

## Зашто је тешко отпустити човека

Пише: Владимир Путин  
субота, 30 мај 2009 13:36

---



Криза је добар повод и право време да се отвори разговор о кадровима. Разговор о томе како радити са људима, о томе кога и зашто треба отпуштати, а кога и зашто ни у ком случају не треба. Разговор о томе зашто отпустити човека се понекад не завршава како би хтели.

Да би се неко отпустио, може се наћи много повода и узрока. Већина руководилица се за отпуштање сарадника са задовољством користи конфликтом, као незамењивим поводом.

Конфликти у колективу, нарочито великом, стално искрсавају. То се дешава сваке минуте, сваке секунде – из простог разлога што међу људима стално долази до сукоба, пре свега сукоба интереса. И овде се јавља главно питање. Имају ли учесници у конфликту довољно разума, васпитања и стрпљења, како би из конфликта, из проблематичних ситуација излазили на корист, и посла, и људи?

Одговор и није једнозначан. Често све зависи од узрока, од природе конфликта, од његовог унутрашњег садржаја.

На пример, очигледно је да се сваки нормалан човек бори за реализацију оних задатака, који су њему поверени. И ако се тај човек сусреће са неразумевањем, са нечијим покушајем да се међусобно изгледе често огромни напори, уложени у решавање овог или оног задатка, тада то, наравно, доводи до конфликта. При томе, учесник у сукобу има своју истину. Он је, као и противник, убеђен да се сукобљава ради посла, ради ефективног резултата.

Лично сам имао примере таквих ситуација. Снаћи се у њима је изузетно тешко, али је то, као што је сасвим очигледно, неопходно. На то одлази време, много времена, али другог излаза једноставно нема.

У принципу, нема ничег страшног у конфликту као таквом. Он једноставно мора довести

## Зашто је тешко отпустити човека

Пише: Владимир Путин  
субота, 30 мај 2009 13:36

---

до израде оптималног решења. И ако се успе искористити конфликт како би се ситуација учинила лакшом за управљање, како би административна решења била уравнотеженијим, промишљенијим и прорачунатијим, онда је то добро. А ако, када се подвуче црта, конфликт води ка свађи и разарању система, то значи да људи нису имали довољно разума, искуства и карактера. При чему су овде сва три састојка отприлике подједнако важна.

Мени понекад говоре како, ето, да није било вашег мешања, до тога-и-тога не би дошло. А ја искрено могу рећи да, када сам био на положају председника, да се нисам умешао у неким ситуацијама, Русија одавно већ не би имала владу.

Такво, из унутрашњих конфликта проистекло, „брауновско кретање“ захтева обавезну пажњу, а на учеснике таквог кретања је потребно утицати, и то понекад крајње оштро.

Много додатних проблема проистиче из журбе и сујете, којима су склони неки руководиоци. Сећате се чувене фразе из Криловљеве басне: „А ви, друштво, где год седели, музичарима нећете постати“? Ако људи не знају да свирају, премештати их са инструмента на инструмент је једноставно бесмислено.

Дубоко сам убеђен да стална премештања не помажу. Ни послу, ни људима. Они које преместимо, увек ће говорити: „Ето, сад нам треба неких пола године да се снађемо...“

Што је најважније: ја разговетно схватам да ће други, који дођу на место отпуштених, бити исти такви као и њихови претходници: неко ће суштину проблема знати боље, неко лошије, неко се уопште ни у шта неће разумети. Као резултат, добиће се исто што је већ било, ако не и горе.

Наравно, након ових речи, неко ме може оптужити да сам фаталиста. Међутим, то није фатализам. Фатализам је, напротив, у журби. А журба је неопходна, знамо, само код требљења бува. При томе, убеђен сам да у тако сложеној држави, каква је наша, сујета још није довела ни до чега осим штете, нити ће.

