

UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MAGISTARSKI RAD

**Izazovi i promene u srednjem nivou menadžmenta
savremenih organizacija**

MENTOR:

prof. dr Xxxx XXXXXXXXX

KANDIDAT:

Jovica Sedlan x/20__

BEOGRAD, 2010. godina

Sadržaj

Uvodne napomene	1
1. Pojam menadžmenta	10
1.1. Definicija menadžmenta	11
1.2. Menadžment kod nas.....	13
1.3 Geneza menadžmenta i situacija danas.....	15
2. Klasična podela u menadžmentu – Top, srednji menadžment i niži menadžment	20
3. Prilagođavanje i organizacije.....	25
3.1. Tipovi promena u organizacijama.....	29
3.1.1. Koncept strateškog (organizacionog) razvoja.....	30
3.1.2. Koncept organizacione transformacije.....	31
3.1.2.1. Reinženjering	31
3.1.2.2. Restruktuiranje	34
3.1.2.3. Programi kvaliteta.....	36
3.1.2.4. Merđžeri, akvizicije i tejkoveri.....	40
3.1.2.5. Implementiranje radikalnih promena u organizacijama (John Kotterov doprinos radikalnim promenama u organizaciji).....	42
4. Promene u oblicima srednjeg menadžmenta usled unutrašnjeg menjanja organizacije (kompanije, korporacije)	44
4.1. Kako su promene uticale na srednji menadžment.....	56
4.2. Kako postići fleksibilnost organizacije, dajući ljudima šira ovlašćenja i veće odgovornosti	58
4.3. Pojednostavljenje i smanjenje hijerarhijske strukture	65
4.4. Osmisliti na nov način ulogu menadžera srednjeg ranga	68
4.5. Svet okrenut naopako	71
5. Izazovi srednjeg nivoa menadžmenta	73
5.1. Kako zavoleti promenu:Novo shvatanje liderske veštine na srednjem nivou	73
5.1.1. Ovladati paradoksom – liderski imperativ.....	74

5.2. Put do postajanja menadžera.....	85
5.3. Menadžer i njegov tim (napraviti da traje i opstati)	86
5.3.1. Pravljenje svog tima	89
5.3.1.1. Pravljenje tima po projektu - stabilnost u timu	89
5.3.1.2. Biranje tima za rad u korporacijama – kompetitivni duh u timu	92
5.3.1.3. Biranje tima po prijateljskoj liniji	99
5.3.2. Dolazak u već postojeći tim	100
5.3.3. Unapređenje iz člana tima u menadžera	102
5.4. Usmeravanje aktivnosti tima i izazovi tokom normalnih dana	102
5.4.1. Motivisati sebe i tim	103
5.5. Implementiranje promena u organizaciji unutar svog tima	106
5.5.1. Implementiranje radikalnih promena u organizaciji unutar svog tima	113
5.6. Posledice prihvatanja posla menadžera u periodu prilagođavanja	114
6. Menadžeri srednjeg nivoa – tipične greške i problemi.....	115
7. Neophodne osobine menadžera	124
8. Poruke Džeka Velča, menadžera veka	127
9. Luda vremena zatevaju lude organizacije	130
Zaključna razmatranja	136
Litetatura i izvori	141

Spisak prikaza:

Prikaz 1. Univerzalna potreba za menadžmentom	10
Prikaz 2. Planiranje u organizacionoj hijerarhiji	23
Prikaz 3. Stvaranje sistema za svet okrenut naopako	72
Prikaz 4. Dimenzije menadžerske delotvornosti	74
Prikaz 5. Organizaciona šema kompanije Nordstrom	85

UVODNE NAPOMENE

Menadžment se razvojem poslovanja tokom poslednjih decenija paralelno razvijao i usložnjavao. Od strogo vertikalne hijerarhije gde se svaki organizacioni nivo veoma lako razlikovao od drugih nivoa, a i sektori unutar jedne firme su bili strogo podeljeni, u poslednjih 30 godina, prvo su razlike između organizacionih nivoa počele da se smanjuju, zatim je došlo do većeg naglašavanja termina "tim" (umesto do tada uobičajenih grupa, kancelarija, sektori), i načina funkcionisanja po timovima koja nameće drugačije odnose, kako između menadžera i ostalih članova timova, tako i između samih članova u timu. Manje se naglašava pozicija, više se stimuliše zajedničko kreativno razmišljanje i razmena ideja.

Opet, povećanjem složenosti odnosa sa klijentima, povećanjem broja usluga koje nude klijentima (bilo da su druge firme u pitanju ili krajnji potrošači) dodatno je došlo do komplikovanja odnosa unutar svake kompanije ili korporacije. Timovi su počeli da se prave na kraći period, čak i između različitih sektorskih grupa, tako menadžer novostvorenog tima na novom projektu organizuje rad nekoliko ljudi iz potpuno različitih odeljenja: istraživanja i razvoja, prodaje, marketinga, proizvodnje, odnosa sa javnošću itd. Po završetku posla, a ponekad je to i period od godinu dana, svaki član tima vraća se u svoj sektor ili ide na drugi projekat, već u zavisnosti od trenutne organizacije u kompaniji.

Globalizacijom poslovanja, otvaranjem velikog broja poslovnica u različitim zemljama, uvođenjem podugovaranja (*outsourcing-eksternalizacija dela poslovanja*) kao načina obezbeđivanja jeftinije usluge ili dobijanja polu-proizvoda po boljoj ceni poštujući pravila dobrog poslovanja i koristeći prednosti usložnjavanja svetskog tržišta, stvorile su se nove varijable na koje je menadžment morao da se prilagodi širenjem opisa svog posla. Mnoge kompanije danas eksternalizuju široki spektar svojih delatnosti trećim strankama – prodavcima koji najčešće uslužuju nekoliko kompanija unutar jedne industrije i kojima obično nedostaju poticaji da pomognu jednom klijentu da razvije značajnu prednost. Outsourcing i offshoring mogu pomoći kompaniji da bude u korak sa konkurentima, no retko kada urode značajnom vlastitom prednošću.

Globalno finansiranje takođe menja sliku sveta. S jedne strane, finansijska tržišta se otvaraju i kreću sa poslovanjem brzo, i svako je sve više povezan sa svakim. Kompjuteri koji operišu velikom brzinom i tehnologija komunikacija pružaju mogućnost da se ostvari neko krajnje neobično finansiranje s učešćem deset različitih moneta za samo nekoliko dana. To omogućuje razrade i proboje u proizvodnji kao što je " globalno korišćenje izvora" u kome firme slobodno kupuju od nekoliko zemalja istovremeno, obično koristeći izvor brojnih komponenata koji nameće najniži trošak. Dalje, ništa se ne može predvideti. Transakcije promena valuta u današnje vreme iznose ukupno 80 biliona dolara godišnje, od čega je samo 4 biliona potrebno za finansiranje trgovine robom i uslugama. Ostalu su u suštini spekulacije s valutom, i to je jedan razlog što je sveopšta finansijska situacija dobila etiketu "društvo kazina". Cene glavnih valuta, nekada stabilne u okvirima jednogprocentnih promena tokom decenija, danas idu gore-dole po 5 odsto nedeljno, 50 procenata godišnje. Cene energije, poljoprivrednih proizvoda i metala takođe su promenljive. Mi, dakle, ne znamo danas kakva će sutra biti cena energije ili novca. Ne znamo da li će protekcija i prestanak namirivanja dugova zatvoriti granice stavljajući u tešku zbrku i globalno korišćenje izvora i trgovinu, ili da li će možda globalno finansiranje još više rastvoriti i olakšati stvari. Ne znamo da li više smisla ima u fuziji ili u razlaganju, niti znamo ko će s kim biti u partnerskom odnosu sutra ili sledeće nedelje, da i ne govorimo o sledećem mesecu. Ne znamo ko će nam biti konkurenti, niti odakle će nam konkurencija dolaziti. Ovakav scenario odnosi se na svakog bankara, rukovodioca u zdravstvu, direktora nekog javnog komunalnog preduzeća, proizvođača instant supe, da ne govorimo proizvođača kompjutera – svim našim organizacijama potrebna je velika hirurška intervencija. Neobuzdane i sve brže promene, danas sasvim uobičajene, postaće voda koja se navodi na vodenicu uspešnih koji umeju da iskoriste takve prilike. Gubitnici će ovakvu konfuziju posmatrati kao problem kojim se treba pozabaviti.

Već na osnovu navedenog, suština je da je menadžment evoluirao do stanja koje se ne može u potpunosti i detaljno obraditi u samo jednom naučnom radu.

Zato je cilj ovog rada da kroz prizmu dešavanja u svetskoj ekonomiji u poslednjih 10 godina istraži i dodatno analizira promene koje su nastale u srednjem nivou menadžmenta, kao i da naglasi glavne izazove koji stoje pred pojedincima koji prihvate

posao menadžera. Iako će dominantno biti predstavljena situacija koja se tiče promena u menadžementu u razvijenim svetskim ekonomijama, otvaranjem naše zemlje prema inostranstvu kao i dolaskom sve više inostranih kompanija u Srbiju, neminovno je i da se sve te promene i izazovi sagledaju kroz ideju da li i na koji način, dobri praktični primeri primenjivi u kompanijama koje posluju u svetskoj ekonomiji, mogu da se primene i u Srbiji.

Pristup problemu istraživanja

Izučavajući na poslediplomskim studijama teorije i strategije menadžmenta, sa jedne strane, kao i dinamičnu sliku savremenih organizacija na globalnom tržištu sa druge strane, a u dogovoru sa predmetnim nastavnikom prof. dr Branislavom Mašićem, uvideo sam da je zaokruživanje postojećih i sticanje novih saznanja proces koji je stalan i kao takav imperativ svim menadžerima i ljudima koji se bave menadžmentom pogotovo u ovoj ravni. Izbor teme, uperen, pre svega, na položaj, značaj i doprinos menadžera prvog i srednjeg nivoa u aktuelnoj i kompleksnoj konfiguraciji privrednog ambijenta u razvijenim zemljama je upravo i ciljan sa namerom kontinuiranog proučavanja i usavršavanja, a kako bi se sagledao celokupan razvoj i domet menadžmenta.

Predmet i ciljevi istraživanja

Živimo u razdoblju neprestanih i neminovnih promena. Srpska poslovna situacija, jasno je suditi, ubrzo će postati deo unutrašnjeg tržišta Evropske Unije, iako je već podložna globalnoj konkurenciji. Globalizacijom poslovanja, otvaranjem velikog broja poslovnica u različitim zemljama, uvođenjem podugovaranja (*outsourcing*) kao načina obezbeđivanja jeftinije usluge ili dobijanja polu-proizvoda po boljoj ceni poštujući pravila dobrog poslovanja i koristeći prednosti usložnjavanja svetskog tržišta, stvorile su se nove varijable na koje je menadžment morao da se prilagodi širenjem opisa svog posla.

Već na osnovu navedenog, suština je da je menadžment evoluirao do stanja koje se ne može u potpunosti i detaljno obraditi u samo jednom radu.

Zato je cilj ovog rada da kroz prizmu dešavanja u svetskoj ekonomiji u poslednjih desetak godina istraži i dodatno analizira promene koje su nastale naročito u srednjem

nivou menadžmenta, kao i da naglasi glavne izazove koji stoje pred pojedincima koji prihvate posao menadžera. Iako će dominantno biti predstavljena situacija koja se tiče promena u menadžmentu u razvijenim svetskim ekonomijama, otvaranjem naše zemlje prema inostranstvu kao i dolaskom sve više inostranih kompanija u Srbiju, neminovno je i da se sve te promene i izazovi sagledaju kroz ideju da li i na koji način, dobri praktični primeri primenjivi u kompanija koje posluju u svetskoj ekonomiji, mogu da se primene i u Srbiji.

Značaj istraživanja kao samostalnog naučnog rada jeste činjenica da je ova tematika, iako istraživana, ali aktuelna i konstantno sklona promenama i adaptaciji na promenjene okolnosti u kompleksnom globalnom privrednom okruženju. Stoga pojava radova na srpskom jeziku koji, između ostalog, podrazumevaju osvrt i na naše tržište, indirektno će uticati na njegov razvoj.

Značaj ovog magistarskog rada leži u činjenici da on povezuje teoriju i empirijske podatke.

Hipoteze istraživanja

Hipotetički okvir istraživanja sastoji se od sledećih pretpostavki:

Generalna hipoteza:

- Menadžeri srednjeg nivoa važna su instanca čija će uloga biti još aktuelnija u uslovima globalizacije poslovanja, jake konkurentnosti i dinamičkih promena.

Posebne hipoteze:

- Poznate svetske kompanije često koriste znanja i sposobnosti srednjeg nivoa menadžmenta.
- Iznudene promene u organizaciji kompanija u direktnoj su korelaciji sa uticajem dinamičkih promena u okruženju.

Pojedinačne hipoteze:

- Tržište korporativne kontrole kao jak kontrolni mehanizam korporativnog upravljanja intenzivno promoviše sposobnost uspešne adaptacije i reorganizacije menadžmenta radi ostvarenja boljih poslovnih performansi kompanije.

- U zemljama tranzicije kao tržišnom modelu privređivanja aktivnost menadžera prve linije i srednjeg nivoa zaslužila je ključnu ulogu, pa i u Srbiji.

Očekivani doprinos

Imajući u vidu neophodnost konstantnih promena i prilagođavanja kompanije stalnim promenama na tržištu, ne može a da se ne napravi poređenje previše krutih, tromih i inertnih organizacija sa dinosaurima. Po svim informacijama kojima nauka trenutno raspolaže, bili su najveća stvorenja koja su ikada šetala našom planetom i samim tim najmoćnija, a zapravo su nestala i izumrla sa zemlje samo iz jednog razloga: nisu mogla da se prilagode iznenadnim promenama uslova. Neka su bila preglomazna, prespora i trebalo im je previše prirodnih resursa da bi opstala. Druga su imala prebrz metabolizam i morali su stalno da unose novu hranu, što u vremenima kada je hrane bilo u izobilju nije bio problem, ali kada je došlo do oskudice, nisu mogli na vreme da se promene. Predinamična promena okoline dovela je do njihovog vrlo brzog nestajanja iz prostog razloga: nisu bili prilagodljivi.

Slično se dešava i sa kompanijama koje ne mogu da se prilagode promenama na tržištu. Posle Drugog svetskog rata u razvijenim tržišnim ekonomijama došlo je do promene poslovne strategije krupnih kompanija (korporacija) koje zapravo presudno utiču na ponašanje u celoj privrednoj strukturi.

Razlaganje proizvodnje i njeno upućivanje ka neprestano sve manjim proizvodnim jedinicama teče neprekidno i neumitno. Industrijske butige, koje vode mali samostalni nosioci posla koristeći se svim najnovijim kompjuterski podržanim tehnikama sve više se javljaju kao izvođači radova za noseće korporacije od kojih će mnoge na kraju možda biti prisiljene da se reše vlastitih proizvodnih jedinica i da počnu da kupuju gotove proizvode. To znači da su pregažene montažne linije Henri Ford koje vade dušu, a kreiraju bogatstvo. Većina stvari koje fabrike danas prave bilo da je reč o automobilima, kamerama ili voštanim svećama – stiže u malim partijama predviđenim da se udovolji promenljivim tržišnim ćudima. U 21. veku uspešne kao proizvođači biće one zemlje čije fabrike najbrže menjaju svoje proizvode.

Globalizacija i globalni fenomeni u poslovanju i razvoju organizacije sve su više na delu. Velike kompanije primorane su na maksimiziranje produkcije i rasta bilansnih suma, za šta imaju podršku na dosta ekspanzivnom makroekonomskom planu, monetarnom i fiskalnom politikom koja je fokusirana na postizanje i održavanje vrlo niskih stopa inflacije. Revolucionarna napredovanja novih tehnologija značajno su umanjila troškove proizvodnje roba i usluga. Kompanije koje nisu u stanju da s uspehom odgovore na nove promene i izazove, rizikuju svoju samostalnost i postojanje na tržištu.

Kao odgovor na razvoj ovakvih trendova tokom proteklih dvadesetak godina zabeležen je rekordan broj kompanija koje su izlaze prilagođavanja novonastalim uslovima i unapređenja svog poslovanja našle kroz strukturnu i funkcionalnu promenu organizacija kako bi je optimalno prilagodili performansama koje očekuju.

Značaj i doprinos istraživanja leži u činjenici da su prvi i srednji nivo menadžmenta pod najizrazitijem uticaju globalnih promena i trendova. Pri tom presudno amortizuju sve veće posledice turbulencije na tržištu što omogućuje kompanijama da se prilagode šansama iz okruženja i na bolji način pozicioniraju kao bi ostvarile veći profit.

Značaj istraživanja izazova i promena u srednjem nivou menadžmenta savremenih organizacija, mogućnosti, ograničenja, i perspektive u sve većoj konkurenciji stranih kompanija, kao i mogućnost primene iskustava u preduzećima zemalja u tranziciji, naravno i u našoj zemlji, daju ovoj temi izuzetan značaj i aktuelnost.

Rezultati istraživanja izazova i promena u srednjem i prvom nivou menadžmenta u teoriji i praksi daće nam odgovore na pitanja oko sve aktuelnijeg položaja i uloge menadžera prvog i srednjeg nivoa u savremenim organizacijama u kontekstu izmenjenih globalnih privrednih kretanja. Ukazaćemo na njihove prednosti i nedostatke u odgovoru na naovonastale uslove, takođe i o perspektivama u svetu, ali i kod nas.

Produbljena znanja s područja menadžmenta uopšte i dobro razumevanje procesa reorganizacije kompanija povećaće mogućnost amortizovanja globalnih i neminovnih promena, jer spada u krug obaveznih znanja za sve učesnike u okruženju, a pogotovo za rukovodeće menadžere koji donose ključne odluke i presudno utiču na tok procesa.

Naravno, rezultati istraživanja koristiće se kao baza podataka budućim istraživanjima, pogotovu u naglašavanju i otkrivanju veze između globalnih tendencija i promena kod početnog i srednjeg nivoa menadžmenta savremenih organizacija.

Metode istraživanja

Polazeći od toga da se metodološkim postupkom dolazi do određenog saznanja ovo istraživanje ima karakter akcionog istraživanja, teorijskog i empirijskog karaktera.

Kompleks društvenih pojava – društveni fenomeni i društvene pojave – predstavlja veoma važan predmet svestranih proučavanja sa različitih filozofskih i naučnih polazišta. Naučno saznavanje i objašnjavanje društvenih pojava zahteva njihovo sistematsko i konzistentno istraživanje primenom različitih metoda, počev od opštefilozofskih opredeljenja istraživača, preko opštenaučnih, osnovnih i specifičnih socioloških metoda zaključno sa metodama, tehnikama, instrumentima i postupcima za prikupljanje podataka i njihovu obradu, analizu i zaključivanje na osnovu njih.

