje” prenosilo s koljena na koljeno. Čak i kada su se okolnosti stubokom promijenile, kada je pogreška ispravljena, “iskustvo” je ostalo isto. Ne bih se iznenadio da jedan dan uočim istu praksu u nekoj petoj tvrtki. Znat ću odmah: *Josipa was here*. S najboljim namjerama i iskustvom od ranije.

Ima toga svugdje: pitate programera koliko mu treba vremena da napravi neki pomalo specifičan komad posla. Odgovor: četiri tjedna. Kako tako puno? Pa eto, zadnji put kad smo to radili trebalo nam je četiri tjedna, pa je to “iz iskustva” tu negdje. Da, ali to je bilo prije pet godina! Odonda smo pametniji, imamo gomile gotovog koda, alati su bolji, programski jezici moćniji, serveri jači, internet brži... Ne možeš sve svesti na prethodni slučaj, osim ako – i samo ako – okolnosti nisu identične. A gotovo nikada nisu.

Zato ponavljajte u sebi dok vam ne postane refleks: “Iskustvo bez razmatranja okolnosti ne znači ništa”.

Formula uvjetnog iskustva

Jedine situacije iz kojih iskustvo možete razdvojiti od okolnosti jesu one kada su okolnosti dio samog iskustva. Poslovno pregovaranje jedna je od njih. Svi pregovori, bez obzira o čemu se vodili, zapravo nisu ništa drugo nego usklađivanje okolnosti.

- “Mi ćemo napraviti ako nam oni isporuče.”
- “Ne, ne” – kaže druga strana – “vi nama jamčite da će vam oni isporučiti.”
- “Dobro” – uzvraća prvi – “ali onda nam platite 25% avansno i produljite rok isporuke.”

Samo ako su okolnosti dio procesa, slobodni ste ih eliminirati iz formule uvjetnog iskustva i složiti se kako je više ujedno i bolje. Ali kada nisu, a najčešće nisu, iskustva stalno valja propitkivati i preispitivati. Svakako tuđa, ali još važnije – vlastita. Čine nas neopravdano samouvjerenima, potajno nam snaže aroganciju i samim time koč u osobnom napretku.