



C. William Pollard predsjednik je uprave i izvršni direktor poduzeća ServiceMaster Company. Istraživanja uglednih tiskovine kao npr. Fortuna, The Wall Street Journala i The Financial Timesa pokazala su da je ServiceMaster Company jedna od najcjjenjenijih kompanija na svijetu, preciznije, najcjjenjenija na liste Fortune 500 uslužnih kompanija. C. William Pollard predaje menadžment i etiku. Autor je bestselera The Soul of the Firm.

Misija kao načelo organiziranja

C. William Pollard

Reći da je zadatak današnjih lidera pokrenuti i podržavati promjene znači ukazati na nešto očigledno. Brze i stalne promjene životna su činjenica. Problem se javlja zbog toga što ljudi koji čine organizacije nisu pripremljeni na promjene. Odsutnost smislene misije (svrhe) koja uključuje skrb, brigu za ljude i nadilazi promjene dovodi do raznih poremećaja i demoralizacije.

Ljudi traže nadu koja će ostati netaknuta promjenama. Traže sidrište, sigurnu luku, svrhu koja se neće mijenjati i koja će osigurati smisao njihovom životu i radu.

Mi lideri se stoga trebamo zapitati:

1. Na koji će način naše organizacije odgovoriti na potrebu stvaranja smisla?
2. Kakav će biti odnos između poslodavaca i djelatnika u 21. stoljeću?
3. Da li misija organizacije uključuje svrhu i smisao djelatnika?
4. Kako mjerimo organizacijsku djelotvornost?
5. Mogu li naše organizacije postati moralne zajednice?
6. Mogu li naše organizacije oblikovati karakter i ponašanje naših ljudi?
7. Može li naša misija postati načelo organiziranja?

Prvi zadatak lidera je *pitati*, a zatim pokušati odgovoriti na navedena pitanja. Ipak, braniti i živjeti misiju poduzeća naš je najvažniji zadatak. Moramo također biti svjesni da će naše vrijednosti i karakter biti pomno analizirani i praćeni čitavo vrijeme.

Temeljna pitanja koja sam naveo nisu filozofska već pragmatično poslovna, a do njih sam došao kao član tima koji pokušava voditi brzorastuću i dinamičnu uslužnu tvrtku.

ServiceMaster je kompanija koja ostvaruje stalan i brzi rast te je tijekom posljednjih 25 godina udvostručavala svoju veličinu svake 3,5 godine dostigavši na današnji dan ukupan prihod od 6 mlrd USD godišnje. Istina je, tijekom vremena smo doživjeli brojne promjene. Više od 75% trenutno postojećih izvora prihoda nismo imali prije samo 10 godina. U isto vrijeme smo suočeni s pritiscima kao i svaka druga javna tvrtka (tvrtka čije dionice kotiraju na burzi - op.prev.). Izvješća o prihodu i profitu podnose se svakoga kvartala. Dioničari kojima smo odgovorni svakog dana glasaju o našem liderstvu - oni mogu birati hoće li naše dionice kupiti, držati ili prodati.

No, uspjeh poslovnih lidera se ne može ograničiti na jednostavne pokazatelje kao što su profit ili ROE (*Return on equity*, povrat na dionički kapital). Moj uspjeh mora biti mjereno od strane 240.000 ljudi s kojima svakodnevno radim - ljudima koji svakodnevno isporučuju vrijednost potrošačima i dioničarima.

Veći dio našeg poslovanja sastoji se od rutinskih i običnih djelatnosti. čistimo toalete i podove, održavamo bojlere i klima uređaje, poslužujemo hranu, ubijamo kukce, održavamo travnjake, čistimo tepihe i popravljamo kućanske aparate. Zadatak nas lidera je obučavati i motivirati ljude kako bi bili učinkovitiji radnici ali i bolji ljudi.

No, može li netko motivirati mnoštvo ljudi raspršenih po različitim mjestima naših 10 milijuna klijenata? Premda se trudimo razviti vlastite programe treninga i upravljačke sustave, znamo da sâm trening i dobro upravljanje ne mogu motivirati druge ljude na služenje. Ne uskladimo li vrijednosti naših ljudi s misijom tvrtke, ne nastavimo li razvijati ljude i brinuti se za njih znamo što će se dogoditi... propast ćemo.