Pod prikupljanjem podataka podrazumevamo sistem osmišljenih i unapred organizovanih aktivnosti usmerenih na opažanje i evidentiranje određenih spoljašnjih manifestacija suštine istraživane pojave, korišćenjem određenih naučnih metoda, tehnika, instrumenata i postupaka – primerenih svojstvima istraživane pojave – procesa, predmetu i ciljevima istraživanja i raspoloživim izvorima podataka o istraživanoj pojavi - procesu. Drugačije rečeno, prikupljanje podataka obuhvata sve one radnje i postupke kojima se pribavljaju i na odgovarajući način sređuju i klasifikuju iskustvene činjenice i podaci na osnovu kojih se može ispitati da li su i u kojoj meri polazne hipoteze opravdane. Svako prikupljanje podataka da bi imalo naučnu vrednost, mora biti u što tešnjoj vezi sa hipotetičkom osnovom istraživanja. Ako se od nje odvoji, ono se pretvara u puki empirizam. Pored toga, prikupljanje podataka treba da bude i sistematično, treba da sadrži obaveštenje o svemu što se smatra relevantnim za objašnjenje pojave koja se istražuje. Najzad, svi iskustveni naučni podaci koji se prikupljaju u toku istraživanja moraju biti i objektivni, odnosno mora postojati mogućnost da ih provere nezavisni i za to kompetentni pojedinci. Podaci se prikupljaju, ne samo za naučno, već i za svako istraživanje uopšte. Stoga, prikupljanje podataka prati ceo proces istraživanja. Drugačije rečeno, prikupljanje podataka obuhvata primenu osnovnih (analiza, sinteza, specijalizacija, generalizacija, indukcija, dedukcija, apstrakcija i konkretizacija) i opštih naučnih metoda (modelovanje, hipotetičko-deduktivne metode i statističke metode).

Od opštih metoda istraživanja kojima utvrđujemo nužnosti i zakonitosti koji proizilaze iz činjenica primeniti će se dijalektički metod.

Od metoda naučnog objašnjenja primeniće se zaključivanje na osnovu dedukcije, deskripcije i komparativne analize.

Radi verifikacije opisanog korišćemo metog studije slučaja, više posmatranih slučajeva, zbog izvlačenja određenih zakonitosti.

Metodološki gledano, primenjivaće se tehnika naučne deskripcije, tehnika naučnog ispitivanja i metod studije slučaja kroz opažanje okruženja, komparativnu analizu, kvalitativnu analizu.

Za prikupljanje relevantnih podataka i činjenica korišće se sledeće metode: metoda teorijske analize, deduktivna, komparativna, kauzalna, deskriptivna, statistička i empirijska.

Metoda teorijske analize korišće za stvaranje teorijske osnove istraživanja, sa ciljem da se teorijski rasvetli predmet istraživanja i time omogući definisanje osnovnih pojmova, utvrde ciljevi i zadaci empirijskog istraživanja.

Deskriptivna i kauzalna metoda korišće se u cilju otkrivanja uzročno-posledičnih veza između iznuđenih promena u organizaciji kompanija i dinamičkih promena u okruženju.

Komparacije teorijske analize i dobijenih empirijskih rezultata omogućiće utvrđivanje sličnosti i razlika među pojedinim pojavama i izvođenje zaključaka.

Deskriptivna metoda će oslikati karakteristike i učestalost istraženih pojava.

Struktura rada

Magistarska teza se sastoji od uvodnih napomena i zaključnih razmatranja, devet poglavlja, te prikaza korišćene literature, izvora i priloga.

U prvom delu dat je pojam, definicija i razvoj menadžmenta u svetu i kod nas.

U drugom delu će se obraditi klasična podela menadžmenta na top, srednji i niži nivo menadžmenta.

Treći deo se odnosi na prilagođavanje i organizacije, odnosno naglašava korelativnu vezu između dinamičkih promena u okruženju i neophodne reakcije organizacije na izmenjene uslove. Kao dva osnovna koncepta promena u organizacijama sa idejom prilagođavanja promenama uslova na tržištu, pre svega zapadnih kapitalističkih ekonomija, izdvojila su

se: koncept strategijskog (organizacionog) razvoja i koncept organizacione transformacije.

Četvrti deo predstavlja promene u oblicima srednjeg menadžmenta usled unutrašnjeg menjanja organizacije (kompanije, korporacije).

Peto poglavlje se bavi izazovima nižeg nivoa menadžmenta; mogući putevi do postajanja menadžera, situacije kada pravi svoj tim, promovisanje iz člana tima u menadžera ili dolazak u već postojeći tim. Takođe, posvećuje se pažnja implementiranju evolutivnih i radikalnih promena u organizaciji unutar svoga tima.

U šestom delu se prikazane tipične greške koje prave i zamke na koje nailaze menadžeri nižeg nivoa.

Sedmi deo bavi se neophodnim osobinama menadžera.

U osmom delu se navode osnovi filozofije menadžmenta Džeka Velča, menadžera veka.

Deveti deo iznosi značajna zapažanja Toma Petersa.

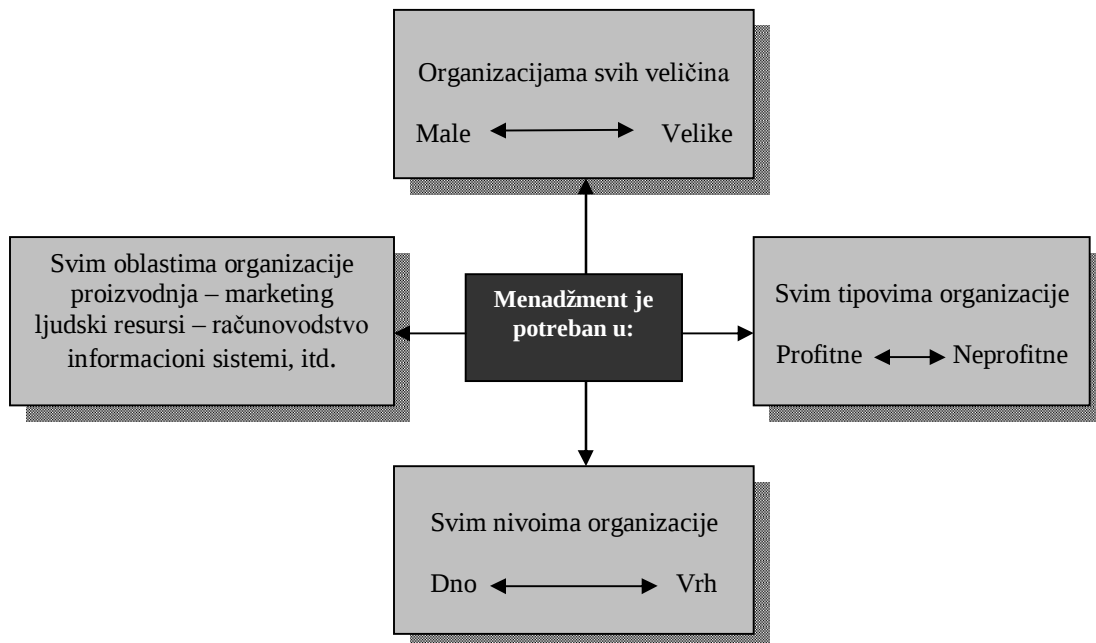
Zaključna razmatranja u ovom radu su zasnovana na opštem stavu o vrednosti menadžera srednjeg nivoa i promene u organizacijama (kompanijama, korporacijama) u uslovima savremenog poslovanja punog neizvesnosti i revolucionarnih promena, kao i neophodnosti kontinuiranog rada i učenja menadžera kako bi se dobro koncipirano strategijsko ostvarenje plana i ciljeva primenilo u praksi, i, naravno ostvarili pozitivni rezultati.

1. POJAM MENADŽMENTA

Menadžment kao proces u svojim najranijim oblicima neminovno je nastao kada su ljudi počeli da se organizuju i da dele posao. Svaki oblik rukovođenja ljudima bilo da se radi o jednom plemenu kojima upravljaju poglavica i vrač ili još ranije, grupi ljudi koji love zajedno dobijajući isstrukcije od jednog vođe koji sagledava situaciju predstavlja rani oblik menadžmenta.

U današnje vreme, ne može se zanemariti činjenica da je menadžment duboko ušao u pore funkcionisanja modernog društva.

Robbins i Coulter naglašavaju široku lepezu mogućnosti gde menadžment može da se implementira, pa kažu: "U kojoj meri je potreba za menadžmentom u organizacijama univerzalna? Možemo sa apsolutnom izvesnošću da kažemo da je menadžment potreban organizacijama svih vrsta i veličina, na svim nivoima i u svim sektorima. Takođe, neophodan je organizacijama u celom svetu, bez obzira na lokalnu pripadnost. Ovu karakteristiku prepoznamo kao univerzalnost menadžmenta."¹



Prikaz 1. Univerzalna potreba za menadžmentom

¹ Robbins, P. Stephen i Coulter, M. (2005) *Menadžment*, Data Status, str 17-18

Očito je menadžment zastupljen svuda i zaista ima primenu u svakom obliku organizovanog delovanja ljudi. Pre nego što dublje krenemo u razmatranje praktičnih oblika menadžmenta, daću presek definicija o menadžmentu.

1.1. Definicija menadžmenta

U stručnoj literaturi mogu se naći različite definicije menadžmenta, zavisno od kriterijuma i oblasti definisanja. U daljem tekstu navešćemo nekoliko tipičnih definicija. Menadžment znači koordinisanje aktivnosti koje su u vezi sa poslom, tako da se one obave efikasno i efektivno – s ljudima i uz pomoć drugih ljudi. Efikasnost znači izvlačenje maksimuma uz minimalna ulaganja i odnosi se na “obavljanje posla na pravi način”. Efektivnost znači obavljanje aktivnosti tako da se postignu organizacioni ciljevi. Odnosi se na “raditi prave stvari”.²

Stoner određuje menadžment kao “praksu svesnog i stalnog modelovanja organizacije. Menadžment je proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja posla članova organizacije i korišćenja svih raspoloživih sredstava organizacije da se postignu naznačeni ciljevi.”³

Takođe, Stoner posmatra odvojeno menadžment i kao specijalnost za pitanja vremena i međuljudskih odnosa i nudi nekoliko različitih definicija:

- Menadžment je pokušaj da se ostvari željena budućnost, imajući u vidu prošlost i sadašnjost.
- Menadžment se sprovodi u određenom istorijskom periodu i njegov je odraz.
- Menadžment je praksa koja stvara određene posledice i efekte koji izranjaju tokom vremena.⁴

Jedna od svakako najpoznatijih enciklopedija današnjice, Wikipedia, određuje menadžment na sledeći način: termin „management“ označava proces i/ili grupu ljudi

² Robbins, P. Stephen i Coulter, M. (2005) *Menadžment*, Data Status, str. 7

³ Stoner, J., Friman, E. i Gilbert, D. (2002) *Menadžment*, Zelnid, Beograd, str. 7

⁴ Ibid, str.8

koji predvode i usmeravaju celokupnu ili deo organizacije kroz upotrebu i manipulaciju resursa (ljudskih, finansijskih, materijalnih, intelektualnih i neopipljivih).

Prema Oxfordovom engleskom rečniku, reč „manage“ potiče do italijanske reči *maneggiare* (držati – posebno konja), koja opet potiče od latinske reči „*manus*“ koja znači ruka. Menadžment uključuje moć kroz poziciju, dok liderstvo uključuje moć kroz uticaj.⁵

Svi izvori, takođe, navode i definiciju „menadžment je ono čime se bave menadžeri“ komentarišući da je, iako neprecizna, možda upravo najbolja jer realno postoji teškoća kalupljenja tako dinamične i raznovrsne nauke u formulaciju od jedne rečenice.

Mary Parket Follet, koja je pisala o menadžmentu početkom 20. veka, definisala je menadžment kao „umeće završavanja poslova kroz ljude“. Takođe, prisutne su i definicije da je menadžment „akcija konstantnog merenja kvantiteta učinka i prilagođavanja inicijalnog plana“ ili da je to „preduzeta akcija da bi se dosegao nečiji zacrtani cilj“, pri čemu može da se odnosi i na situaciju gde nije ni bilo plana za akciju.

Interesantno je i određenje francuskog ekonomiste, ranog teoretičara menadžmenta Henri Fayola koji kaže da se menadžment sastoji iz pet funkcija:

- planiranja,
- organizovanja,
- vođenja,
- koordinacije,
- kontrole.

Uobičajeni način gledanja na menadžment je poistovećivanje sa „biznis administracijom“, mada to isključuje menadžment u drugim sektorima, kao što su neprofitni ili javni. Čak se i univerzitetska odeljenja koja predaju menadžment nazivaju „biznis školama“.⁶

Ma kakva da je definicija menadžmenta, činjenica je da je on doživeo mnogo promena tokom 20. veka, i da je u zavisnosti od zemalja i ekonomskih sistema u kojima se primenjivao imao potpuno različite oblike. Ili je možda bolje reći, bio je i jeste još uvek u

⁵ Wikipedia.Dostupno na <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>

⁶ Ibid

različitim oblicima i različitim stepenima razvitka u zavisnosti od toga koju zemlju posmatramo. Kada je usled recesije u SAD tokom 2001. i 2002. godine počela akcija restrukturiranja kompanija, ekonomski stručnjaci su na specijalizovanim ekonomskim TV kanalima isticali da je stanje koje SAD pokušava da dostigne restrukturiranjem, Japan već ranije prošao i upravo tada je počinjao novu, drugačiju fazu reorganizacije sistema funkcionisanja kompanija.

Menadžment, kao instrument i procesi pomoću kojih se kompanije upravljaju, doživljava uporedo promene i poboljšanja. Za razliku od modernih tržišnih ekonomija, Srbija trenutno prolazi kroz deceniju tranzicije i u skladu sa tim treba uzeti sa rezervom trenutni oblik i stanje u kome se nalazi menadžment u Srbiji.

1.2. Menadžment kod nas

Dr Dejan Erić u svom tekstu "Par reči o trenutnoj slici menadžera i menadžmenta u Srbiji" poziva se na istraživanje koje je januara 2002. godine objavljeno u časopisu "Poslovna politika" pod nazivom "Jedan "mali" pogled na srpski menadžment". Na svega nekoliko strana teksta data je skromna studija zasnovana na empirijskom istraživanju o tome kako studenti Univerziteta, pre svega Fakulteta za ekonomiju i menadžment vide domaće menadžere. Neki od zaključaka tog vrlo provizornog istraživanja bili su da univerzitetska omladina menadžere u Srbiji nije videla baš u previše pozitivnom svetlu. Čak sasvim suprotno, više od 60% anketiranih je na sam pomen reči "srpski menadžer" imalo neku od negativnih asocijacija. Taj nalaz se poklapao i sa percepcijom studenata o stanju menadžmenta u Srbiji na početku 21. veka, gde je 63% anketiranih domaći menadžment videlo kao nešto negativno ili čak vrlo negativno. Ponovljeno istraživanje nakon dve godine urađeno je još detaljnije obuhvatajući pored studenata i same menadžere i eksperte iz te oblasti. Slično kao i kod istraživanja 2001. godine dominirale su negativne asocijacije sa 57,6% odgovora. Od većeg broja posebno ističemo sledeće asocijacije: neorganizovanost, nestručnost, sujeta, proizvoljnost, mangup, bezobzirnost, itd.

Ovo istraživanje sprovedeno je i nad ekspertima i dobijeni su sledeći rezultati: negativnih pojmova je slično kao i kod prethodne dve grupe bilo najviše, ali u nešto manjem obimu – svega oko 45%.

Po mišljenju eksperata, o najvažnijim problemima sa kojima se domaći menadžeri susreću, dominirali susledeći odgovori:

- manjak stručnih znanja – 27,7% anketiranih ističe kao glavni problem domaćih menadžera,
- nedostatak jasne vizije – 22,7%,
- nestabilnost okruženja i preveliki uticaj politike na ekonomski život – 18,1%,
- nespremnost na promene – oko 9%,
- pitanje morala (etike) u domaćem biznisu – takođe oko 9%.⁷

Sigurno je da je pred Srbijom veoma dug put, kako u popravljanju pravne regulative, ekonomske situacije u zemlji, razvijanje berze i dubine tržišta, promeni razmišljanja prema poslu, puna primena usvojenog pravila o standardizaciji finansijskih izveštaja, ali i možda najvažnije stvari: potpunog uvođenja principa korporativnog upravljanja (*corporate governance*) kako u velikim kompanijama tako i u privatnim preduzećima srednje veličine. Tek kada se razdvoji položaj vlasnika preduzeća, tzv. “gazde” od funkcije menadžera preduzeća, odnosno generalnog direktora, tada će biti postavljena osnova da dalji razvitak menadžmenta u Srbiji, jer korporativno upravljanje postavlja sve odnose, limite, prava i zaduženja svih bitnih funkcija u kompaniji na svoje mesto.

U magazinu “Ekonomist“, u članku posvećenom upravo korporativnom upravljanju i potrebom uspostavljanja ovakvog sistema u Srbiji, citirani su OEBS-ovi principi korporativnog upravljanja. Izdvajamo sledeći deo:

“Korporativno upravljanje treba da osigura strateško vođenje kompanije, odboru uprave nadzor rada menadžera, ali i polaganje računa kompaniji i akcionarima. Zbog toga članovi odbora uprave treba da deluju na osnovu potpunih informacija, u dobrom uverenju, s posebnom brigom i pažnjom za najviši interes kompanije i akcionara. Odbor treba da osigura podvrgavanje određenim zakonima i da vodi računa i o interesima drugih

⁷ Mašić, B. (ur) (2004), Naučni skup *Metode Radikalnih Promena u Organizacijama*, Zbornik radova, Beograd, str. 53

zainteresovanih, kao i da ispunjava određene funkcije. To su: preispitivanje i vođenje korporativne strategije, kreiranje godišnjih budžeta i planova, vođenje politike rizika, nadzor nad glavnim kapitalnim rashodima, akvizicijama i prodajama, izbor i nagrađivanje glavnih nadzornih lica, nadziranje i upravljanje mogućim konfliktom interesa, uključujući zloupotrebe, korupciju i delovanje između povezanih lica, obezbeđenje integriteta sistema računovodstva i izveštavanje korporacije, nezavisnost revizora i odgovarajući sistem kontrole funkcija, nadzor procesom upravljanja i objavljivanja podataka”⁸

Implementiranjem svih gore navedenih stvari biće omogućeno, takođe, postavljenje i klasifikacija u menadžmentu koja već postoji u kompanijama koje posluju u razvijenim tržišnim ekonomijama.

1.3. Geneza menadžmenta i situacija danas

Razuman čovek prilagođava sebe svetu; nerazuman istrajava u nastojanjima da svet prilagodi sebi. Prema tome, sav napredak zavisi od tog nerazumnog čoveka. (George Bernard Shaw).

Na Badnjak 1968.godine komandni modul Apolla 8 postao je prvi predmet koji je stvorio čovek koji je napravio krug oko Meseca. Tokom povratka na zemlju, sin kontrolora upitao je tatu: Ko upravlja svemirskom letjelicom? Kada je isto pitanje upućeno posadi koja se vraćala kući, Bill Anders je odgovorio: Mislim da sada većinom vozi sir Isaaac Newton.⁹

Poput tog znatiželjnog dečaka možemo postaviti pitanje: Ko danas upravlja našim kompanijama? Možemo doći do odgovora da je to glavni izvršni direktor ili izvršni tim, ili, pak, pripadnici srednjeg menadžmenta. I imali bismo pravo, no to, ipak, ne bi bila potpuna istina. Našim kompanijama u velikoj meri trenutno upravlja mala grupa odavno preminulih teoretičara i praktičara koji su izumeli pravila i konvencije ‘modernog’ menadžmenta još ranih godina 20.veka. Oni su duhovi koji nastanjuju zastarelu

⁸ Ekonomist magazin broj 344 (decembar 2006), Novinsko izdavačko preduzeće Ekonomist media group, Beograd, str. 31

⁹ Hamel, G. (2009) *Budućnost menadžmenta*, Mate, Zagreb, str. 21

mašineriju menadžmenta. Upravo njihovi edikti koji odjekuju kroz dekade, neprimetno diktiraju način na koji naše kompanije alociraju resurse, određuju proračun, raspodeljuju moć, nagrađuju ljude i donose odluke.