## Зашто је тешко отпустити човека

Пише: Владимир Путин  
субота, 30 мај 2009 13:36

---

Мени је апсолутно очигледно да, ако се из жеље да се демонстрира лична власт изнова и изнова растерују и сакупљају људи, ништа добро из тога неће изаћи. Људи ће се сакупљати, размештати, затим обучавати послу... А онда, одједном, треба састављати другу екипу. И то ће се настављати у бесконачност.

Теже је изградити услове за рад. А још теже је натерати људе да раде. За то је потребно умеће. И ако сте изградили те услове за рад, ако сте мотивисали људе да раде, а они се прихватили посла, тада пустите људе да посао доведу до краја.

У ситуацији унутрашњег конфликта и спора у колективу, руководиоцу најтеже пада неопходност да се определи: или се развикати о томе како се пред тобом све руши и како више једноставно не можеш да радиш са тим људима, или себе натерати да се ради даље, а тиме подстаћи и друге.

Али једно је савршено јасно: довољно је само једном се опустити, и одмах почиње: дође један – јадикује, дође други – сузе рони, дође трећи – каже овако је немогуће. Колико је пута то већ било! И све је то у реду, осим једног. Ништа не сме бити „немогуће“. Ако је „немогуће“, е онда заиста следи „довиђења“.

А ако је могуће – седите и радите.

Отпустити човека представља најозбиљније питање. Понекад се са стране чини да човека једноставно треба гонити метлом. Ја вас уверавам да то није увек тако. Ни у ком случају се човек не сме оцрњивати иза леђа, не сме се отпустити и избацити напоље само зато што је ти је неко рекао нешто за тог човека. Превише ми је добро познато, како је у таквим случајевима на делу сложена политичка борба. Некоме се, можда, чини да, на кога год прстом укаже, може за њега доказати шта хоће... А затим погледаш – реалног материјала нема. А ако га нема, значи, човек је невин. А ако је човек невин, нека он и прави грешке, то не значи да га треба отерати и жигосати.

Уосталом, ако се дође до отпуштања, то треба чинити, пре свега, коректно.

## Зашто је тешко отпустити човека

Пише: Владимир Путин  
субота, 30 мај 2009 13:36

---

Ја, за разлику од некадашњих совјетских руководилица, увек то радим лично. Раније људи најчешће нису ни знали за своје отпуштање и добијали су информацију да са њима ствари лоше стоје – преко телевизије.

Ја човека обично позовем у кабинет и очи у очи му кажем: „Постоје конкретне оптужбе – такве и такве. Ако сматрате да то није тако, да то не одговара стварности, молим Вас, можете се борити против њих и оспоравати их.“

То се тиче, како престоничких, тако и регионалних чиновника. За објективну оцену изузетно су важни непосредни контакти: телефонирање, редовни сусрети. Тада је знатно јасније ко где стоји. Када седиш у Москви, многе се ствари баш и не осете.

Уопште, рад са људима, и то пре свега лични рад, лични контакт – то су ствари које нису потребне само због отпуштања. Без личног контакта систем неће радити, он ће једноставно бити мртав. Чак иако сам заузет, ако улазим у кабинет и видим папирић где, на пример, пише да ме је неко тражио преко телефона, чак и ако имам само пет минута, обавезно га зовем. Тако ме стално обавештавају коме је, и када, рођендан. Била је тако једном „директна веза“ и многи су се затим чудили како ја знам да је једном гувернеру тај дан рођендан и просто нису веровали да сам се тога сетио. А ја нисам могао да о томе не знам – та ми је информација од јутра лежала на столу.

Може се рећи да ја једноставно имам такав стил рада са људима, то се годинама изградило. Знам да окренути телефоном и честитати рођендан човеку, када је он у кругу породице – то значи у његовој души оставити траг.

У сваком случају, оно најважније, што увек мора да има на уму руководилац на било ком нивоу: он сноси одговорност коју не може ни на кога да пребаци и опусти се. Никада се не смеју затварати очи пред решењима проблема, сакривати се иза незнања и мислити да ће драги Бог зажмурити на једно око.

*Текст је објављен у часопису „Русский пионер“, бр. 9, превео с руског Никола Танасић*