Razlog postojanja

Kada posjetitelj uđe u naše sjedište u *Downers Groven*, u *Illinoisu*, nailazi na veliko predvorje; na desnoj strani se nalazi zaobljeni mramorni zid dugačak 30 i visok 6 metara. Na tom zidu su, uklesane u kamenu, četiri izjave koje sačinjavaju našu misiju:

- slaviti Boga u svemu što činimo,
- pomoći razvoj ljudi,
- težiti ka izvrsnosti,
- rasti profitabilno.

Ove su izjave dovoljno jednostavne da budu zapamćene, dovoljno kontroverzne da zahtijevaju trajni dijalog, te dovoljno duboke da budu trajne.

Prve dvije izjave predstavljaju konačne ciljeve. Druge dvije su instrumentalni ciljevi (ciljevi, sredstva u funkciji ostvarivanja konačnih ciljeva - op. prev.). Sve izjave zajedno predstavljaju referentnu točku za ljude koji se trude učiniti ono što je ispravno i izbjeći ono što je pogrešno. Naši ciljevi nas podsjećaju da je svaka osoba stvorena s dostojanstvom, vrijednošću i velikim

potencijalom. Oni nas, također, podsjećaju da se naši temeljni principi, kao i zid, nikada ne mijenjaju.

U pluralističkom društvu može se postaviti pitanje da li je naš prvi cilj primjeren jednoj javnoj kompaniji. Mi taj cilj ne koristimo da bi na temelju njega isključivali, već naprotiv, on je podloga za promoviranje raznovrsnosti. Svjesni smo da su ljudi dio božanske raznovrsnosti koju su (ako jesu) izabrali obožavati.

Naša uvjerenja nam ne jamče da će sve u našem poslu biti napravljeno na pravi način. I mi griješimo. No, zbog navedenih standarda i razloga za podržavanje tih standarda, svoje greške ne možemo skrivati. Iznose se na vidjelo radi ispravaka, i u nekim slučajevima, radi opraštanja.

Novi svijet rada

Prije pedeset godina učene su glave predvidjele da će do 2000-te godine 30-satni radni tjedan postati standard. Ostatak našega vremena trebao je biti utrošen na odmor i dokolicu. No, izgleda da danas svi radimo napornije nego u prošlosti. Drugi ljudi odlaze u prijevremene mirovine ili su "na čekanju" jer njihov rad više nikome nije potreban. Koristimo pojmove poput "*stanjivanja*" (eng. downsizing) kako bismo prikriili realnost u kojoj ljudi gube svoja radna mjesta iz razloga koji nemaju baš nikakve veze s njihovim učinkom.

U ovom novom svijetu rada otkrili smo da ljudi žele nečemu doprinijeti, a ne samo zarađivati za život. Kada stvorimo sklad između misije tvrtke i osobnih ciljeva ljudi koji u njoj rade oslobađamo kreativnu snagu koja rezultira u kvalitetnim uslugama klijentima, kao i u rastu i razvoju ljudi koji služe. Ljudi pronalaze smisao u svome poslu. Misija postaje organizirajućim načelom djelotvornosti.

Premda surađujemo s mnogim obrazovanim ljudima koji tragaju za novim načinima pružanja doprinosa, u *ServiceMasteru* zapošljavamo također i mnogo radnika bez osnovnog obrazovanja, društvenih umijeća ili razumijevanja standarda pristojnosti. Iz toga proizlazi da radno mjesto sve više postaje - ili mora postati - mjesto za trening i obrazovanje. Granica koju smo

nekada davno postavili između pohađanja škole u jednom, a nakon toga rada u drugom dijelu našeg života više nema smisla. Granice između škole i rada nestaju.

Osim što prepoznavamo važnost cjelovitosti naših djelatnika, u *ServiceMasteru* pokušavamo povezati izvršenje zadatka s razvojem pojedine osobe i preuzeti odgovornost za njezin život. Pokušavamo odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. U kojem smjeru se djelatnici razvijaju na svom poslu?
2. Jesu li zadaci točno definirani?
3. Jesu li osmišljeni alati za izvršenje zadataka?
4. Da li je osigurano obrazovanje na način koji doprinosi radu i radnicima?
5. Postoje li mogućnosti za osobno i profesionalno napredovanje?