Uticaj ovih praočeva toliko je sveprisutan da tehnologija menadžmenta samo neznatno varira od kompanije do kompanije. Većina njih ima manje-više sličnu hijerarhiju menadžmenta. Imaju analogne sisteme kontrole, upravljanja ljudskim resursima i planiranja, te se oslanjaju na međusobno uporedive strukture odgovornosti sisteme revidiranja. Upravo zbog toga glavni izvršni direktor jedne firme s lakoćom može preći u neku drugu – poluge i merila menadžmenta više-manje identični su u pilotskoj kabini svake korporacije.

No, za razliku od zakona fizike, zakoni menadžmenta nisu ni unapred određeni ni večni, što je dobra stvar, jer se oprema menadžmenta sada savija pod naporom tereta koji nikada nije trebalo nositi. Iznenadne i žestoke promene, prolazne prednosti, tehnološke poteškoće, provokativni konkurenti, rascepkana tržišta, svemogući potrošači – ovi izazovi koji obeležavaju 21.vek iskušavaju strukturne granice organizacija diljem sveta i daju na videlo nedostatke modela menadžmenta koji nije uspeo da ide u korak s vremenom.

Setimo se revolucionarnih proizvoda koji su se pojavili u proteklih deset ili dvadeset godina i promenili naš način života: personalni kompjuter, mobilni telefon, digitalna muzika, elektronska pošta. Sada pokušajmo da se setimo neke inovacije u praksi menadžmenta koja je imala sličan učinak na poslovni svet – bilo čega što je drastično promenilo način upravljanja velikim kompanijama. Nimalo lagan zadatak. Upravo se tu krije problem.

Menadžment je zastareo. Poput motora sa unutrašnjim sagorevanjem i ovo je tehnologija koja se uveliko prestala razvijati, a to nije dobro. Zato što je menadžment – sposobnost upravljanja resursima, osmišljavanja planova, programiranje rada i poticanje na ulaganje truda – ključan za zadovoljavanje ljudske svrhe. Ako je manje učinkovit nego što bi mogao ili trebalo da bude, svi plaćamo cenu toga. S obzirom na to koliko se malo u proteklih nekoliko dekada promenila praksa menadžmenta, ne začuđuje činjenica da većina ljudi teško može zamisliti način na koji bi se menadžment mogao modernizovati u dekadama koje nam predstoje.

Kada se prisetimo značajnih promena kojima smo u poslednjih pedesetak godina mogli da posvedočimo u području tehnologije, životnog stila i geopolitike, čini se da se praksa menadžmenta razvijala puževim korakom. Da glavni izvršni direktor iz 60-ih godina 20.veka iznenada uskrsne, nedvojbeno bi ostao zadivljen fleksibilnošću današnjeg real-time lanca opskrbljivanja te sposobnošću pružanja 24-satne usluge klijentima 7 dana u nedelji, no zaključio bi da je većina današnjih običaja menadžmenta samo malo drugačija od onih koji su vladali životom korporacija iz prošle ili preprošle generacije. Možda su hijerarhije postale blaže, no nisu nestale. Zaposleni na najvišim nivoima možda su pametniji i kvalifikovaniji, ali od njih se i dalje očekuje da poslušno deluju u skladu sa direktorovim odlukama. Niže menadžere i dalje imenuju viši menadžeri, strategiju i dalje određuju čelni ljudi. Značajne pozive i dalje obavljaju ljudi visokih titula i još viših plata. Možda se danas manje zapošljava srednjih menadžera – no oni koji postoje, obavljaju ono što su menadžeri oduvek radili – određuju proračun, dodeljuju zadatke, nadgledaju izvršavanje i potiču svoje podređene na bolji rad.

Nažalost, menadžment je doživeo svoj razigrani i inventivni pubertet pre gotovo stotinu godina. Većina su ključnih sredstava i tehnika modernog menadžmenta, zapravo, izumili ljudi rođeni u 19.veku nedugo po završetku američkog građanskog rata. Ti su neustrašivi pioniri razvili standardizovane opise radnog mesta i metode rada. Osmislili su protokole za plan i raspored proizvodnje. Savladali su komplikacije računovodstva troškova i analize dobiti. Utemeljili su izveštavanje na temelju izuzetaka (exception-based reporting) i razvili detaljne finansijske kontrole. Osmislili su šeme kompenzacije kao poticaje te utemeljili odeljenja za zaposlene. Razvili su sofisticirana sredstava za kapitalno proračunavanje te su oko 1930. godine takođe napravili osnovnu arhitekturu organizacije koja se sastoji od više odseka i nabrojali načela menadžmenta marke.

Da bismo se oslobodili ludačke košulje koju predstavlja konvencionalni način razmišljanja, moramo razlikovati uverenja koja opisuje svet onakvim kakav on to zaista jeste od uverenja koja opisuju svet onakvim kakav on to jeste i zauvek mora takav ostati. Godine 1900. bilo bi tačno reći da ljudska bića ne mogu leteti, no bilo bi pogrešno reći da nikada neće leteti. Ono što je toliko dugo vremena držalo ljudski rod vezanim za zemlju nije bio zakon gravitacije nego nedostatak inventivnosti. Ista stvar je i sa menadžmentom.

Sada se prisetimo poslednjih 20 ili 30 godina istorije menadžmenta . Možemo li nabrojati desetak inovacija na lestvici onih koje su postavile temelje modernog menadžmenta? Ja ne mogu!

Retko se koja od naših praksi menadžmenta temelji na zakonu prirode. Menadžeri se moraju nositi sa svim biheviorističkim instiktima koji su urođeni ljudskim bićima, no to nije toliko ograničenje koliko možda mislimo. Prisetimo se kako je moderna industrija napravila poslušne radnike iz ratara, preprodavaca i kućnih pomoćnika. Ritam i okvir menadžmenta ne ograničava ljudska priroda nego naša neproverena uverenja.

Činjenica je da nam je moderni menadžment, uprkos svojim nedvojbenim dosadašnjim postignućima, ostavio u nasleđe nekoliko složenih zagonetki, nekoliko zabrinjavajućih kompromisa koji očajnički pozivaju na mudro razmišljanje i smišljanje svežih pristupa. Ako samo privirimo u budućnost, moramo se suočiti sa gomilom novih problema – teških situacija dvojbi koje su odraz ograničenja naših istrošenih sistema i procesa menadžmenta. Tokom svog razvoja, moderni menadžment nokautirao je mnoge kršne probleme, no to je postigao uz visoku cenu. Mašinerija sadašnjeg menadžmenta tera buntovne, tvrdoglave ljude slobodnog duha da deluju u skladu sa standardima i pravilima i time traći zapanjujuću količinu ljudske inventivnosti i inicijative. Razvija disciplinu prilikom operacija, no ugrožava organizacijsku prilagodljivost. Umnožava kupovnu moć potrošača širom sveta, međutim milione ljudi čini robovima u gotovo feudalnim hijerarhijskim organizacijama. I dok je, s jedne strane, moderni menadžment pomogao poslovanjima da postanu značajno učinkovitija, s druge strane postoji malo dokaza da je poboljšao njihovu poslovnu etičnost. Moderni menadžment je puno toga doneo, ali i uzeo zauzvrat, a to i dalje radi. Moramo naučiti kako uskladiti napore hiljade ljudi bez stvaranja tegobne hijerarhije njihovih nadređenih, kako držati troškove pod kontrolom, a da se istovremeno ne uguši ljudska inovativnost, te kako stvarati organizacije u kojima disciplina ne isključuje slobodu i obrnuto. U ovom veku moramo se truditi nadići naoko neizbežne kompromise koji su ružno nasleđe modernog menadžmenta. Možda se praksa menadžmenta ne razvija brzo kao nekada, no okolina u kojoj deluju kompanije 21.veka prevrtljivija je više nego ikada pre. Možda je ovaj vek tek počeo, no već je pokrenuo povećati broj zastrašujućih izazova za menadžment koji su vidno drugačiji od onih koji su mučili naše pretke.

Takva nova situacija zahteva nove organizacijske i menadžerske sposobnosti. Da bi opstale u sve dezorganizovanijem svetu, kompanije moraju postati strateški prilagodljive koliko i operativno delotvorne. Ako žele da sačuvaju svoju maržu, moraju postati zagovornice inovacija koje ruše pravila. I ako imaju nameru da nadmaše u inovacijama i razmišljanjima sve veću gomilu početnika, moraju da nauče kako da podstaknu svoje zaposlene da svaki dan daju najbolje od sebe. To su izazovi sa kojima se moraju suočiti inovatori menadžmenta 21.veka.

Mnogi direktori tvrde da nepromenjivi zakoni ljudske prirode ograničavaju spektar mogućih opcija mobiliziranja i organizovanja ljudskog napora. Tvrde da postoje ograničenja u broju ljudi koje jedna osoba može efikasno nadgledati, u stepenu do kojeg se može podeliti odgovornost, u obimu u kojem se može verovati zaposlenima, u volji pojedinaca da svoje interese podrede interesima celokupne korporacije. Većina menadžera vidi sebe kao pragmatičare od akcije, a ne kao nerealistične sanjare. Prema njihovom iskustvu, napredak je u menadžmentu postupan, a ne revolucionaran – i imaju malo razloga da veruju da bi moglo biti ikako drugačije. No kao što ćemo videti, može i mora biti drugačije – budućnost to zahteva. Puno se pisalo o tome zašto se kompanije sporo menjaju i kako birokratije guše novi način razmišljanja. Međutim, pravi izazov nije dijagnostične, nego terapeutske prirode. Mi znamo puno o tome zašto velike firme nisu kompetentne za određene stvari, no uprkos brojnim savetima i upozorenjima, čini se da je malo kojoj pošlo za rukom da savlada ta ograničenja. Ono što nedostaje nije pronicljiva analiza, već uistinu odvažan i inventivan odgovor status quo menadžmenta – i vojska inovatora koji imaju snage promeniti menadžment iz temelja.

2. KLASIČNA PODELA U MENADŽMENTU: TOP MENADŽMENT, SREDNJI MENADŽMENT I NIŽI MENADŽMENT

U tradicionalno postavljenim organizacijama, takozvanim formalnim organizacijama (često opisanim u obliku piramide, u kojima je broj zaposlenih veći na najnižim organizacionim nivoima, tj. na dnu piramide, dok se broj zaposlenih smanjuje kako se ide ka višim organizacionim nivoima manje glavnih menadžera, a odgovornost se povećava), menadžeri se najčešće dele na menadžere prve linije, menadžere srednjeg nivoa i top menadžere.

Robbins i Coulter smatraju da su menadžeri prve linije na najnižem nivou menadžmenta i upravljaju radom zaposlenih koji ne pripadaju menadžerima, a koji su direktno ili indirektno uključeni u proizvodnju ili kreiranje proizvoda organizacije. Njih često nazivaju supervizori, ali oni isto tako mogu da se zovu menadžeri smene, menadžeri po oblastima, sektorski menadžeri ili čak predradnici.

Menadžeri srednjeg nivoa uključuju sve nivoe menadžmenta između najnižih i najviših nivoa funkcija u organizaciji. Oni upravljaju radom menadžera s najnižom funkcijom i njihova zvanja mogu biti na primer regionalni menadžer, vođa projekta, šef pogona ili menadžer odeljenja.

Na vrhu ili blizu vrha u organizaciji su top menadžeri, koji su odgovorni za donošenje odluka za celu organizaciju i utvrđivanje planova i ciljeva koji utiču na celokupnu organizaciju. Takvi pojedinci obično imaju titule (zvanja), kao što su izvršni potpredsednik, predsednik, generalni direktor, glavni operativni rukovodilac, glavni izvršni rukovodilac ili predsednik odbora.¹⁰

Ovako postavljena hijerarhija odgovornosti omogućava tradicionalni pristup u određivanju ciljeva kompanije, gde se ciljevi utvrđuju na vrhu organizacije, a onda se dele na podciljeve koji se odnose na svaki od nižih organizacionih nivoa.

¹⁰ Robbins, P. Stephen i Coulter, M. (2005) *Menadžment*, Data Status, str. 6

Isti autori navode kao glavni problem ovakvog pristupa u određivanju ciljeva to što se može desiti da se ciljevi prilikom prenošenja na niže nivoe loše prenesu i postanu nejasni ili nekompletni i nastavljaju:

“Međutim, kada je hijerarhija ciljeva jasno definisana, ona stvara integrisanu mrežu ciljeva, ili lanac “sredstva-ciljevi”. Ovo znači da su ciljevi na višem nivou (ili krajnji ciljevi) povezani sa ciljevima na nižem nivou, i ta veza omogućava njihovo ostvarivanje. Drugim rečima, postizanje ciljeva na nižim nivoima postaje sredstvo za postizanje ciljeva na višem nivou (krajnji cilj), a postizanje ciljeva na tom nivou postaje sredstvo za postizanje ciljeva na još višem nivou (krajnji cilj), i tako dalje, kroz različite nivoe organizacije”.¹¹

Iako je ova klasična podjela menadžera, odgovornosti i tradicionalni pristup određivanju ciljeva još uvek dominantno zastupljen u kompanijama, činjenica je da je razvoj biznisa u poslednjih 30 godina u kontekstu otvaranja velikog broja podružnica kako unutar jednog grada ili države, tako i na svim kontinentima u slučaju velikih korporacija nametnuo situaciju gde je nemoguće kroz celu strukturu kompanije nametnuti ovakav pristup.

Ako pogledamo realno situaciju, koja je šansa da bi ovakav pristup opstao na recimo principu korporacije Berkšir Hatvej Holding (*Berkshire Hathaway Holding*) koju je osnovao i do skora je bio najveći akcionar veliki mag biznisa, “prorok iz Omahe” Voren Bafet, koja trenutno okuplja 68 različitih kompanija u 100% vlasništvu i mnogo veći broj kompanija u dominantnom vlasništvu?

Ili recimo, Wal Mart koji samo u SAD ima 1400 prodavnica, da ne spominjemo da u Kini trenutno imaju 200 prodavnica i da kao glavni izazov ispred njih trenutno stoji potpuna promena usluge koju nude u svojim prodavnicama, i prilagođavanje tradiciji i potrebama Kineza. Da li i u tom slučaju top menadžment u centrali Wal Marta može donositi sve odluke i zacrtavati sve precizne ciljeve svim podružnicama?

Sigurno da u takvim slučajevima treba da se nadje neki modifikovani princip funkcionisanja koji će dozvoliti izvesnu slobodu zasebnim celinama na nižim organizacionim nivoima u planiranju i izvođenju planova.

Svenska Haldensbanken, prva švedska banka koja postoji više od 130 godina, jedna je od najvećih banaka u nordijskom regionu sa mrežom od 540 filijala u Švedskoj, Danskoj,

¹¹ Robbins, P. Stephen i Coulter, M. (2005) *Menadžment*, Data Status, str. 165

Finskoj i Norveškoj, kao i u devet evropskih zemalja i šest država van Evrope. Ona poseduje drugačiji strukturalni model u poređenju sa konkurentima koji joj omogućava poseban princip funkcionisanja gde menadžeri filijala imaju veliki stepen autonomije: “Oni mogu da biraju svoje klijente i vrste proizvoda. Oni, takođe, određuju broj osoblja i odlučuju o nivoima plata. Za sve klijente, privatne i korporativne, bez obzira na veličinu, odgovorne su lokalne filijale. To znači da je čak i veliki globalni klijent, kao što je Volvo, pod nadležnošću lokalne filijale. Svaki menadžer filijale istovremeno je odgovoran za poslovanje filijale koje se meri prema koeficijentu troškova podeljenih s prihodima, i sve filijale banke se upoređuju jedna sa drugom. Ukoliko filijala počne da zaostaje u poslovanju, regionalna kancelarija će joj ponuditi savet i pokazati šta su druge filijale učinile. Broj centralizovanog osoblja Handelsbanken je mali u odnosu na njene konkurente, a centrala retko daje uputstva. Vodoravna struktura menadžmenta u Handelsbanken, isticanje lične odgovornosti i konsenzuski pristup sasvim odgovaraju švedskoj kulturi”.¹²

Na temu klasifikacije u menadžmentu, Wikipedia kaže:

(1) Top Menadžment (*senior menadžment*) je generalno tim individualaca u vrhu organizacionog menadžmenta čiji je svakodnevni posao upravljanje korporacijom (kompanijom, organizacijom).

Obično u vrhu svake kompanije postoje i viši nivoi odgovornosti, kao što su odbor (*bord*) direktora i akcionari, ali se oni fokusiraju na kontrolisanje top menadžera koji su zaduženi za obavljanje poslova.

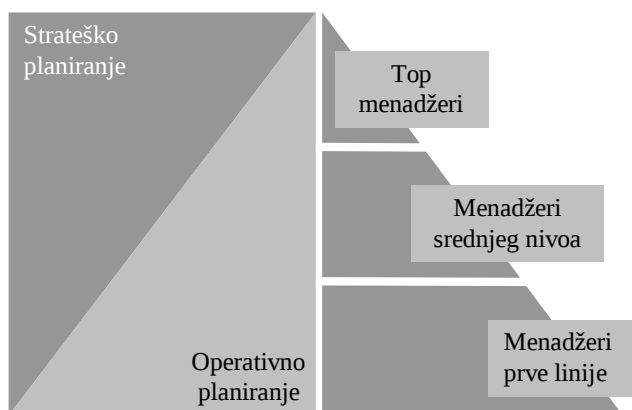
(2) Srednji menadžment (*middle level management*) je deo menadžmenta u organizaciji čiji je primarno zaduženje da nadgleda aktivnosti podređenih i da podnose izveštaj višem top menadžmentu.

Srednji menadžment prevodi strategiju organizacije u akciju i rezultate. Oni su zaduženi za egzekuciju i predstavljaju link između planova i rezultata. Uspešni menadžeri srednjeg nivoa pomažu svojim podređenima da ostanu fokusirani na primarne zadatke dajući im instrukcije šta se od njih očekuje i šta je značajno, stalno dajući informacije o poslu ne

¹² Ibid, str. 233

samo svojim podređenima nego i top menadžmentu, takođe. Efektivni menadžeri srednjeg nivoa pomažu u razvitku drugih menadžera stvarajući okolinu koje gaji i podržava konstantno učenje kroz obavljeni posao; zadaju jasan očekivani učinak podređenih počinjući sa objašnjavanjem kako će predstavljena zaduženja pomoći strateškim ciljevima i misiji; i povezuju individualce i timove sa misijom da grade entuzijazam i motivaciju za visok učinak.¹³

Robbins i Coulter daju prikaz koji pokazuje odnos između nivoa menadžera u organizaciji i vrste izvršenog planiranja. Većinom, operaciono planiranje dominira nad menadžerskim planiranjem na nižim nivoima. Na višim organizacionim nivoima, planiranje postaje u većoj meri strateški orijentisano.



Prikaz 2. Planiranje u organizacionoj hijerarhiji¹⁴

Bez obzira kom nivou menadžmenta pripadaju, svi menadžeri u kompaniji učestvuju u vođenju kompanije, samo je razlika u kojoj meri. Od njih najviše zavisi šta će kompanija uraditi u nekom budućem vremenskom periodu, uključujući tu i pravljenje plana kao i njegovo puno ostvarivanje.

Naravno da ostvarivanje plana i lični doprinos svakog od menadžera treba na neki način da se izmeri.

