

Došao sam u novu tvrtku kao direktor i član uprave. Kako mi to nije prva visoka managerska pozicija na kojoj sam bio, no danas želim biti mudriji nego što sam to bio prije. Upoznat sam da u svijetu postoje konzultanti koje se bave tzv. onboardingom - pomažu novim direktorima da se uklope u nove radnu sredinu. Mnogi takvi konzultanti pomažu i političarima (npr. predsjednicima vlada) u njihovih prvih 100 dana. Interesira me koje su njihove najčešće preporuke?

Prema konzultantima Challenger, Gray & Christmas, broj glavnih direktora u SAD koji su smijenjeni u prvih 6 mjeseci ove godine povećao se u odnosu na isti period prošle godine za 6%. Očigledno je kako se CEO ocjenjuju brže nego ikada prije. Prosječni se CEO danas uspijeva zadržati u svojoj fotelji manje od četiri godine. To je doprinijelo da konzultantska industrija sve više nudi jednu relativno novu uslugu: Programi za brzo uključivanje novih CEO u posao. Svaka od njih nudi svoj „jedinствен program“ koji su uobičajeno veoma kratki. Imena tih programa su različita te se često spominju pod nazivima: NMAP (New Manger Assimilation Program), JumpStart, a najčešće su imenovana kao Executive Onboarding (u slobodnom prijevodu - Pomoć za lakše penjanje na palubu). Ti programi ne moraju biti često uspješni, ali sigurno je kako nisu jeftini: Konzultantska kuća PrimeGenesis naplaćuje oko 50.000 \$ za svakog direktora koji je uključen u program. Usporedbe radi za treninge direktora naplaćuje se od 200\$ po satu do 15.000\$ po danu.

Veliki guru strateškog managementa Michael Porter smatra kako ništa iz iskustva i CEO-ove prošlosti, bez obzira ako je vodio i velike odjele unutar kompanije, ga nije u potpunosti pripremio za poslove CEO-a. Kako brzo i dobro novi glavni direktor razumije, prihvaća i hvata se u koštac sa problemima u početnom razdoblju (samo prva tri mjeseca) veoma jasno definira eventualni njegov uspjeh ili propast na tom poslu. On je do takvog zaključka došao zajedno sa svojim suradnicima sa Harvard Business School u radu kroz veliki broj workshopova s novim glavnim direktorima. Ta iskustva saželi su u sedam iznenađenja koja očekuju nove glavne direktore. Na njegove workshopove pozvani su bili samo novi CEO kompanija čija je vrijednost veća od 1 milijarde \$.

Preporuke njega i njegovog tima za nove glavne direktore ukratko su sljedeći: Prvo, CEO mora naučiti voditi organizaciju u širokom kontekstu, a ne u kontekstu dnevnih operacija. To s druge strane znači da ne smije uranjati u detalje jer bi se mogao utopiti. Svaki CEO mora naučiti kako upravljati na indirektan način, te stvoriti uvjete koji će pomoći ljudima da donose prave odluke. U isto doba, mora postaviti ton i set vrijednosti koji

definira kulturu organizacije i vrijednosti kroz svoje riječi i akcije - drugim riječima, demonstrirati kakav bi zaposlenik trebao biti. Drugo, mora spoznati kako mu njegova pozicija ne daje bezuvjetno pravo da vodi, niti garantira lojalnost zaposlenika prema njemu. On mora zaslužiti moralni mandat da bi mogao voditi. CEO jednostavno može izgubiti svoju legitimnost, ako ga drugi u njegovoj viziji ne podržavaju, ako su njegovi potezi nekonzistentni u odnosu na vrijednosti koje propagira, ili ako postavlja osobno interese iznad interesa tvrtke. Samo zadržavajući osobni balans i čvrsto stojeći na zemlji CEO može donijeti prosperitet potreban za donošenje odluka u interesu tvrtke i njenog dugoročnog prosperiteta. Bez obzira što ga svi tretiraju kao „nadnaravnim“ i...., on je kao i svaki čovjek prepun ograničenja.