Naravno, pojedinac može svaki zadatak smatrati gnjavažom ili mogućnošću za samo-izražavanje. Pojedini posao, neovisno o tome koliko je običan, nije u potpunosti određen. Razlika proizlazi iz osobe koja ga obavlja, iz dijela bića koje traga za smislom u životu i poslu i koje želi postići nešto značajno. Osoba koja traži svrhu i istinsku mogućnost zadatka, može unijeti kreativnost, produktivnost, kvalitetu i vrijednost u bilo koji posao. Posao lidera je izraziti misiju koja unosi dublji smisao u posao i osigurati usklađenost misije organizacije s rastom i razvojem ljudi.

Smisao u radu

Zašto je Shirley Nelson, čistačica u gradskoj bolnici s 250 kreveta, nakon 15 godina rada još uvijek uzbuđena zbog svoga posla? Danas ona čisti više soba nego prije pet godina. Sredstva i alati za čišćenje su poboljšani. Pa ipak, kupaonice i toaleti su ostali isti. Prljavština se nije promijenila, kao niti arogancija pojedinih liječnika. Dakle, što motivira Shirley? Shirley svoj posao vidi kao nastavak brige o dobrobiti pacijenata, a sebe kao sastavni dio tima koji pomaže bolesnicima ozdraviti. Pred sobom ima cilj koji obuhvaća zdravlje i dobrobit drugih. Kada je Shirley počela raditi, bez sumnje je tražila samo zaposlenje. No, sa sobom je na posao donijela potencijal i želju da postigne nešto značajno. Kad sam razgovarao sa Shirley o njenom

poslu rekla mi je: "Ako nećemo kvalitetno čistiti, tada će doktori i sestre ostati bez posla. Nećemo kvalitetno služiti pacijente. Ako ne čistimo kvalitetno, bolnica će biti zatvorena." Shirley je potvrdila realnost naše misije. Sama je upravljala svojim poslom, sobom i svojim malim dijelom našeg biznisa. Pričajući o svom poslu, o svojim klijentima i svojoj ulozi u našoj zajedničkoj misiji ona je, na vrlo realan način, vodila mene.

Voditi cjelovitu osobu

Ljudi nisu samo ekonomske životinje ili proizvodne jedinice. Svatko posjeduje otiske osobnosti, potencijal i želju da doprinese. Kada ljude definiramo samo u ekonomskim terminima, naš motivacijski sustav obično postaje mehanički i manipulativan. časopis *Forbes*, citirajući izreku Henryja Forda "Zašto uvijek dobijem cijelu osobu kada zapravo želim samo par ruku?", nedavno je opisao kako tvrtke bez duše pate od unutarnjih neprijatelja.

Program treninga, pored podučavanja osoblja u korištenju pravih alata i izvršavanju dodijeljenih im zadataka, mora sadržavati i teme koje se dotiču osjećaja ljudi:

- o poslu,
- o sebi,
- o tome kako se odnose prema drugima, na poslu i kod kuće.

Stoga, ako je pojedinac dio leaderskog procesa, tada bi u okvirima osobnog treninga trebao iskusiti rad i emocije ljudi koje će voditi. Iz tog razloga svaki menadžer u našoj tvrtki dio vremena provede u izvršavanju konkretnih zadataka koje će kasnije obavljati njemu podređeni djelatnici.

Prije 20 godina, kada sam se zaposlio u *ServiceMasteru* na mjestu višeg potpredsjednika za pravne i financijske poslove, prva tri mjeseca treninga proveo sam u čišćenju bolnica, tvornica i domova. Tako sam stekao iskustvo učenja i služenja koje mi je pomoglo poistovjetiti se s potrebama i brigama naših servisnih radnika. Bila je to velika lekcija u "vođenju služenjem" (*servant leadership*), ali i o ulozi lidera u provođenju misije tvrtke. Za mene je to iskustvo stalan podsjetnik kako uvijek treba biti spreman služiti i da nikada ne

treba tražiti od drugih da učine nešto što sâm nisi spreman učiniti. Lider u takvom okruženju treba uvijek biti spreman na iznenađenja ljudskih potencijala.