¹³ Wikipedia. Dostupno na <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>

¹⁴ Robbins, P. Stephen i Coulter, M. (2005) *Menadžment*, Data Status, str. 168

Stoner posebno naglašava da je tema mnogih debata bilo upravo pitanje kako se definišu menadžerski i organizacioni učinak i daje svoje definicije:

- Menadžerski učinak je mera koliko je efikasan i efektivan menadžer – koliko uspešno on ili ona određuju i postižu određene ciljeve.
- Organizacijski učinak je mera koliko je efikasna i efektivna organizacija – koliko uspešno ostvaruje određene zadatke.

Kao što se vidi, u obe definicije je naglasak na dva poprilično slična termina: efikasan i efektivan. Zato Stoner citira Pitera Druckera koji razdvaja ova dva termina i objašnjava ih:

- Efikasnost je sposobnost da se minimiziraju sredstva potrebna za ostvarivanje organizacionih zadataka: “raditi stvari na pravi način”.
- Efektivnost je sposobnost da se odrede pravi zadaci: “raditi pravu stvar”, odnosno biranje pravih ciljeva.

I daje jako dobar i plastičan primer: menadžer koji odabere nepodesan cilj – primer: proizvodnja uglavnom velikih automobila kad je potražnja za malim automobilima u porastu - jeste neefektivan, čak i u slučaju kada se ti veliki automobili proizvode na maksimalno efikasan način.

U zaključku navodi da nedostatak efektivnosti se ne može nadoknaditi ni najvećim stepenom efikasnosti. Efektivnost je u stvari ključ uspeha neke organizacije. Pre nego što možemo da se usresredimo na efikasno obavljanje posla, moramo da budemo sigurni da smo našli pravu stvar koju treba raditi.¹⁵

¹⁵ Stoner, J., Friman, E. i Gilbert, D. (2002) *Menadžment*, Zelnid, Beograd, str. 9

3. PRILAGOĐAVANJE I ORGANIZACIJE

Imajući u vidu o neophodnost konstantnih promena i prilagođavanja kompanije stalnim promenama na tržištu, ne mogu da ne napravim poređenje previše krutih, tromih i inertnih organizacija sa dinosaurima. Po svim informacijama kojima nauka trenutno raspolaže, bili su najveća stvorenja koja su ikada šetala našom planetom i samim tim najmoćnija, a zapravo su nestala i izumrla sa zemlje samo iz jednog razloga: nisu mogla da se prilagode iznenadnim promenama uslova. Neka su bila preglomazna, prespora i trebalo im je previše prirodnih resursa da bi opstala. Druga su imala prebrz metabolizam i morali su da stalno unose novu hranu, što u vremenima kada je hrane bilo u izobilju nije bio problem, ali kada je došlo do oskudice, nisu mogli na vreme da se promene. Predinamična promena okoline je dovela do njihovog vrlo brzog nestajanja iz prostog razloga: nisu bili prilagodljivi.

Slično se dešava i sa kompanijama koje ne mogu da se prilagode promenama na tržištu. Profesor Mašić kaže: živimo u vremenu sve bržih, dramatičnih, kompleksnih i nepredvidljivih promena, koje sve značajnije utiču na ponašanje, poslovanje i upravljanje u organizacijama. Autori za takve procese upotrebljavaju izraze: hiperpromene (*hyperchange*), hiperkonkurencija (*hypercompetition*), i hiperturbulentnost (*hyperturbulens*). Fenomen “zgrušavanja” prostora, vremena, pa i materije sve više je na delu i, kako navodi Tom Peters, jedan od vodećih autora konsultanata i gurua menadžmenta, suština je u “sažimanju 10-godišnje vrednosti promene, po standardima od juče, u jednu godinu, ako ne u nekoliko meseci”¹⁶. Takođe, dodaje - ne postoje savršena preduzeća. Onoj staroj izreci: “Ako još služi - ne popravljaj” potrebna je revizija. Predlaže: “Ako još služi - znači da nisi koristio”. Popravi u svakom slučaju. Nijedno preduzeće nije sigurno i obezbeđeno. U bliskoj i predvidljivoj budućnosti nema ničeg što bi se moglo smatrati čvrstim, ili makar znatnim, vođstvom u odnosu na konkurente.

¹⁶ Mašić, B. (ur) (2004), Naučni skup *Metode Radikalnih Promena u Organizacijama*, Zbornik radova, Beograd, str. 271

Previše se toga menja da bi iko bio zadovoljan i samodovoljan; štaviše, ciklusi od radosti do propasti postaju sve kraći.

Ako reč "savršenstvo" treba da se koristi u budućnosti, biće neophodno da se "definiše" na potpuno nov način. Možda savršene firme ne veruju savršenstvo, već samo u konstantno poboljšanje. Dakle, savršene firme sutrašnjice negovaće stalne promene i izrastaće iz haosa.¹⁷

Današnjica se trza pred jednim snažnim paradoksom: s jedne strane, svi smo, sviđalo nam se to ili ne, učesnici na jedinstvenom globalnom tržištu. S druge strane, eksplozija proizvoda i tehnološka revolucija pretvaraju međunarodno tržište u lokalnije obojena tržišta; od suštinskog je značaja udovoljavanje lokalnim ukusima, a ne širenje jedne robne marke na čitav svet (jedan vrsta paradajz-čorbe za 125 različitih zemalja).

Volter Riston, koji je ranije vodio Citicorp, opisuje današnju realnost u svojoj publikaciji *Rizik i druge kratke reči (Risk and other Four-Letter Words)*: Prirodni gas u vlasništvu indonežanske državne naftne kompanije Pertamina ističe iz bušotine koju je otkrila i načinila holandska kompanija Royal Dutch Shell i odlazi u pogone za pretvaranje u tečno stanje koje su projektovali francuski inženjeri, a sagradili neimari jedne korejske građevinske kompanije. Tečni gas se tovari na tankere pod zastavom SAD, sagrađene u brodogradilištima u Sjedinjenim Državama prema norveškom projektu. Brodovi prevoze teret do Japana i isporučuju tečni gas japanskom državnom preduzeću, koje ga koristi za proizvodnju struje čija energija hrani fabriku elektronskih uređaja, gde nastaju televizori koji se otpremaju hongkonškim kontejnerskim brodom do Kalifornije i prodaju američkim farmerima u Luizijani – odgajivačima pirinča koji se prodaje Indoneziji, a otprema se tamo grčkim brodovima za rasute terete. Sve te različite objekte, brodove, proizvode i usluge uključene u ovaj složen lanac finansiraju američke, evropske i japanske komercijalne banke, koje u nekim slučajevima sarađuju sa međunarodnim i lokalnim vladinim zvaničnim službama. Iste te objekte, brodove, proizvode i usluge osiguravaju i re-osiguravaju američke, evropske i japanske osiguravajuće kompanije. Ulagачi u te objekte, brodove, proizvode i usluge raštrkani su po čitavom svetu. Ova

¹⁷ Peters, T. (1996) *Uspešan u haosu*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, str. 16

ilustracija ne iznosi samo gole činjenice, nego je i tipična za transakcije koje se neprestano iznova, svakodnevno odvijaju širom planete.¹⁸

Sigurno je da će neke organizacije i pored toga što su shvatile da je do promene potrebno da dođe, napraviti ishitrene, pogrešne ili jednostavno preuranjene poteze koji će i pored dobre namere da se napravi nešto novo dovesti do propasti organizacije. Jer na kraju krajeva, nije bitno samo napraviti promenu, bitno je prepoznati trenutak, shvatiti tokove tržišta, svoje mesto na tržištu i pre svega spoznati svoje kvalitete i mane, kako u odnosu na konkurenciju tako i u odnosu na krajnjeg korisnika, potrošače. Tako, u kompaniji Ford kvalitet je zaista postao zadatak broj 1. Nekada svemoćna finansijska funkcija poprimila je jednu manje dominantnu ulogu, dok proizvodnja, prvenstveni izvor kvaliteta, više nije nisko u organizacijskoj hijerarhiji. Tehnike razvoja proizvoda ulivene su im u uvo nekonvencionalnim, ali krajnje uspešnim pristupom "taurusovog" tima; taj pristup kombinuje inpute dobavljača, radnika, dilera i kupca od samog starta.

Džek Velč u svojoj knjizi kaže: "Prava je propast kada kompanije bukvalno shvataju svu gungulu oko promene i grabe svaki hir menadžmenta koji izađe na videlo. Previše promena! Pojedine velike kompanije usvajaju deset različitih inicijativa odjednom i idu u osam različitih pravaca. Ništa korisno ne može da se izrodi iz ovih situacija, zagušenim trenutnim omiljenim konceptima osim što, većini radnika, rad postaje frenetičan i neorganizovan. Svaku inicijativu da se nešto promeni treba staviti uz jasno definisanu svrhu i cilj. Promena radi same promene je besmislena i čisto rasipanje energije."¹⁹

Uvek su postojali dinosauri – kompanije kao što su Kodak, Sony, Sears, General Motors – koje se nisu uspele pravovremeno modernizovati te su platile cenu toga. Međutim, poslednjih godina čitave su industrije uhvaćene iza krivulje promene. Televizijski prenosnici, izdavači novina, diskografske kuće i francuski proizvođači vina, tradicionalne avionske kompanije i evropski opskribljivači visoke mode – svi se oni muče da bi podmladili svoje ozbiljno zastarele poslovne modele. Naravno, mnoge će kompanije iz ovih industrija veremenom povratiti svoj položaj. No u međuvremenu će izgubiti milijarde dolara i milione potrošača. To je cena loše prilagođenosti. U sledećim

¹⁸ Peters, T. (1996) *Uspešan u haosu*, poslovni sistem Grmeč, Beograd, str. 170

¹⁹ Mašić, B. (2006) Skripta: *Dvodecenijska Transformacija General Electric-a: Liderstvo Džeka Velča*, Fakultet za Finansije, Menadžment i Osiguranje, str. 131

decenijama, kao nikada do tada, pod iskušenjem će se naći sposobnost prilagodbe svakog društva, organizacije i pojedinca. Stoga najvažnije pitanje za kompaniju 21.veka glasi: Menjamo li se istom brzinom kojom se menja i svet oko nas? Kao što smo već uvideli, za većinu kompanija odgovor je ne? Savremene organizacije nemaju budućnost ako za nešto što je prolazno smatraju da je večno, a danas je gotovo sve prolazno. Ili kako reče jedan ruski lingvista – sve se menja, samo su promene stalne. Stoga je cilj stvoriti organizacije koje su sposobne za neprestanu obnovu koja sa sobom ne unosi nikakve šokove. U tome se krije izazov: postići da duboke promene budu više nego autonomni proces – izgraditi organizacije koje su sposobne za neprekidnu samoobnovu bez ikakve krize.

Nije zakasnela reakcija na promene u okolini jedini razlog propadanja kompanija. Tijana Mandić u svojoj knjizi “Komunikologija - psihologija komunikacije” (literatura, broj 8) navodi da po istraživanju američkih analitičara postoji 5 grešaka zbog kojh firme propadaju:

(1) bez temeljnog razumevanja ciljeva i svrhe korporativnog identiteta kormilari firme utiču na sve veću krizu identiteta i mogu da je odvedu u propast. Gubitak orijentacije i zaboravljanje suštine svog postojanja imali su kobne posledice – u vezi sa ovim u knjizi “*Mastering the Merger*”, autori navode primer Vivendija, ogromne korporacije koja je 1953. godine počela kao (*Compagnie Generalen des Eaux (CGE)*) i bavila se vodovodom, da bi 1983. godine počela da proširuje svoju delatnost na internacionalne operacije sa vodoprivredom, obradom smeća, energijom, transportom i telekomunikacijama i medijima. Godine 1998. je promenila ime u Vivendi i posle 34 milijarde dolara vrednog spajanja sa kanadskom firmom *Canal Plus* i *Seagram* (vlasnici Universal studio i Universal music), postala Vivendi Universal.

Godine 2001. Vivendi je završio godinu sa 13.6 milijardi dolara gubitka, najvećim gubitkom neke kompanije u istoriji Francuske.²⁰

Mnogi ekonomisti koriste primer ove kompanije kao dokaz da čak i kada žele da se šire, kompanije ne smeju da biraju toliko različite delatnosti, od one kojima se inače bave.

²⁰ Hardig, D., Rovit, S. & others, (2004) *Mastering the Merger*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

(2) Odstupanje od vrednosnog sistema organizacije - mnogo je primera za ovakav slučaj. Džek Velč u knjizi “Veština pobeđivanja” navodi primere revizorske kuće Artur Andersen i Enron, čuvene energetske kompanije. Obe su na svoj način izgubile vezu izmenu misije i vrednosti, što je kao rezultat dalo gubitak poslova hiljada nedužnih ljudi, a mnogi od radnika su izgubili i celu svoju penziju.²¹

(3) Sposobnosti zaposlenih, npr. robovanje tradiciji, strah od promena i neodlučnost u ključnim trenucima.

(4) Stil ponašanja i komuniciranja: loš i neiskren stav menadžmenta prema zaposlenima je razlog zbog koga su mnoge uspešne firme propale.

(5) Kontekst realizacije jedne organizacije, npr. zapostavljanje kupaca, kritičko planiranje, neuspeh u predstavljanju. Tokom poslednjih 20-30 godina. kratkovidost u poslovanju koštala je mnoge firme, bilo da nisu vodili računa o zastarelim tehnologijama (PC računarima naročito ako trguju informacijama), bilo previđanje uloge zelenih (naročito ako prodajete cigarete), potcenjivanje konkurencije među mnogim avio kompanijama ili potcenjivanje Japana u globalnom kontekstu.²²

3.1. Tipovi promena u organizacijama

U zapadnim, kapitalističkim ekonomijama u poslednjih 50 godina izdvojila su se dva osnovna koncepta promena u organizacijama, oba sa idejom prilagođavanja promenama uslova na tržištu. Ta dva koncepta su:

- koncept strategijskog (organizacionog) razvoja,
- koncept organizacione transformacije.

²¹ Mašić, B. (2006) Skripta: *Dvodecenijska Transformacija “General Electrica”: Liderstvo Džeka Velča*, Fakultet za Finansije, Menadžment i Osiguranje, str 25.

²² Mandić, T. (2003) *Komunikologija – Psihologija komunikacije*, Klio, Beograd

3.1.1. Koncept strategijskog (organizacionog) razvoja

Profesor Mašić objašnjava da je menadžment teorija razvila, uglavnom, tri paradigme ili modela strategijskih (organizacionih) promena: model evolutivnih promena; model prekinute ravnoteže; model revolucionarnih promena.

a) Model evolutivnih promena doživeo je punu afirmaciju u vremenu kada je poslovna sredina organizacije bila relativno stabilna, a promene su bile spore, predvidljive na bazi ekstrapolacije prošlih trendova i dešavale se se postepeno, korak po korak. Evolutivno ili inkrementalno ponašanje organizacije usmereno je na minimiziranje odstupanja od istorijskog ponašanja kako unutar organizacije, tako i odnosa organizacije i njenog okruženja.

b) Model prekinute ravnoteže zasniva se na pretpostavci da promene u sredini po svojoj učestalosti, obimu i nivou turbulencije prevazilaze okvir koji se može popuniti adaptiranjem putem stalnih inkrementalnih promena. Organizacije postižu adaptivnost promenama iz okruženja tako što koriste smenjivanje dugih perioda inkrementalnih sa kratkim periodima radikalnih – revolucionarnih promena. Organizacije u periodu evolutivnih promena kroz promene prvog reda, osciluju samo oko svog ravnotežnog modela, dok u periodu revolucionarnih promena one doživljavaju radikalne promene, izlaze iz postojećeg modela ravnoteže i zato se takav model i označava kao model prekida (razbijanja) ravnoteže.

c) Model revolucionarnih promena zasniva se na radikalnim promenama ili promenama drugog reda (beta i gama promene). Akteri revolucionarnih promena u preduzeću su svi zaposleni.

Organizacije moraju znati da ne postoji nikakva aktivnost koja predstavlja trajnu konkurentsku prednost. Zbog toga je potrebno, da bi se ostvarila održiva konkurentska prednost, kontinuirano strategijsko inoviranje i revolucionisanje načina kreiranja strategije. Promene u ovom modelu su kvantne, kvalitativne, kreativne i inovativne.²³

²³ Mašić, B. (ur) (2004), Naučni skup *Metode Radikalnih Promena u Organizacijama*, Zbornik radova, Beograd, str. 12

3.1.2. Koncept organizacione transformacije

Dok se prethodni koncept organizacionog razvoja odnosi na parcijalne, inkrementalne i evolutivne promene, dotle organizaciona transformacija znači krupne, radikalne promene, ne samo u operacijama i ostalim aktivnostima lanca vrednosti organizacije, već i promene u njenim outputima i tržišnim pozicijama.

Organizacije, koje su, ili žele da budu globalno konkurentne, moraju biti sposobne za brzu transformaciju. Ovo podrazumeva sposobnost da se u okviru kompanije formira ubeđenje o neophodnim hitnim promenama, borbu sa onim koji su protiv promena, stvaranje nove vizije, potpuno predavanje cilju i rekonstrukciji kompanije u skladu sa novom vizijom.

Profesor Mašić navodi tipične metode transformacije koje je razvio John Kotter:

- Reinženjering (*Reengineering*)
- Restruktuiranje (*Restructuring*)
- Programi kvaliteta (*Quality programs*)
- Meridžeri i akvizicije (*Mergers and Acquisitions*)
- Promene kulture (*Cultural Change*).²⁴

Svaka od ovih metoda na drugačiji način menja organizaciju, a samim tim ima i drugačiji uticaj na srednji menadžment, kao i očekivanja koja srednji menadžment mora da ispuni. Zato ćemo ukratko objasniti svaku od ovih metoda.

3.1.2.1. Reinženjering

Najpopularnija i do sada naprihvaćenija definicija reinženjeringa je ona koju su dali njeni gurui Hammer i Champy: Reinženjering predstavlja fundamentalno promišljanje (*rethinking*) i radikalni redizajn poslovnih procesa – da bi se postigla dramatična

²⁴ Mašić, B. (ur) (2004) Naučni skup *Metode Radikalnih Promena u Organizacijama*, Zbornik radova, Beograd, str. 12

poboljšanja u kritičnim, bitnim merama performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina.²⁵

Reinženjering se razlikuje od koncepata koji se zalažu za unapređenje performansi kroz inkrementalne promene. Inkrementalne promene su rezultat kontinuiranog poboljšanja onoga što preduzeće već radi.

Da bi se performanse unapredile, potrebna je brza i radikalna promena koju afirmiše reinženjering, a koje je u skladu sa zahtevima okruženja. To jest, što brže odgovoriti na zahteve potrošača i zadovoljiti konkurenciju.

Za razliku od poboljšanja kvaliteta (TQM) koji teži stalnom inkrementalnom poboljšanju performansi procesa, reinženjering teži “rušenju” postojećih procesa, njihovom napuštanju i zameni sa potpuno novim procesima.

Predmet reinženjeringa predstavljaju, dakle, procesi, a ne organizacije. Kompanije ne redizajniraju svoju prodaju ili proizvodno odeljenje, one redizajniraju poslovne procese koje ljudi u tim odeljenjima obavljaju.²⁶

Wikipedia, pritom navodi da je definicija Hammera i Champha najčešće u upotrebi, ali i navode ovo objašnjenje: reinženjering (*reengineering*) je radikalni redizajn procesa neke organizacije, posebno njenih biznis procesa. Umesto da firmu organizujemo po njenim specijalizovanim funkcionalnim specijalnostima, odnosno sektorima (kao što su proizvodnja, računovodstvo, marketing itd.), i da pratimo ispunjavanje zadataka koje svaki od sektora obavlja, trebalo bi, po teoriji reinženjeringa, da gledamo kompletne procese od kupovine sirovina, preko produkcije, do marketinga i distribucije. Kompanija mora da se reinženjeruje u seriju procesa.²⁷

Profesor Dušan Ristić kaže: Promene koje nastaju kada se sprovodi reinženjering su: radne jedinice se menjaju – od funkcionalnih delova ka radnim timovima, posao se menja – od prostih zadataka u višedimenzionalni (interdisciplinarni) rad, uloga se menja – od toga da su instruirani i kontrolisani do toga da sami nose odgovornost za svoj posao, priprema za poziv se menja – od obučenosti do obrazovanosti, kriterijumi napredovanja se menjaju sa izvršenja zadataka na sposobnosti za dela, vrednosti se menjaju – od zaštitnih ka produktivnim, rukovodioci se menjaju – od supervizora do učitelja (trenera,

²⁵ Ibid, str. 14

²⁶ Ibid, str. 16

²⁷ Wikipedia. Dostupno na <http://en.wikipedia.org/wiki/Reengineering>

vođe), organizaciona struktura se menja od hijerarhijske do ravne, izvršni direktori se menjaju – od sakupljača poena (rezultata) do lidera.²⁸

Međutim, postoje i oni koji ne vole mnogo reinženjering i kritikuju njegovu primenu. Jedna od najvećih zamerki je što na osnovu prošlih primena, sprovođenje reinženjeringa u nekoj kompaniji apsolutno sa sobom povlači pitanje “koliko će radnika ovog puta biti otpušteno?”

Wikipedia navodi da reinženjering i nije baš pokazao pun sjaj u prošlosti. Glavni razlozi su:

- reinženjering po ključu pretpostavlja da je faktor koji limitira uspeh nekog preduzeća neefikasnost procesa unutar kompanije (što može da bude, ali ne mora da znači) i ne daje nikakve dokaze za tu pretpostavku.
- Reinženjering nameće potrebu da je jedini način da se počne sa poboljšanjem krenuti od početka u građenju procesa, potpuno zanemarujući trenutno stanje,
- Prema Eliyahu M. Goldratt (i njegovoj teoriji ograničenja), reinženjering ne nudi efikasan način da se trud za poboljšanjem fokusira na druga ograničenja koja koče kompaniju.

Takođe, interesantna misao na istoj Internet stranici je da je, iako je nastao 90-ih godina 20. veka, reinženjering u stvari samo nova lepa reč, čija je popularnost bila na vrhu od 1993. do 1996. godine, za nešto što odavno postoji. Kao dokaz za to navodi se da je Henry Ford još 1908. godine, kada je postavio novu proizvodnu liniju, u stvari sprovodio reinženjering (iako ga tako nije zvao), jer je zapravo potpuno menjao razmišljanje i procese unutar svoje organizacije.²⁹

Dušan Ristić zaključuje: konačno, reinženjering je trenutno najšire prihvaćen sinonim za novu revoluciju u menadžmentu koja se odigrava pod uticajem informatičkih tehnologija i odnosi se na transformaciju proizvodnje i to će imati uticaja na ljudsko društvo u celini.³⁰

²⁸ Mašić, B. (ur) (2004) Naučni skup *Metode Radikalnih Promena u Organizacijama*, Zbornik radova, Beograd, str. 42 - 45

²⁹ Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Reengineering>

³⁰ Mašić, B. (ur) (2004) Naučni skup *Metode Radikalnih Promena u Organizacijama*, Zbornik radova, Beograd, str. 43

3.1.2.2. Restruktuiranje

Restruktuiranje je postalo jedno od glavnih oružja menadžmenta neke kompanije, i upotrebljava se kao metod i strategija radikalnih promena u preduzećima. Restruktuiranje se primenjuje kako u organizacijama razvijene tržišne privrede, tako i u zemljama u tranziciji i brzo rastućim tržištima (*emerging markets*).

Restruktuiranje je proces delimičnog rasklapanja (rasturanja na sastavne delove) neke kompanije u cilju poboljšanja njene efikasnosti i samim tim njene vrednosti i profitabilnosti. Uobičajeno je da uz restruktuiranje ide i prodaja delova kompanije i ozbiljno smanjivanje radne snage.

Najčešće se restruktuiranje sprovodi od strane novog menadžmenta bilo da se radi o kompaniji koja je prethodno bankrotirala, otišla pod stečaj ili da je jednostavno nasilno preuzeta od strane druge firme.

Takođe, do restruktuiranje može i da dođe i kada se postavi novi izvršni direktor (CEO) sa drugačijom vizijom kompanije u budućnosti.³¹

U jedno od uobičajenih podaktivnosti restruktuiranja spadaju i *dowsizing* i *downscoping*.

Profesor Mašić objašnjava razliku:

(1) Downsizing (smanjenje, umanjeње) organizacije je metod radikalnih promena restruktuiranja organizacija koji se sprovodi uglavnom putem redukcije radne snage i smanjenja broja organizacionih jedinica.

Downsizing obično uključuje smanjenje broja zaposlenih, iako se ne ograničava samo na to. Širok spektar strategija smanjenja zaposlenih, povezan je s downsizingom, kao što su: premeštaji, transferi, povoljnosti za penziju, otkupni paketi (otpremnina), otpuštanja, osipanje (fluktuacija) itd. Downsizing ne uključuje uvek smanjenje zaposlenih, npr. kada se razvijaju novi proizvodi, novi izvori prihoda, tj. novi dodatni poslovni i slično. Tada se menja broj radnika zaposlenih po jedinici outputa, poredeći sa prethodnim nivoom zaposlenih.

Downsizing se fokusira na poboljšanje efikasnosti organizacije.

³¹ Wikipedia. Dostupno na <http://en.wikipedia.org/wiki/Restructuring>

(2) Downscoping je strategija i metod radikalnih promena u organizacijama koje se svode na set akcija koje utiču da se firma restrukturiše i svodi organizaciju na jezgro poslova. Dakle, downscoping se odnosi na lišavanje sporednog proizvoda strategijom spin-off, ili eliminiše poslove koji nisu u vezi sa primarnim ciljevima organizacije. Američke kompanije češće koriste downscoping kao strategiju restrukturiranja nego evropske kompanije. Koristeći downscoping, organizacije se koncentrišu na jezgro biznisa i time poboljšavaju svoju konkurentnost.³²

Restruktuiranje- po mišljenju mnogih, magična reč sredinom 80-ih godina. Čini se da leči sva zla, prašta svim greškama prošlosti i opravdava ogromne unose sredstava. Ali, da li restrukturiranje uvek postiže ono čemu prvobitno teži i što kreće da ostvari? Problem koji se odvija u ime restrukturiranja, jeste u tome što je to politika sutrašnjice zasnovana na okolnostima koje su danas poznate. Pomenimo slučaj kompanije Litton Industries , Inc. Taj konglomerat vredan 4,5 milijarde dolara (prihodi) stalno se iznova restrukturiše u svojoj višedecenijskoj istoriji. Poslednje restrukturiranje vratilo je žižu kompanije na tri glavne linije poslovanja, od kojih je svaka izgledala krajnje obećavajuće kad je restrukturiranje započeto. Ubrzo nakon što je reorganizacija u suštini potpuno obavljena, sve tri odabrane linije poslovanja uletele su u probleme. Budući Litton je u suštini na mestu, kaže izvršni direktor kompanije. Sada nam je, u narednih nekoliko godina, zadatak da ono što imamo navedemo da funkcioniše. Ipak, čovek se pita: da li će Litton morati opet da menja strukturu za koju godinu ili će rukovodstvo najzad skrasiti sa ciljem da se učini da se ono što se ima stvarno i funkcioniše? Fuzije i razlaganja samo su jedan deo tog haosa. Startegije se menjaju svakodnevno, a sa njima se menjaju i nazivi firmi, kao jasan pokazatelj strateških namera. Jedna za drugom sledile su promene: U.S.Steel je postao USX, firma American Can postala je Primerica, a od United Airlines jedno vreme imali smo Allegis. General Electric je malo uzdržaniji od ostalih; firma nije službeno promenila naziv u GE, ali podstiče upotrebu inicijala umesto punih reči. Novi nazivi imali su jednu zajedničku karakteristiku- maglovitiji su od onih prethodnih.

³² Zbornik radova, Redaktor prof. Dr Branislav Mašić – Naučni skup "*Metode Radikalnih Promena u Organizacijama*", Beograd, 2004, str 17 - 18

3.1.2.3. Programi kvaliteta (*Quality programs*)

Tokom 80-ih i 90-ih godina, menadžment kvaliteta bio je veoma zastupljen koncept unapređenja organizacije. Robbins i Coulter objašnjavaju:

“Menadžment kvaliteta je filozofija menadžmenta do koje se dolazi neprestanim poboljšanjem zadovoljavanja potreba i očekivanja klijenata. Termin *klijent* proširio se u odnosu na izvornu definiciju kupca izvan organizacije i uključuje bilo koga ko utiče na proizvod organizacije ili na unutrašnje ili spoljne usluge. On obuhvata zaposlene i dobavljače, kao i ljude koji kupuju usluge ili proizvode organizacije. Cilj je da se stvori organizacija koja bi bila posvećena neprekidnom poboljšanju procesa rada”³³

Postoje dva načina da se reaguje na završetak ere održive savršenosti. Jedan je pomama-kupuj i prodaj preduzeća u odvažnoj nadi da će se ostati ispred i iznad krivulje industrijskog rasta. Takvu zamisao je održavao General Electric 90-ih godina prošlog veka kompanija je pribavila više od 325 preduzeća i na to utrošila više od 12 milijardi dolara, a rešila se više od 225 njih, uzimajući pri tome 8 milijardi dolara.

Druga strategija je paradokсна – u neizvesnost se ulazi stavljanjem akcenta na jednu novu skupinu osnovnih vrednosti: svetski nivo kvaliteta i usluga, uvećano i unapređeno udovoljavanje zahtevima kroz naveliko povećanu elastičnost, i stalne kratkociklusne inovacije i unapređenja usmerena na stvaranje novih tržišta za plasman i novih i očigledno sazrelih proizvoda i usluga. Na razvijenom zapadnom tržištu odjednom je primećena nebriga za kvalitet, prenaglašavanje ekonomije obima umesto potrošačkih briga i zahteva i kratkoročnu finansijsku orijentaciju. Previše se kompanija koncentrisalo na efikasnost kojom se smanjuju troškovi a koja može da se izrazi, umesto na uvećavanje vrednosti sopstvenih proizvoda pažljivim slušanjem i pružanjem proizvoda/usluga koje njihovi potrošači/korisnici istinski žele.

S druge strane, je večita, jedinstvena strast Japanaca prema svemu što je malo, rečju svuda gde izgleda da prednosti malog brzo potamnjuju nekada opšte rasprostranjeno vrednovanje velikog. Primera radi, u knjizi "Manje je bolje": japansko vladanje minijaturom (*Smaller is better: Japan's Mastery of the Miniture*) korejski pisac O-Jang Li sugeriše da je Japan sa svojom tradicijom po kojoj je bolje ono što je manje...sa svojim

³³ Robbins, P. Stephen i Coulter, M. (2005) , *Menadžment*, Data Status, str. 43

sluhom za informacije, savršeno u poziciji da preuzme vođstvo u nastupajućem dobu redukcionizma.³⁴ Li se temeljno bavi traganjem za korenima japanske vezanosti za malo-ustvari za kvalitet. Japanske bajke pričaju o malim divovima koji igle pretvaraju u mačeve, činijice u brodove, za razliku od ličnosti u zapadnjačkim narodnim legendama. Jezik pruža, možda, najznačajnije tragove. Na primer, japanska reč za ručni rad doslovno znači fina izrada, dok je izraz za žensku lepotu žena do tančina. Tako, veliko je bukvalno ono što nije izvedeno, dok je bezvredno ono što nije sabijeno, zgusnuto. Postoji mnogo više prefiksa u gradnji reči koji znače malo, a oni se i češće koriste nego oni koji znače veliko. Strast je usmereal ka smanjivanju i ograničavanju, i sa prezirom gledaju na skoro sve što je veliko. Japancima najteže pada da žive sa stvarima koje ne upotrebljavaju, ne koriste. Oni ne podnose ono što nije neophodno, ne trpe višak.

Ova duboko ukorenjena japanska osobina izaziva velike privredne posledice u današnjem elektronskom dobu (doby minijaturizacije). Iako je američka firma izumela tranzistor, i u početku je isporučivala kompaniji Sony, upravo je Sony firma koja je prva osvojila primenu ove tehnologije u proizvodnji robe široke potrošnje.

Tome treba dodati i sledeće pretpostavke: u svetu u kom rutinska ustaljena proizvodnja gubi tle pod nogama, konkurentska prednost nije u jednokratnim dostignućima, već u trajnom unapređivanju. Ustaljene tehnologije se gube. Da bi se neka tehnologija održala i sačuvala, neophodno je da se ona stalno razrađuje da se razvijaju varijacije i da se u nju unose novine kako bi se bolje odgovorilo konkretnim potrebama i zahtevima.

Tamo gde se inovacije odvijaju neprestano, a proizvodi se sve više kroje prema konkretnim potrebama potrošača, distinkcija između robe i usluga počinje da se zamagljuje, gubi - služenje potrošaču postaje deo produkcije, odnosno, namera je da se uslugom obrazlaže znatan deo dodatnog kvaliteta ili drugačije - pružanje usluga su neodvojiv deo proizvodnje. Ono što se meri – to se i uradi - stara je izreka. Merenje je srce svakog procesa unapređivanja. Ako nešto ne može da se izmeri, ne može ni da se popravi, unapredi, kaže Herington iz kompanije IBM.³⁵ Morate da krenete sa merenjem troška koji vam stvara slab kvalitet, precizno i detaljno. U trošak uzrokovan slabim kvalitetom spadaju stavke kao što je naknadan i ponovljen rad, npr. u proizvodnji,

³⁴ Peters, T. (1996) *Uspešan u haosu*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, str.30

³⁵ Peters, T. (1996) *Uspešan u haosu*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, str.105

troškovi u vezi sa garancijom, troškovi popravki ili vraćanje loše robe dobavljačima, troškovi inspekcije/proveravanja.

Postoji, u stvari, zanimljiva asimetrija, koja ima duboke posledice. Kampanje za smanjivanje troškova često ne vode unapređenom kvalitetu, one, osim kad uključuju i velika kresanja osoblja, obično ne rezultiraju ni dugoročno umanjenim troškovima. S druge strane, delotvorni programi kvaliteta ne samo da rađaju unapređen kvalitet, već i trajno redukovanje troškova. A sve je to sasvim posebno u odnosu na uvećane prihode od povećanih prodaja koje su rezultat unapređenog kvaliteta. Unapređivanje kvaliteta je putovanje bez kraja. Proizvod ili usluga vrhunskog kvaliteta ne postoje. Svaki kvalitet je relativan. Svakim danom svaki proizvod ili usluga postaju relativno bolji ili lošiji, jedino nikada nema stajanja u mestu.

Ervin Snajder iz kompanije Down Chemical gađa pravo u metu kada kaže da specifikacije treba da definišu šta je potrebno da bi se zadovoljio potrošač. Šta je u stvari bitno za kvalitet: potrošačev osećaj za savršenost, način na koji je on doživljava. A kvalitet je naš odgovor na taj osećaj, na to doživljavanje. Unapređivanje kvaliteta koja su isprva postizana nisu se automatski dovoljno približila potrošaču, naročito ne u skladu sa potrošačevom percepcijom kvaliteta. Dakle, prirodno kretanje odvija se otprilike ovako: kvalitet u okvirima prirodne radne grupe, kvalitet u sprezi sa dobavljačima, kvalitet u prodajama na terenu, u servisnim i marketinškim operacijama, unapređivanje kvaliteta pomoću timova ukrštenih funkcija, i napređivanjem sistema, i najзад, prebacivanjem naglaska na potrošača. Trošak uzrokovan lošim kvalitetom ozbiljna je i značajna opomena. Pri sve snažnijim budžetskim pritiscima, revolucije kvaliteta omogućiće da uzmete svoj deo kolača, pa i da ga zagrizete, unaprediti pružanje usluga, a istovremeno im sniziti troškove – jer da još jednom napomenemo: kvalitet se definiše potrošačevim doživljajem pružene usluge, ne zakonodavnim parametrima nekog određenog programa.

Timovi za dejstava usmerena na potrošače i projekti u kvirima programa kvaliteta utrli su put potpunom prelasku sa suparničkih i takmičarskih odnosa na partnerske veze unatar kompanije i van nje. Svedoci smo potrebe nestajanja hijerarhijske, autoritarne, visokofunkcionalizovane korporacijske organizacije. Timovi usmereni na potrošače privukli su i spojili prodaju, marketing i ona dva najsnaynija visokodostojnika – računovodstvo i proizvodnju, to je omogućilo saradnju i odlučivanje na najnižem nivou,

bez oklevanja, što su ključevi potpunog udovoljavanja zahtevima potrošača – u mnogo većoj meri nego što je to tehnologija. Dakle, kompanija mora da zameni suparničko ophođenje partnerskim načinom razmišljanja, unazad prema dobavljačima i napred prema kanalu distribucije i neposrednom krajnjem korisniku, isto i kao među raznim funkcijama unutar sopstvene kuće. Reorganizacija se javlja kao imperativ. U osnovi, redukovanje slojeva rukovođenja – stvaranje pljosnate organizacije, rušenje barijera između pojedinih funkcija, procentualno više zaduženih izvršilaca – neophodni su preduslovi za potpuno udovoljavanje potrebama i zahtevima. U stvari više ne postoje proizvođačke ili uslužne kompanije. Već sada 70 odsto dodatnog kvaliteta proizvodnje dolazi od uslužnih delatnosti, kao što su istraživanje i distribucija.

Moramo da postanemo provodljivi za potrošače – krajnje korisnike, predstavnike, distributere, nosioce franšiznih ugovora, maloprodaju dobavljače, tj. da ih slušamo, da slušamo često. Da osluškujemo sistematično – i nesistematično. Da slušamo naivno. Da slušanjem lovimo činjenice, i načine na koji nas primaju i doživljavaju. Većina zamisli o novim proizvodima je tamo negde u mislima potrošača i u njihovim praktičnim potrebama koje neko treba da sasluša, čuje i – preduzme nešto. Slušanje potrošača mora da postane svačija obaveza i svako mora njome da se bavi. U situaciji u kojoj se većina konkurenata kreće sve brže, na cilj će stići oni koji slušaju (i uzvraćaju) veoma pažljivo.

Tradicionalan pristup razvoju proizvoda sastoji se u proučavanju tržišta, da bi inženjeri-projektanti koncepciju stručnjaka za plasman pretvarali u dizajn proizvoda. Takva podela rada nestakla je u mnogim uspešnim kompanijama poslednjih godina. Inženjeri se bave marketingom na kvantitativno manje izražen i manje složen način, ali ulaze pravo u oblikovanje proizvoda. To je više nekakav preduzetnički pristup, u kom ljudi koji su tesno vezani za tržište i proizvod kreiraju poslovanje. Brzina je postala važan element strategije.

Svako treba da se obuča i ovlada tehnologijama za procenjivanje kvaliteta. Neki obučavaju samo operativne menadžere. To je ozbiljna greška. Predsednik poslovnog odbora treba da prođe kroz kurs – Rodžer Miliken je išao na Krozbihev koledž za izučavanje kvaliteta, predsednik kompanije IBM pohađao je osnovni kurs kvaliteta svoje firme. Što je još važnije, svaki pojedinac u kompaniji treba da svestrano da se obučava i duboko da se upušta u materiju. Obuka je ključ svega kaže jedan regionalni direktor

firme Tennant. I japanski konsultant Masaaki Imai se slaže: U Japanu postoji aksiom: Upravljanje kvalitetom počinje obukom i završava se obukom.