Ljudi su različiti. Nikada ne smijemo biti suviše brzi u ocjenjivanju potencijala samo na temelju nečijeg izgleda ili stila života. Odgovornost lidera leži u definiranju tonaliteta unutar organizacije, prihvaćanju razlika među ljudima i stvaranju okruženja u kojem različiti ljudi doprinose kao dijelovi cjeline tj. lider mora postići jedinstvo u raznolikosti.

Kada je posao samo rad

Prije nekoliko godina putovao sam zemljama bivšeg Sovjetskog Saveza. Držao sam predavanja o našoj tvrtki i njenim ciljevima. Dok sam boravio u tadašnjem Lenjingradu, susreo sam Olgu. Njezin je zadatak bio čišćenje poda u ulaznom predvorju velikog hotela u kojem su uglavnom odsjedali ljudi sa Zapada. Zainteresiran za njezin posao, započeo sam razgovor uz pomoć prevoditelja. Odmah sam primijetio nekvalitetnu opremu. Posuda je bila puna prljave vode tako da ona zapravo i nije čistila. Prije bi se moglo reći da je prljavštinu prebacivala s jednoga mjesta na drugo. Stvarnost Olginog posla bila je sljedeća: nastojanje da se s minimalnim brojem pokreta utuče vrijeme. U njenom poslu nije bilo dostojanstva. Bila je veoma daleko od značajnog rezultata.

Iz kratkoga razgovora s Olgom shvatio sam da se u njoj krije značajni neoslobođeni potencijal. Bio sam siguran da se u njenom domu može jesti s poda. No, posao je bio nešto drugo. Očito je bilo da nitko nije odvojio vrijeme da bi podučio ili opremio Olgu. Bila je izgubljena u sustavu koji nije brinuo. Posao je za nju bio samo rad koji treba izvršiti. Bila je objekt, a ne subjekt na svom radnom mjestu.

Vratimo se do Shirley. Po čemu je njezin doživljaj posla toliko različit od Olginog? Jedna je rođena u Moskvi, druga u Chicagu. Njihove su kulture, jezici i nacionalnosti različiti. No, njihov je temeljni zadatak isti. Obje moraju raditi kako bi preživjele. Obje imaju ograničena financijska sredstva. Jedna je ponosna na ono što radi. Njezin posao utječe na stav o samoj sebi

i drugim ljudima. Druga nije ponosna što kod nje stvara ograničen stav o vlastitim potencijalima i vrijednostima.

Smatram kako opisana razlika proizlazi iz načina na koji su bile tretirane, voljene i zbrinute u svojim radnim okruženjima. U jednom slučaju misija tvrtke uključivala je razvoj osobe, prepoznajući njeno dostojanstvo i vrijednost. U drugom slučaju, cilj je bilo omogućiti aktivnost i nazvati to poslom.

U današnje vrijeme gdje pogledamo možemo uočiti sve veću slobodu i veće mogućnosti izbora u našim životima. S druge strane vidimo sve veću nesređenost i nesigurnost. Misija tvrtke se ne može promatrati kao čarobni štapić, niti se ona može primijeniti poput matematičke formule. Međutim, misija može osigurati temelj, polaznu točku za daljnju akciju. Ona nudi niz načela koja nam omogućavaju suočavanje s teškoćama i proturječjima u radnom životu.

Kada misija postane načelo organiziranja, organizacije postaju zajednice ljudi koji se brinu jedni o drugima i koji služe svoje klijente. Definiranjem i pročišćavanjem naše misije i težnjom ka njenom ispunjenju, ne smijemo zaboraviti na ljude koji služe i koji tu istu misiju provode u djelo - jer oni su duša naše organizacije.

JOSSEY-BASS
An Imprint of WILEY

Copyright: Jossey Bass, San Francisco, 2000. g.

Uredio: Marko Lučić
Lektura: Sanjin Lukarić
Prijevod: Cleo, jezici i informatika, Zagreb

Cleo
Jezici i informatika