Na ovoj ravni se dotiče jedno ozbiljno pitanje, kojim se potpunije prilazi sa mogućim uputstvima za uspeh, a u vezi je sa ljudima. Menadžersku filozofiju moramo iz korena da promenimo prebacivanjem sa protivničke/takmičarske na saradničku. Zaštita funkcionalnih feuda i gomilanje i ograđivanje informacija predstavljaju normu američkog menadžmenta na srednjem nivou. Naizgled neposredan i jasan apel za postojanje i delanje timova kvaliteta u kojima se ukrštaju funkcije, tek je načinjanje tvrde i debele kore.

3.1.2.4. Merdžeri, akvizicije i tejkoveri

Sva tri naziva predstavljaju proces uvećavanja postojeće firme dodavanjem neke druge firme. Profesor Branislav Mašić objašnjava razliku: Merdžer (*Merger*) je strategija i metod radikalnih promena pri kome “dve firme dogovrno integrišu svoje aktivnosti na relativno ravnopravnoj osnovi. Ne postoji puno istinskih merdžera, jer je uglavnom, uvek jedna strana dominantna (Hitt. M.A. Ireland, R.D. Hoskison, *Strategic Management*, 2003, str. 215). Merdžeri (spajanje, integracije) se uvek rade na dobrovoljnoj osnovi.

Akvizicija (pripajanje) je strategija kroz koju jedna firma kupuje kontrolni paket ili 100% učešće u drugoj firmi, praveći pri tom pripojenu firmu kao supsidijarnu jedinicu u okviru portfolija postojećih jedinica. Pripojena firma gubi svoju pravnu samostalnost. Dok su merdžeri, uglavnom, prijateljske transakcije, akvizicije uključuju i neprijateljska preuzimanja (*tejkoveri*), mimo odobrenja preuzete firme.³⁶

Iako se kompanije odlučuju na merdžere i akvizicije nadajući se da će taj potez biti profitabilan i pri tom koristeći više različitih prognoza i proračuna napravljenih

³⁶ Mašić, B. (ur) (2004), Naučni skup *Metode Radikalnih Promena u Organizacijama*, Zbornik radova, Beograd, 2004, str. 17

specijalno da pokažu isplativost ovih inače jako skupih poduhvata, istina je da jako mali broj integracija uspeva.

Džek Velč napominje: Integracije zaista često propadaju. Posebno je to težak put za udruživanja koja su sklopljena prvenstveno da bi se zgrabila korist od konvergentne industrije ili prihodi koji nastaju sinergetskim efektom. Lakše je uspeti kad se udruživanje zasniva na smanjenju troškova ostvarenih integracijom, a da se svaki rast prihoda uz pomoć sinergetskog efekta smatra čistim bonusom. Ali u bilo kom slučaju, uspeh spajanja nije lak. Pa ipak, kompanije se uporno udružuju – a tako i treba. Spajanja i akvizicije vas brže vode do profitabilnog razvoja, jer brzo proširuju geografske i tehnološke granice i donose nove proizvode i nove kupce. Podjednako važno je i što spajanja momentalno omogućavaju kompaniji da popravi igrače – odjednom se dobija dvostruko veći broj ljudi “koji se bore” da uđu u tim.

Sve u svemu, uspešna spajanja stvaraju dinamiku u kojoj formula $1 + 1 = 3$, doslovno preko noći lansira konkurentsku prednost kompanije. Jednostavno, integracija se mora vešto sprovesti.³⁷

David Harding i Sam Rovit su u svojoj knjizi “Mastering the Merger” pojasnili kako se meri da li je uspešna akvizicija ili merger i daju interesantne podatke istraživanja: 1999. godine revizorska kuća *KPMG International* napravila je presek uspešnosti mergera u poslednjih godinu dana. Poredeći dobit akcionara firme koja je napravila akviziciju ili merger posle godinu dana u poređenju sa prosečnom dobiti koju su ostvarili akcionari u drugim firmama koje se bave istom industrijskom granom, došli su do zaključka da je čak 83% mergera ispod proseka i samim tim nisu ostvarili osnovni cilj zbog čega su i napravljeni. Zatim je KPMG postavio pitanja svim menadžerima kompanija koje su uradile preuzimanje da ocene poduhvate koje su napravili. Interesantan je podatak da su čak 82% od njih bili ubeđeni da su poduhvati bili uspešni. Većina proučavanja svakako govori da, generalno gledajući, fuzije ne uspevaju. Majkl Porter, privredni strateg s Harvardske škole biznisa, na primer, nedavno je priveo kraju jednu studiju ponašanja fuzija do kojih je dolazilo između trideset tri velike firme u SAD. Posmatrane kao grupa, one su kasnije rasteretile 53 odsto svih svojih integracija u navedenom periodu i rasprodale ogromna 74 procenta svojih integracija u nevezanim novim oblastima

³⁷ Velč, Dž. (2005) *Veština pobeđivanja*, Adižes, Novi Sad, str. 208

delatnostima (što su bile kupovine koje su trebale da ih osiguraju svrstavanjem u "garantovane" sektore rasta, prema saopštenjima za štampu). Tako Rej Majlz, dekan poslovne škole na Univrzitetu Kalifornije u Berkliju, nije usamljen kad ističe da i pored trenutne manije za fuzijama reklo bi se da ćemo imati decenije poznate po velikoj meri razlaganja agregata. Novi izrazi, kao što su raspadna vrednost i de-integracija čuju se svakodnevno.

Zato pisci knjige zaključuju: menadžeri su koristili drugi reper pri proceni. U zavisnosti od toga šta uzmete kao reper uspeha, rezultati istraživanja će pokazati potpuno različite rezultate, čak potpuno suprotne. Zato oni navode da je uobičajeni metod da se izračuna uspešnost preuzimanja upravo dobit akcionara u poređenju sa prosečnom dobiti sličnih firmi na tržištu. Uobičajena granica za proglašenje uspešnog preuzimanja je barem 10% veća dobit na akcije od konkurencije. Autori navode još jednu metodologiju za merenje uspešnosti i njega koriste u daljoj obradi podataka: total povećanje dobiti minus troškovi obavljenog mergera (gde se troškovi mere koristeći *capital asset pricing model* – *CAPM*).³⁸

3.1.2.5. Implementiranje radikalnih promena u organizacijama (John Kotterov doprinos radikalnim promenama u organizaciji)

Na osnovu analize transformacionih poduhvata u velikom broju organizacija iz tzv. razvijenih tržišnih privreda, Kotter sugerise da uspešnu promenu bilo kog obima treba obavljati logičkim redosledom koji se sastoji iz 8 faza:

1. kreirati osećaj urgentnosti za promenom,
2. sastaviti tim koji će voditi promene,
3. kreirati viziju i strategije,
4. efektno uspostaviti vezu izmenu vizije i strategija,
5. otkloniti barijere da bi se stupilo u akciju,

³⁸ Harding, Dž., Rovit & others, (2004) *Mastering the Merger*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 5 – 6

6. postići kratkoročne pobeđe,
7. kreirati talas za talasom promena, sve dok vizija ne postane stvarnost, i na samom kraju,
8. kreirati novu kulturu ne bi li se stvorio novi kodeks ponašanja.

Prve četiri faze u procesu transformacije su neophodne da bi se omekšao okamenjeni status quo. Promene nisu laka stvar. Zato se i javlja potreba za razvijanjem svesti o neophodnosti promene, ili kako to Gouillart-Kelly piše: ostvarenje mobilizacije zaposlenih da ovladaju mentalnom energijom da bi se "nahratio" transformacioni proces. Od pete do sedme faze uvode se mnogi novi oblici prakse. Poslednja faza odnosi se na usađivanje promene u kulturu organizacije.

Glavni izazov u svih osam faza predstavlja promena ljudskog ponašanja.

Kada se radi o promeni ponašanja, promena je u manjoj meri stvar pružanja mogućnosti analize ljudima ne bi li uticali na njihove misli, odnosno njihova razmišljanja, a više je stvar pomaganja ljudima kako bi oni videli istinu, i uticali na njihova osećanja.

I razmišljanje i osećanje su bitni i od suštinske važnosti, i na oba nailazimo u uspešnim organizacijama, ali srce promene je u osećanjima.

Tok promene videti-osećiti je snažniji od onoga analizirati – misliti – promeniti.³⁹

Radikalni poduhvati u organizacijama doživljavaju neuspehe iz više razloga. Kotter je naveo sledeću listu najčešćih grešaka:

Greška br. 1. Prepuštanje prekomernom zadovoljstvu

Greška br. 2. Propusti u formiranju dovoljno moćne vodeće koalicije

Greška br. 3. Potcenjivanje snage vizije

Greška br. 4. Podbačaj komuniciranja vizije

Greška br. 5. Dopuštanje preprekama da blokiraju novu viziju

Greška br. 6. Propusti u ostvarivanju kratkoročnih uspeha

Greška br. 7. Prevremena objava pobeđe

Greška br. 8. Promene koje nisu čvrsto usanene u kulturu organizacije (Ibid).

Postojanje bilo koje od navedenih 8 grešaka u procesima transformacije može imati dalekosežne posledice.

³⁹ Mašić, B. (ur) (2004), Naučni skup *Metode Radikalnih Promena u Organizacijama*, Zbornik radova, Beograd, str. 17 – 19

4. PROMENE U OBLICIMA SREDNJEG MENADŽMENTA USLED UNUTRAŠNJEG MENJANJA ORGANIZACIJE (KOMPANIJE, KORPORACIJE)

Promene unutar organizacije bilo da su inkrementalne ili radikalne, definitivno utiču, kako na srednji, tako i na niži nivo menadžmenta. To je i normalno. Na kraju krajeva to im je i cilj. Imajući u vidu promene u srednjem menadžmentu koje su nastale ili nastaju usled promena u organizacijama i okruženju, smatram da možemo razlikovati strukturalne i fizičke promene.

Ako bismo pogledali 30 godina unazad, najkrupnije strukturalne promene u srednjem menadžmentu su nastale uvođenjem IT i kompjuterizacijom normalnog poslovanja. Nekako uporedo sa tim je došlo do dodatnog jačanja sektora za ljudske resurse (*human resources department*) u formalnim organizacijama čime je sistem selekcije ljudi prilikom zaposlenja, pa i sam proces otpuštanja zaposlenih takoreći oduzet od strane menadžera srednjeg i nižeg nivoa. Do tada je vertikalna hijerarhija bila toliko naglašen princip u svim aspektima funkcionisanja organizacije, da se moglo smatrati da su menadžeri maltene gazde unutar svojih jedinica. Otprilike slično odnosima u vojsci. U svakom slučaju su imali prejake instrumente u svojim rukama čime je još više naglašavana razlika između njih i nižih nivoa radnika. Od 90 tih godina, kombinacijom kompjuterizacije, postaje moguće da svi članovi tima rade na istom projektu i stalno razmenjuju nove podatke što uključuje sve članova tima u problem i pojačava timski duh i razmenu ideja a samim tim i potencira promenu strukture timova sa strogo vertikalne ka više horizontalnoj hijerarhiji. Jačanjem HR sektora, odluka o primanju novih radnika i davanju otkaza postojećim postaje daleko složenija i više ne zavisi samo od nezadovoljstva menadžera. Menadžer postaje više trener i lider koji sagledava situaciju iz više perspektive i pre svega samo osoba koja svojim iskustvom barata sa više informacija i lakše podnosi teret podnošenja izveštaja šefovima. Takođe, on igra i ulogu dobrog advokata celog tima, ima dobre pregovaračke sposobnosti, štiti tim, vodi ga kroz teškoće sprovođenja projekata, dobro delegira poslove, vodi računa o dobroj atmosferi i o rokovima za završavanje posla.

Promene se dešavaju na svim nivoima u organizacijama koje po svojoj strukturi dobijaju nove oblike. Profesor Dušan Ristić novi tip organizacija naziva “učećom organizacijom” i prognozira razvijanje organizacija u skorijoj budućnosti: pod uticajem novih informatičkih tehnologija, organizacije postaju mnogo dinamičnije nego ranije, a proizvodni sistem mnogo više fleksibilan nego što je to bilo u proizvodnoj eri.

Upravljanje i rukovođenje će se, takođe, znatno promeniti. Srednji sloj će pod uticajem informatičkih tehnologija, takođe, nestati. Rukovođenje će biti manje autoritarno, a više demokratski orjentisano. Struktura firmi neće biti hijerarhijska “klaster”, “raspršujuće zvezde” ili “špageti organizacija”.

Rukovodioci će manje biti naredbodavci, a sve više treneri, lideri. I ponovo: timski rad će biti suštinska pojava. Virtuelna organizacija je organizacija koja uči.⁴⁰ Sistematične studije, kao i proučavanja konkretnih primera (Taurusov tim), govore u prilog efikasnosti ustvari snažne nadmoćnosti – timskog pristupa. Proučavanje, recimo, koje su sprovedi Modesto Meidik i bili Džo Cirger u vezi sa pokretanjem novih proizvoda u firmama u blasti visokih tehnologija utvrdilo hje da je ključni faktor u odnosu na uspeh ili promašaj – istovremena uključenost funkcija kreiranja, proizvodnjaj i marketing od samog početka projekta. Ovde se naglašava koncept menadžmenata koji nije sputan tradicionalnim zapadnim (američkim) funkcionalizmom. Vitalni činilac uspeha je multifunkcionalna uključenost. Reč je o zastupljenosti velikog broja funkcija, najbolji primer pristup Kompanije Ford: potrošači, dileri, dobavljači, marketari, pravnici, proizvodno osoblje, tehnički stručnjaci, projektanti- i nerukovodeći i rukovodeći kadar, sve to i svi oni – od starta projekta. Pri tome, uslov za uspeh jeste istovremena puna uključenost. Ključni pripadnici tima – bar oni zaduženi za projektovanje, proizvodnju i plasman – moraju biti maksimalno angažovani od samog početka. I drugi, čak i pravnici, trebalo bi da budu potpuno uključeni (puno radno vreme) dok traju najintezivnije aktivnosti. Ideja je jednostavno u udruživanju. Strastvena posvećenost u ‘delu radnog vremena’ jednostavno ne postoji. Neko ko je samo delimično član tima u stvari mu i ne pripada. Osoba koja je samo deo vremena angažovana zna koji je njen domaći teren. Ona je prvenstveno

⁴⁰ Mašić, B. (ur) (2004), Naučni skup *Metode Radikalnih Promena u Organizacijama*, Zbornik radova, Beograd, str. 41 – 42

predstavnik funkcije kog više interesuje da otkrije razloge zbog čega stvari ne idu kako treba nego što ga vuče borilačka / preduzetnička strast prema slamanju barijera i omogućavanju da se sve odvija kako je predviđeno.

Sledeći bitan činilac uspeha možemo označiti kao – svi u istom prostoru. Zidovi od betona i gipsa su i važni i štetni za timski rad. Brojne studije beleže zaprepašćujuće eksponencijalno opadanje i slabljenje komunikacije do kojeg dolazi kada se u prostoru ispreče makar i tanki zidovi ili nekoliko desetina metar razdaljine. Dakle, svi pripadnici tima moraju da “žive” zajedno. Upravo tako, jednostavno. Hoćete da ljudi iz fabrike i inženjeri razgovaraju? Stavite ih u istu prostoriju, bez pregrada. Upravljanje prostorom i pravljenje prostornih rasporeda još je jedan tvrd orah, ali nedvosmisleno može da se tvrdi da bez obzira na nedostatke, nikad ne možete da potrošite previše kada je reč o stvaranju prostora u kojem će ljudi biti u neposrednoj blizini.

Zatim naglasak na komunikaciji. Komunikacija je svakom hrana za dušu, lek za svaku boljku – ali najviše ovde. Najubedljivije je leadersko insistiranje na stalnoj komunikaciji preteko tipično problematičnih funkcijskih granica. Obavezna norma su svakodnevni sastanci i sažeti pisani izveštaji o trenutnom stanju, dostavljani svima. Ništa ne može da zameni ovakve postupke. Delotvorni forumi za donošenje odluka su oblik komunikacije koji posebno treba zazmotriti. Od suštinske je važnosti da se sastanci u svrhu odlučivanja održavaju redovno, uz zastupljenost svih funkcija.

Rešenje, dakle, počinje jednom potpuno novom postavkom, a uključuje radikalno nove načine organizovanja – mnogo pljosnatiju organizaciju sa potpunom transformacijom menadžmenta na srednjem nivou. Sa revolucionarnom rešenošću i stavom, kompanija je sada mnogo uverenija u uspeh – neograničen broj korenitih organizacionih ideja stvarno izlazi na videlo. Dobavljači, dileri, i krajnji potrošači / kupci moraju da postanu partneri u razvojnem procesu (projektu) od samog starta. Mnogo će inovacija, ako ne i većina, poteći od tih činilaca, ako im pokažete da im verujete(to jest pružite im sve informacije) i ako oni veruju vama. Međusobno poverenje najznačajnija je stavka u neodložnoj potrebi da se sa suparničkih odnosa pređe na saradnju.

Kod uspešnih kompanija nalazimo sledeće ključne principe: rušenje i uklanjanje funkcionalnih barijera, inženjeri neposredno u proizvodnoj hali, umesto udaljenosti i otuđenosti, istraživanju se pristupa kao trajnom i postepeno prinosnom eksperimentisanju

u sprezi sa proizvodnjom i potrošačima, ukupan stav koji se sastoji od oslanjanja na sopstvene izvore i snage modifikovanja (testiranja) i prilagođavanja konkretnog delanja i savako je uključen i ima veze s potrošačima (klijentima). S tim u vezi, istina je da u budućnosti ovoliki broj ljudi neće raditi u fabrikama, ali to nije argument kojim se ruši značaj proizvodnje. U firmi koja pripada budućnosti komparativne prednosti će poticati od vrednosti oplemenjene kroz kvalitet, uslugu, fleksibilnost, udovoljavanje potrebama i zahtevima potrošača, i neprestano inoviranje. Bez obzira na to koliko ljudi u njoj rade, fabrika pokreće sve ove atribute. To važi za "fabriku" kakva se postepeno javlja u uslužnoj privrednoj delatnosti – sale za transakcije, automatski govorni aparati za obaveštenja itd, u banci. Studije sada otkrivaju da su uslužna preduzeća u proseku više kapitalno-intenzivna nego proizvodnja.

Dva najzanemarenija elementa tipične savremene korporacije su proizvodnja i prodaja usluga. Oni jednostavno moraju da steknu nadmoćnu prednost ukoliko hoće ponovo da postanu konkurentni. Igra sa potrošačem se u konačnom ishodu dobija ili gubi na prvim linijama – tamo gde potrošač dolazi u dodir s bilo kojim, odnosno svakim, pripadnikom firme. Ekipa koja igra na prvoj liniji jeste čitava firma u očima potrošača. Prema tome, ljude iz ekipe sa prve linije treba tretirati kao heroje, što oni stvarno i jesu. Takođe ih treba podržati "alatkama" (obuka, sistemi) koje im omogućuju da redovno udovoljavaju potrošačima.

Sadašnje kompanije prvenstveno tragaju za kreativnom kupovinom (projektovanjem) i/ili niskotroškovnom proizvodnjom, odnosno poslovanjem kao svojom strateškom prednošću. Danas (a sutra i više) može i te kako da se pokaže da je usluga sa dodatnim kvalitetima najbolja strategija za opstanak, o pobedonosnom uspehu da i ne govorimo. Briga i pothranjivanje koji se pružaju prodajnim i uslužnim snagama – i još više, njihovo pretvaranje u inovatore – imaju monumentalni značaj. Tužno je što je malo onih koji u svojoj tradiciji pribegavaju takvoj pažnji.

Rukovodioci prodaje, usluga (servisa) moraju takođe, redovno i po pravilu, da prerastu u istaknuti deo projektantskih ekipa i multifunkcionalnih timova koji se bave vrhovnim pitanjem snaženja ukupne sposobnosti kompanije da udovoljava potrebama i zahtevima potrošača.

Ipak, najsigurniji način da se srežu jedinični troškovi jeste da se oni razvuku preko većeg dohotka. Sprovođenje pobedonosne strategije počinje tako što svoje zanemarene terenske, neposredne trupe i njihovu podršku – one, dakle, koji su najtešnje uz potrošača – pretvaramo u junake svoje kompanije, umesto da nam budu samo još jedan troškovni element koji treba optimizovati ili svoditi na minimum.

U situaciji u kojoj je sve predmet grabeža na svakom tržištu, moramo da budemo opsednuti potrošačem.

U današnje vreme povoljne prilike nisu u usavršavanju ustaljenog i redovnog, već u korišćenju prednosti od nestabilnosti – drugim rečima, prilike se kreiraju na osnovu svakodneвно isprekidanih tokova uzburkanog tržišta. Da bismo to postigli, potrošač svojom dušom i telom, mora da prožima čitavu organizaciju – svaki sistem u svakom sektoru i svakoj službi, svaki postupak, svaku meru, svaki skup, svaku odluku.

Pokrenite revoluciju koja je opsednuta potrošačem. Redovno i obavezno posmatrajte i najtananiju nijansu najsitnijeg programa očima potrošača – drugim rečima, onako kako to potrošač prima i doživljava, a ne Vi. Neka novi heroji korporacije, u svakoj njenoj funkciji, budu najžešći borci za promene koje podržavaju potrošača; junacima se ne smeju smatrati čuvari unutrašnje stabilnosti.

Stavite akcenat na povećanje prihoda. Jednačina svakog poslovanja je jednostavna: dobit je jednaka prihodu umanjenom za trošak. Ili možda nešto malo komplikovanija: dugoročna dobit jednaka je prihodu od odnosa i veza sa potrošačima koji su obeleženi trajnim zadovoljstvom, minus trošak. Troškovna struktura mnogih kompanija je u kvaru, sasvim sigurno. No, bez obzira na to, u poslednjih nekoliko decenija bili smo opsednuti obuzdavanjem troškova umesto uvećavanjem prihoda.

Interesantno je da su neke organizacije, u modifikovanju svog načina funkcionisanja, pored tog menjanja formalnog odnosa između menadžera i njegovih zaposlenih, išle i dalje da bi dodatno naglasile lidersku i trenersku ulogu, pa su lišile menadžera odvojene kancelarije i stavile ga u kancelariju sa njegovim timom, naglašavajući na taj način blizak kontakt i konstantnu razmenu ideja kao princip funkcionisanja koji daje najbolje rezultate.

Ekonomist magazin je u svojoj redovnoj rubrici o menadžmentu izdao intervju sa Slobodanom Radićem, direktorom HP u Srbiji koji kaže: “Tu je i politika “otvorenih vrata” (*open door policy*). U čitavoj HP korporaciji nema kancelarija. Jedine prostorije koje imaju vrata su sobe za sastanke. Najviši direktori sede u istom prostoru sa zaposlenima. S tim u vezi je i organizaciono načelo “walking around”. Da parafraziram, podrazumeva da šefovi ne sede i ne “primaju” zaposlene u svom radnom prostoru nego se šetaju od stola do stola. Ta stalna komunikacija izmenu menadžera i osoblja omogućava razmenu mišljenja, komentare, ali i mogućnost da se oseće “vibracije” u okviru tima. Ovi postulati su suština onoga čega se svakodnevno pridržavam u poslu.”⁴¹

Fizičke promene u srednjem menadžmentu usled promena u organizacijama nastaju kada usled inkrementalnih promena u organizacijama kada se tokom vremena timovi na nižim nivoima menjaju podjednakim tempom kao i celokupna organizacija pa ako je kompanija u dobrom stanju i broj poslova se uvećava, timovi na nižim nivoima prate promenu primanjem više ljudi unutar tima (ili neke druge organizacione celine), popravljaju se raspoloženje unutar tima, postoji više sredstava za bonuse i dodatne treninge, putovanja, službena kola, poslovne ručkove, pa čak i više dana plaćenog odmora. Sa druge strane, kada kompaniji relativno slabo ide, promene na lošije su opet postepene: prvo se prekine sa dovođenjem novih ljudi, smanji broj putovanja i ručkova, smanji broj dana odmora, ograniči korišćenje službenih kola samo na top menadžment. Ako u roku od 6 meseci, firma ne popravi svoje finansijsko stanje, smanjivanje troškova se nastavlja. Ovo je dug proces i ako godišnji finansijski rezultati nisu mnogo loši, može trajati i više godina, mada se na u skoro svim zemljama uglavnom čeka poboljšanje ekonomske situacije na svetskom tržištu koje samo po sebi vuče i bolje rezultate za ceo sektor, pa tako i za pojedinačne firme.

Usled radikalnih promena u organizacijama izazvanih ili lošim rezultatima celog sektora ili previše lošim rezultatima same kompanije koja zbog toga mora da sprovede neku od radikalnih promena kako bi opstala na predinamičnom ili krizirajućem tržištu.

⁴¹ Ekonomist magazin broj 339 (novembar 2006), Novinsko izdavačko preduzeće Ekonomist media group, Beograd, str. 44 - 45

Razvijanjem i globalizacijom tržišta kompanije su dobile mogućnost da svoje proizvode nude ne više samo na lokalnom ili regionalnom tržištu gde se svi bitni igrači međusobno znaju, već na svetskom tržištu čime su se mogućnosti zarade eksponencijalno proširile, ali je zato i konkurencija postala veća i u poslednjoj deceniji dolazi iz zemalja od kojih se to nije očekivalo: Rusije, Indije, Kine, Tajvana, a u poslednje vreme raste i Azijski tigar, Vijetnam. Takav rasplet događaja stvorio je okolnosti koje su, ma kako preteće izgledale, koliko-toliko mogle da se predvide, makar na nivou perioda od 2 do 5 godina.

Mnogo veći problem stvara činjenica da sa globalizacijom tržišta i međusobnog finansijskog i korporativnog povezivanja firmi iz različitih krajeva sveta, neizbežno dolazi i do mnogo veće zavisnosti finansijskog uspeha neke kompanije od lokalne političke nestabilnosti. Navešću samo neke primere:

potpuni krah ekonomskog sistema u Argentini doveo je do strašnih gubitaka američkih investicionih kompanija (*Meril Lynch, Goldman Sach, Citi Bank*), pobeda Huga Chaveza u Venecueli i Evo Moralesa u Boliviji je na već uzavrelo tržište nafte dodalo još nekih 10 USD na postojeću cenu koje je sa jedne strane povećalo profit naftnim kompanijama, ali je zato poljuljalo poverenje investitora u kompanije iz drugih sektora koje su previše izložene na tom tržištu. Otvoreni negativni stav prema američkoj vladi u tim zemljama sigurno ne ide u prilog američkim kompanijama koje žele da posluju sa lokalnim stanovništvom. Jačanjem desnice u Iranu, fragilna politička situacija na Bliskom istoku je dodatno postala nestabilna što treba gledati kroz aspekt npr. toga da je Izrael veoma jak u IT sektoru. Čak je veliki “prorok iz Omaha” Voren Bafet početkom 2006. godine bio veoma zainteresovan da kupi izraelsku firmu za proizvodnju čipova. Postavlja se pitanje kako su reagovali investitori u kompanijama koje su pravile joint venture sa kompanijama iz Izraela kada su u prvoj polovini ove godine Izraelci ratovali sa Libanom. Tada bukvalno sve zavisi samo od toga koliko je velika investicija u toj nestabilnoj zemlji.

Ma kako privlačno bilo širenje poslova u što je više zemalja, zavisnost od političke situacije je veoma prosta: svaka investicija vezuje određenju količinu slobodnih sredstava koja treba da budu što pre vraćena u obliku profita. Menadžment kompanije se tome nada, investitori još više. Analitičari na berzi i trejderi, takođe. Politička nestabilnost donosi otežane uslove za rad što donosi smanjen prinos, a često i gubitak. Gubitak donosi

problem menadžementu jer ruši finansijski plan, cene akcija padaju srazmerno veličini ulaganja, investitori postaju nervozni jer nisu želeli da im ukupni portfolio gubi na vrednosti. Sa druge strane, kompanije željne većeg profita našle su način da se snađu. Ma kako labilna politička situacija u nekoj zemlji predstavljala izazov za dobar biznis plan i ostvarivanje zacrtanih ciljeva, činjenica je da od kada postoji ulaganje u druge zemlje, postoji i koeficijent rizika kao merni pokazatelj političke nestabilnosti koji se uračunava u biznis plan i koji daje određenu “marginu”, odnosno slobodan prostor u biznis planu za kompenzaciju neizvesnosti. Korporacije, multinacionalne su navikle na to, da ne kažemo da čak možda i planiraju određenu nestabilnost jer to teoretski može i da stvori prostor za zaradu.

Međutim, ono što niko do pre 5 godina nije mogao da pretpostavi su velike terorističke akcije na tlu zapadnih zemalja i efekat koji će one imati na tržišta svih zemalja i njihove ekonomije. U skladu sa nesprennošću, posledice su bile izuzetno jake.

Dobra okolnost za ovaj rad je što su dešavanja u svetu i svetskoj ekonomiji u proteklih 8 godina bila toliko intenzivna da su se sve situacije koje sam gore opisao desile u tom zaista kratkom vremenskom periodu.

U daljem tekstu predstaviću kraći presek krupnih promena i dominantnih okolnosti u tom periodu i način na koji je to uticala na fizičke promene u srednjem i nižim nivoima menadžmenta. Usred IT buma, 1999. godine, kompanije širom sveta su se utrkvale koja će više ponuditi novim mladim IT inženjerima i menadžerima samo da dođu u njihovu kompaniju. Prednjačile su firme iz SAD, Engleske, Nemačke i Švajcarske. Nije bilo ni bitno da li imaju relevantno i dovoljno veliko iskustvo, primani su čak i početnici samo ako su imali završen tehnički fakultet, interesovanje za struku i neko znanje. Za talentovane momke širom sveta sa dve godine iskustva dobiti godišnji ugovor na 70.000 USD je bilo veoma lako. Firme iz SAD su nudile 40 radnih dana odmora (8 punih nedelja), plaćene odmore (letovanje i zimovanje), trinestu platu, plaćene ručkove, puno zdravstveno (uključujući i zubara), pa sve do povremenog odlaska na jahtu i ostalih pogodnosti koje su mamile mlade radnike. Biti menadžer u to vreme je zaista bio lak posao. Imati sve te pogodnosti u svom repertoaru kao motivacioni element zaista je umnogome jačalo poziciju svakog menadžera. Timovi su znali da imaju i po 10 do 15 članova. Tada se sticao utisak da su kompanije spremne da primaju svakog ko se javi na

konkurs sa minimumom znanja. I zaista su to i radile jer je postojalo ubeđenje da će IT sektor rasti i razvijati se konstantno te da će posla i narudžbina biti toliko da troškovi radne snage neće biti bitni. Ali, to je bilo takvo vreme i ne treba ponašanje kompanija i njihovih menadžera srednjeg nivoa vaditi iz konteksta vremena u kome su se tako ponašale.

Prvi problemi nastali su već 2001. godine. Prvo je došao kao hladan tuš trokvartalni period gubitaka, kako firmi koje su se bavile IT hardverom, tako i firmi koje su pravile softvere. Došlo je do bankrota i propadanja firmi koje su radile i Internet stanice. Narudžbine, kako za softverom, tako i za hardverom su drastično opale. Pojava je nazvana “*dot com bubble burst*”, odnosno “tačka kom pucanje mehura od sapunice”. Pojavilo se nepoverenje u bolje sutra, ne samo u IT sektoru, već na globalnom nivou američkog tržišta.

Preko noći je došlo do propadanja manjih firmi, dok su velike firme prvo prestale da primaju nove ljude, ali su i dalje pokušavale da proizvode istu količinu svog proizvoda misleći da će kriza brzo proći. To je bio prvi šok za srednji menadžment jer su menadžeri morali da proizvedu istu količinu proizvoda sa, za njih u tom trenutku, “ograničenim brojem ljudi”, jer nisu više mogli da primaju nove.

Teroristički napad na Svetski Trgovinski Centar (*World Trade Center*) u Njujorku, 11. septembra 2001. godine, je najveću ekonomiju sveta, koja je ionako bila na staklenim nogama, potpuno dotukao. Šok izazvan tim potezom bio je toliko dubok da je efekat trajao čitavih 5 godina (2001 – 2006). Činjenica da je Dow Jones indeks u narednih 6 meseci propao do vrednosti od 7.500 poena, u poređenju sa 12.500 poena (kraj decembra 2006.), dovoljno govori koliko je nepoverenje pre svega malih investitora u američku ekonomiju trajalo. Naravno, pošto je došlo do globalizacije tržišta, nepoverenje se prenelo na sve berze sveta.

Ali to je bio tek početak. Kao prvo, nedostatak poverenja investitora značio je pad vrednosti svih portfolija, kako velikih investitora tako i malih. Osećaj da ste izgubili skoro polovinu vrednosti svoje životne uštede sigurno ne može da motiviše na dodatna ulaganja. Bez tog poverenja i dodatne želje za investiranjem, kompanije ne mogu da dođu do dodatnih sredstava za ulaganje. Emitovane korporativne obveznice ne nailaze na tražnju, banke ne mogu da nađu sredstva od strane privatnih investitora da bi ih

plasirali na tržište. Sa druge strane, recesija u ekonomiji donosi smanjenju potrošnju, što opet utiče na smanjenu potražnju za gotovim proizvodima, a ta činjenica u kombinaciji sa nedostatkom novih sredstava za investicije neminovno prouzrokuje smanjenje tražnji za sirovinama što dovodi u veoma nezgodnu situaciju proizvođače da ili gomilaju zalihe ili, da ako sprovode “*just in time*” tip proizvodnje, smanje proizvodnju bilo da to znači gašenje nekih od proizvodnih linija ili redukciju proizvodnje sa zadržavanjem istog broja proizvodnih linija. Smanjena tražnja za proizvodima stvara situaciju gde firma koja zadržava isti broj radnika, isti broj proizvodnih linija i nastavlja da ulaže u svoju infrastrukturu, da bi zadržala korak sa konkurentima već prve godine takvog funkcionisanja pravi katastrofalne gubitke. Biznis plan za sledeću godinu će, u zavisnosti od toga koliko je menadžment kompanije hrabar, sadržati manje ili veće redukcije radne snage bilo da se radi o običnom downsizingu ili restrukturiranju ili reinženjeringu procesa. I upravo je to ono što se dogodilo u periodu posle 11. septembra 2001. godine.

Kompanije koje su dobro procenile dubinu problema odmah su sasekle barem 1/3 svoje radne snage pa tek onda krenule u restrukturiranje kompanije i procesa. Potez je bio logičan gledano iz ove perspektive.

S obzirom na dubinu problema, a naročito za uobičajeno trajanje recesije u SAD, bilo je za pretpostaviti da će barem 2 godine poslovanje biti teško, ograničeno, i sa malo šanse za napredak i razvitak. Kompanije koje nisu imale hrabrost da odmah preseku su otpuštali ljude “na rate”. Tako je kanadska firma Nortel tokom tri godine otpustila 3 puta po 10.000 radnika s tim da je svake godine pravila gubitak. Neodlučnost ih je dovela u situaciju da presporo i prekasno sprovedu restrukturiranje što je proizvelo kašnjenje za konkurencijom i gubitka dela tržišta. Sada, kada je ekonomija SAD i ostalih zemalja u regionu, ponovo na vrhuncu snage, Nortel ponovo mora da osvaja deo tržišta koji je već imao. One kompanije koje su odmah povukle radikalni potez su bukvalno imale period od 3 godine da se postave kako treba, a racionalna unutrašnja organizacija je jako bitna za potencijalno nove potrebe na tržištu. A što se tiče tržišta, marketing menadžment treba da se usredsredi na stvaranje tržišta, ne na tržišno učešće. Većina ljudi koji se bave marketingom poseduje ono što se naziva “mentalitetom tržišnog udela”. Oni identifikuju uspostavljena tržišta, pa onda nastoje da nađu neki način da se domognu delića tog

tržišta. Sve takve strategije usmerene su na osvajanje tržišnog udela od drugih preduzeća u istoj delatnosti.

U industrijskim delatnostima koje se brzo menjaju, međutim, zaduženima za plasman potreban je jedan nov pristup. Umesto da razmišljaju o deobi tržišta, treba da razmišljaju o stvaranju tržišta. Umesto da grabe veći komad kolača, moraju da stvore veći kolač. Ili još bolje, treba da naprave novi kolač.

Strategije udela na tržištu i stvaranja tržišta zahtevaju različita načine razmišljanja. Strategije tržišnog udela ističu reklamu, promotivne aktivnosti, proučavanje i određivanje cena, i distribuciju. Potrošači se prvenstveno interesuju za cenu i dostupnost. Dobavljač sa najboljim finansijskim resursima verovatno će odneti prevagu i biti uspešan.

Strategije kreiranja tržišta se veoma razlikuju. U takvim strategijama rukovodioci razmišljaju kao preduzetnici. Oni su pod izazovom da kreiraju nove zamisli. Naglasak je na primenjivanju tehnologije, pružanju obrazovanja tržištu, razvijanju industrijske infrastrukture i stvaranju novih standarda. Izglede za uspešnost ima preduzeće s najvećim inovacijama i s najviše kreativnosti. Moramo da naučimo da inoviramo brzo. Probaj, ispitaj, podesi, probaj opet, ne valja, prilagodi, baci, kreni iz početka – mora da bude uobičajen obrazac. Režis Mekena za sve proizvode kaže da su eksperimenti koji traju. Japanci proizvodnju, a u stvari život, smatraju neprestanom borbom za konstantno poboljšanje. On život u poslu vidi na isti način, kao niz odgovornih ljudi koji se bave pilot probama – bilo da su u pogonu, pored nas, ili daleko hiljadama kilometara i u pravom svetu neprestano eksperimentišu sa novim stvarima. Navedeni pristup je tvrd, najtvrdi mogući, racionalan je i naučan. U stvari odgovara meri i načinu na koji je organizacija prigrllila esenciju naučnog metoda – empiriju i eksperimentalan metod. Pilotiranje je pristup zasnovan na podacima. Za razliku od ovog, odlučivanje kroz isitivanje i vaganje predloga je plivanje na mirnim talasima, taj put je zaista mek i, u konačnom smislu, manje racionalan. Sledite uputstvo: Krećite se napred na osnovu čvrstih činjenica i brzog oprobavanja, a ne na osnovu spekulativnog računanja i razmišljanja.

Ako kompanije misle samo na podelu udela na tržištu, nikad se neće uključiti u poslovanja koja se tek javljaju i nastaju. Baciće pogled na takvo poslovanje, zaključiti da je kolač mali i krenuti dalje, ka drugim mogućnostima.

Da bi se iskoristila prednost strategije visoke diferencijacije/visokog kvaliteta, prema onome što navode Grukovi dokazi (dr Džon Gruk) – preduzeće, proizvod mora da bude u mislima i osećaju potrošača nešto što je izrazito bolje; nije dovoljno spadati u bolje. Otuda reč - jedinstvenost. Još jedna potkrepljujuća studija, ovog puta reč je o proučavanju koje je sproveo ekonomista Vilijam Hol, u žiži razmatranja imala je isključivo zrele subjekte privredne delatnosti. Još jednom se pokazalo da "opkoračna" strategija kako je on to nazvao, zaista pogubna. Prema rezultatima proučavanja, uspešno su poslovali i napredovali samo oni koji postižu najnižu konačnu proizvodnu cenu u odnosu na konkurente, u sprezi s prihvatljivim isporučenim kvalitetom i oni koji dosežu najviše pozicije diferenciranja proizvoda, usluge, kvaliteta. Implikacije ovih empirijskih ispitivanja u suštini su na liniji zdravog razuma. Prosečan potrošač neće da uzme katalog i da traga proizvod sa prosečnim brojem nedostataka, po prosečnoj ceni. Čovek ili hoće nešto veliko, i hoće to i da plati, ili ako mu nije nešto preterano stalo do kvaliteta, a možda je i nedostupan njegovim mogućnostima, hoće da prođe najjeftinije što može.

Ovakva tvrdnja je bez sumnje oduvek bila istinita, ali danas važi više nego ikad. U pravoj eksploziji proizvoda i konkurenata potrošač je, bilo da je reč o pojedincu ili o privrednom subjektu, zatrpan mogućim izborima. Stoga menadžment treba da dela da razlikovanje bude istaknuto, izrazito, nedvosmisleno. Drugim rečima, sažeto, iskaz, tvrdnja o tome šta smo mi mora da bude okvirno tačna, istrajna i postojana, jezgrovita, ubedljiva i laka za pamćenje, uverljiva i izvor energije za sve.

Korporacijska strategija, pak, treba da bude precizna. Ona ne sme da bude pogrešna i svako u organizaciji treba da je prima. Drugim rečima, savršena strategija, koju projektuju planeri preduzeća i koja se svake godine doteruje i menja u skladu sa malim promenama i pomacima u tržišnim uslovima (niski troškovi ove godine, visok kvalitet sledeće), вреди malo ili nimalo ukoliko je ne razumeju i ne prihvataju naširoko i ukoliko ne predstavlja osnovu za svakodnevno delanje kroz čitavu firmu.

Ako smo uopšte nešto naučili u poslednjoj deceniji, onda je to činjenica da je blistavo izvršenje važnije od blistave strategije. A uslovi bez kojih nema blistavog izvršenja su da svako zna pravac i cilj prema kom se uputio brod, da se kurs dosledno održava i da je put kojim se kreće uzbuđljiv i zavređuje učešće i angažovanje.

4.1. Kako su promene uticale na srednji menadžment

Kao prvo, mnoge proizvodne linije i direktori proizvodnih programa, menadžeri prodaje, lideri timova u manjim kompanijama, pa čak i investicioni bankari i on line brokeri su bili kolateralne žrtve downsizinga. Ma kako izgledalo samo kao brojka, duboko verujem da ljudi u Srbiji još uvek nisu na tom stepenu razvijene tržišne svesti da razumeju šta znači da samo u jednom mesecu otkaz samo iz jedne firme dobije 10.000 ljudi. Dojče Telekom (*Deutsche Telekom*) je na primer u septembru 2006. godine najavio da će do kraja 2008. godine otkaz dobiti barem 32.000 ljudi.⁴²

Ta brojka u stvari kaže da će cele kancelarije u manjim gradovima u Nemačkoj biti ugašene, dok će broj zaposlenih u centrali u Frankfurtu biti smanjen za oko 1/5 u ljudstvu. Ovakvi potezi su bili uobičajena vest u mnogim kompanijama u svim sektorima u periodu 2002 – 2005. Interesantno je da je upravo tokom tog perioda, za preko 60% povećan broj studenata na poslediplomskim studijama u SAD i svi novi studenti su zapravo bili menadžeri srednjeg ili nižeg nivoa koji su dobili otkaz tokom recesije.

Pošto su kao menadžeri bili dobro upoznati sa stanjem u svojim sektorima, znali su da će period recesije potrajati. Takođe, znali su da će kada se situacija popravi, biti povećana tražnja za magistrima, kao i da će kombinacija iskustva koje imaju sa novostečenom diplomom sigurno nuditi još veće mogućnosti za novi posao. Neki su upisujući MA studije diversifikovali svoje diplome studirajući nove nauke čime su sebi stvarali osnove da se preusmere i u poslu koji će u budućnosti raditi. Drugi su prosto produbljavali postojeće znanje postajući još bolji u poslu koji su već prethodno radili i u koji su želeli da se vrate.

Menadžeri srednjeg nivoa koji su ostali na svom poslu tokom recesije susreli su se sa jako čudnom situacijom. Neki su ostali na poslu, a izgubili su ceo tim sa kojim su bili uhodani u poslu. Drugi su izgubili pola tima pri čemu ni na koji način nisu učestvovali u odabiru radnika koji će dobiti otkaz niti onih koji će ostati, ali su definitivno oni bili ti koji su morali da obaveste svoje radnike da su dobili otkaz. I tu u stvari dolazimo do jednog, po mom mišljenju, potpuno pogrešnog pristupa u sprovođenju radikalnih promena u organizacijama.

⁴² Dostupno na <http://www.msnbc.msn.com/id/15688090/>

Naime, često se dešava da top menadžement odlučuje o otkazima po principu seci gde stigneš. Jasno je da kada se daje otkaz tolikom broju ljudi kao što je 10.000 ljudi, teško je ulaziti u previše detalja, ali po informacijama ljudi koji su radili u firmama koje su pravile tako drastično smanjivanje ljudstva (Nortel u Kanadi, Dojče Telekom u Nemačkoj), sama redukcija je sprovedena naizgled bez ikakvog pravila, a definitivno i bez konsultacije menadžera operativnog nivoa. Takav princip je primenjivan često u kompanijama koje su morale brzo da smanjuju broj zaposlenih. To su uspele da izbegnu jedino organizacije koje su već u prvoj godini recesije najavile skraćivanje velikog procenta svoje radne snage, čime su sebi kupile vreme od 6-8 meseci da konsultuju sve menadžere i da zaista odaberu najbolje iz svoje organizacije da ostanu da rade.

Naravno da nije uvek tako nelogično pravljena selekcija da se pitate šta menadžeri uopšte gledaju kad odlučuju kome dati otkaz. Nekad je problem u kompaniji vrlo očigledan, samo su procedure da se problem odstrani predugačke i prezahtevne. Folksvagen (*Wolksvagen*) je pet godina imao problem sa fabrikama u Nemačkoj jer su donosile gubitke, ali zbog jakih i organizovanih sindikata nisu mogli nikog da otpuste. Konačno, u septembru 2006. godine, odlučili su se da zatvore dve fabrike i da premeste proizvodnju u većem procentu na istok i razvijajuća tržišta gde je cena radne snage i dalje daleko niža od zapadnih zemalja.

Položaj srednjeg menadžmenta tokom takvih promena zaista nije lak. Srednji menadžement je u poziciji gde barata sa dovoljno informacija o generalnoj strategiji firme, ali bez ikakve mogućnosti da utiče na kreiranje iste. Mora da sprovodi u potpunosti zacrtane ciljeve, veoma retko ima i mogućnost da ih sam zadaje. Najčešće vodi bitnu lidersku ulogu u nekoj fabrici, proizvodnom pogonu ili predstavništvu, ali nije prva linija u kompaniji i ne donosi najbitnije odluke. Sa druge strane, kada dođe do otpuštanja, nosi skoro sav teret saopštavanja ružnih vesti. Odgovoran je za broj ljudi koji može da bude od 15 pa do 300 u zavisnosti od posla kojim se kompanija bavi i unutrašnje organizacije.

Menadžeri nižeg nivoa znaju manje o strategiji firme izuzev naravno o globalnom pravcu u kome će firma ići. Odrađuju dobar deo posla za menadžere srednjeg nivoa, zaduženi su direktno za operativu i prvi su na udaru ako se posao unutar manje celine ne završi na vreme, spremaju izveštaje, kontrolišu tim ljudi od 3 pa do maksimum 30 ljudi, jer je sve preko toga teško organizovati i kontrolisati, osim ako se podeli u još manje celine koje

opet moraju da imaju svoje lidere, a time menadžer nižeg nivoa postaje menadžer srednjeg nivoa.

Sigurno da nije lako biti u takvim pozicijama, ali svako ko želi da napreduje u karijeri, naročito u kompanijama i korporacijama, jednom će morati da prođe kroz to iskustvo i sve izazove koje takvo iskustvo nosi sa sobom.

4.2. Kako postići fleksibilnost organizacije, dajući ljudima šira ovlašćenja i veće odgovornosti

Organizacija je na nov način fleksibilna, sposobna da reguluje i da se prilagođava. Implicitna, a povremeno i eksplicitna, suštinska ideja je "kroz ljude" – ljudi moraju da postanu primarni izvor oplemenjene vrednosti, a ne faktor proizvodnje koji treba optimizirati, minimizirati i eliminisati.

To ukazuje na osnovne premise:

- 1) moramo u svemu da se rukovodimo aksiomom: ne postoje granice kada je u pitanju sposobnost pojedinca –kome je pružena adekvatna podrška, a koji je pravilno odabran i dobro obučen i, pre svega, odgovoran – da pruži svoj doprinos poslu.
- 2) Ova snaga se može najefektnije iskoristiti kada se ljudi, kao individualci, organizuju u grupe- odnosno, timove.

Pet elemenata podrške predstavljaju instrumente koji su neophodni da bi svi bili maksimalno uključeni u posao:

- 1) atmosfera koja svakom zaposlenom pruža mogućnosti (formalne i neformalne) da ga neko sluša i čuje, a da isto tako dobije priznanje i za najmanji uspeh,
- 2) regrutovanje kadrova, vrlo se precizno koncentriše na ono što predstavlja vrednost i kvalitet (na primer, sposobnost za timski rad),
- 3) vrlo se radikalno stavlja akcenat na obuku i dodatno usavršavanje – odnosno, konstantno poboljšanje radnih sposobnosti i kvalifikacija,
- 4) novčana stimulacija za sve zaposlene, a na osnovu njihovog individualnog doprinosa i produktivnosti,

- 5) definisanje oblika garantovanog zaposlenja za veći deo radne snage, pod pretpostavkom da je individualna produktivnost zadovoljavajuća.

Ovi oblici podrške mogu biti od pomoći ukoliko se uklone tri osnovne prepreke:

- 1) ako se organizaciona struktura pojednostavi tako što će se smanjiti broj hijerarhijskih slojeva i eliminisati nadzor najnižeg nivoa, u onom obliku koji nam je danat poznat,
- 2) uloga menadžera srednjeg ranga promeni tako da se nekadašnji policajac i čuvar funkcionalnog integriteta postane rušilac barijera između funkcija, kao bi se na prvoj borbenoj liniji podstakla istinska autonomija i dinamično preuzimanje inicijative i ako se
- 3) eliminišu besmislene birokratske procedure i još gora, degradirajuća pravila i radni uslovi koji guše moral zaposlenih.

Pravi put je da se odjednom primeni svih deset uputstava. Nije baš jednostavno sve to uraditi odjednom. Međutim, ostvarenje ciljeva iz ove grupe uputstava – od kojih zavisi sve ostalo - apsolutno je kontradiktorno postepenom načinu primene. Očigledno, napredak i širina u primeni variraće od uputstva do uputstva. No, bar morate manje-više istovremeno da startujete sa svih deset.

Kada su General Motors i Toyota krenuli u zajednički posao NUMMI osmišljena je vodeća filozofija. Uključivala je sledeće elemente:

- 1) kaizen – večito stremljenje ka kvalitetu,
- 2) neograničeno razvijanje ljudskih potencijala,
- 3) jidoka – insistiranje na superiornom kvalitetu,
- 4) uspostavljanje uzajamnog poverenja,
- 5) razvijanje timske produktivnosti,
- 6) svaki zaposleni kao menadžer,
- 7) obezbeđivanje stabilnih uslova života za sve zaposlene.

Ovi sedam karakteristika, uz podršku jednostavnih sistema, obimnih programa obuke i mnogih drugih elemenata, za kratko vreme dovelo je do neverovatnog poboljšanja rezultata i produktivnosti. Tačno je da se uspeh sistema NUMMI može posmatrati i kao niz pojedinačnih faktora, ali – mada je svaki od njih od suštinskog značaja – pokazalo se da je tajna upravo u njihovom međusobnom preplitanju, u njihovoj simultanoj primeni.

Dogodilo se nešto što ne sme da se ponovi. Desilo se da su negde, na neki način, zaposleni pomislili da sede za volanom. Da su svi konci u njihovim rukama. Ovo je, gospodo, način razmišljanja koji se mora iz osnova promeniti. To su maštarije koje moraju biti iskorenjene (Lemuel Boulewarw, direktor za odnose industrije kompanije General Electric – komentar upućen najvišem nivou menadžmenta posle štrajka 1946. godine). Ili –Neću dozvoliti da majmuni upravljaju zoološkim vrtom. (Frank Borman, bivši predsednik kompanije Eastern Airlines – razgovor o aktivnoj ulozi radnika u poslovanju, *The Washington Monthly*, jun 1986)⁴³. Znači, da uprkos zahuktaloj revoluciji u tehnologiji i automatizaciji, savremene organizacije moraju sve više da se oslanjaju na ljude (radnike u bazi). Svakako da sve manje ljudi radi na traci u nekoj fabrici ili operativnom centru, ali oni koji budu tamo radili – biće značajniji i odgovorniji za uspeh kompanije nego ikada ranije. Suviše često se razbacuje novac na preterano složene projekte automatizacije, koji su osmišljeni u nekoj kuli od slonovače i nadamo se da će nam biti baš po meri. Ono što je mnogo važnije jeste da se uspešna proizvodna kompanija okreće ka strategiji koja podrazumeva konstantno uzlaznu liniju, kada su u pitanju usluge i reagovanje na zahteve potrošača, pri čemu suštinu te strategije čine - ljudi, ljudi koji su istinski uključeni u posao mogu da urade sve! Sasvim je jasno da je uklanjanje barijera između poslovnih funkcija i napuštanje prakse usitnjene profesionalne specijalizacije od suštinskog značaja za angažovanje ljudi na pravi način.

Organizujte i koristite timove, kojima se daju razni nazivi – grupe za kvalitet, polusamostalne radne grupe ili samoupravni timovi. Samoupravni timovi treba da postanu osnovni element u izgradnji organizacione strukture. Obučavajte, regrutujte ljude na osnovu potencijala koji proističe iz timskog rada, platite ih za rezultate koje postignu i eliminišite birokratiju koja ih okružuje, tako što ćete suštinski promeniti ulogu menadžera srednjeg ranga i kadrovskih stručnjaka. Najznačajniji i najefektniji zaključak, odnosi se na kompletnu podršku i promociju timskog koncepta, kao osnovnog i sveobuhvatnog potencijala u čitavoj novoj organizacionoj strukturi.

Fabrika Cadillac, u sistemu General Motors, u Livoniji, Mičigen, reorganizovana je ranih osamdesetih. Timski fokus u Livoniji podrazumevao je sledeće:

- 1) svaka osoba u okviru organizacije postala je član grupe od osam do petnaest ljudi,

⁴³ Peters, T. (1996) *Uspešan u haosu*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, str. 366

- 2) grupe nisu nazvane radnim grupama, već poslovnim timovima,
- 3) poslovni tim je krajnje autonomna grupa (naročito u odnosu na ranije standarde) odgovorna za planiranje, obuku, rešavanje problema,
- 4) timovi sami definišu svoje kvantitativne pokazatelje produktivnosti,
- 5) sastaju se najmanje jednom nedeljno,
- 6) plaćeno usavršavanje za svakoga predstavlja stimulaciju da nauči sve poslove koji se obavljaju u fabrici,
- 7) sugestije se uglavnom nagrađuju tako što se nagrađuje ceo tim (ovo je još jedna dodirna tačka sa japanskom praksom),
- 8) u proceni individualnih rezultata i produktivnosti naglašava se podrška timu,
- 9) uska profesionalna specijalizacija doslovno je eliminisana.

U Livoniji sve se svodi na jednu jedinu kategoriju radnog mesta: operativac čiji je posao – kvalitet.

Najveći problem koji treba rešiti na putu od tradicionalne strukture do samoupravnih timova nije u radniku, već u pitanju: šta raditi sa nadzornim osobljem višeg i nižeg ranga. Značajni broj je eliminisan, dok je ostali pretrpeo naziv radnog mesta u timski koordinator. I ne samo promena naziva, već i samog funkcija. Tradicionalno nadzorno osoblje iz proizvodnje menja se u savetnike za određeni broj timova odgovornih za pojedine proizvodne segmente. Savetnici su odgovorni za kvalitet, troškove, planiranje rokova i programe usavršavanja ljudi, kao i za rukovođenje grupama koje su pod njihovom kontrolom. Njihov stil rada trebalo bi da postepeno, paralelno sa usavršavanjem tima, podrazumeva manje naredbi, a više aktivne podrške. Često se dešava da izuzetno povećan obim poslova i stručno znanje, neohodno za funkciju savetnika, kod ljudi koji obavljaju ove poslove izaziva osećanje zbunjenosti i konfuzije. U ovom slučaju, kao i u mnogim drugim, najviši nivo menadžmenta mora da obezbedi fleksibilan sistem podrške koji će savnicima pomoći da na pravi način stasaju za ulogu koja im je dodeljena.

Ovakav zaokret u odgovornostima nadzornog osoblja zahteva automatsko i radikalno prilagođavanje. U novim okolnostima, ponašanje u stilu "pogled preko ramena" jednostavno nije fizički moguć. Međutim, naponi da se klasično nadzorno osoblje koje se bavilo detaljima i imalo ulogu policajca, kroz ponovnu obuku transformiše u osoblje koje

pruža pomoć i podršku, podrazumevaju veliki broj žrtava, naročito u tradicionalno orijentisanim kompanijama.

Zaključak je da, ako drastično ne proširite obim poslova nadzornog osoblja i ne korigujete opis novih radnih mesta, koncept samoupravnih timova neće uspeti i – tačka.

Novi proizvodni sistemi i decentralizovana raspoloživost informacija, što je neophodno za brzu transformaciju proizvoda, vode ka svestranoj primeni segmentirane proizvodnje koja se, pre svega, kcentriše na sva fizička sredstva potrebna da se napravi proizvod, i to u okviru proizvodne strukture koja se apsolutno uklapa u timsku organizaciju. Zbog toga, transformacija od tradicionalnog, interno orijentisanog nadzornog osoblja (policajca) do eksterno orijentisanih koordinatora, osoblja koje pruža pomoć – imperativ je, a ne posao koji bi bilo baš lepo obaviti. Ako govorimo u krajnje apstraktnom smislu, ovo je atak na vertikalno postavljene, funkcionalne organizacione strukture i na visoku lestvicu u celini. Činjenice, prikupljene u radu dobro obučanih timova, ukazuju na to da je krajnje uska specijalizacija uvek besmislena. Preporuka je da se čitavoj organizaciji prioritet da potpuno samostalnim jedinicama ili onome što Tom Peters naziva principom "malo u okviru velikog".⁴⁴ Čak i oni poslovi koji su po tradiciji centralizovani, kao što je komercijala, nabavka i računovodstvo mogu da dožive radikalnu decentralizaciju.

Kompletno angažovanje ljudi neophodno je kao preduslov za određeni nivo kvaliteta, pravu uslugu i fleksibilnost koju zahtevaju današnja tržišta. Da bi se ljudi angažovali na pravi način, potrebno je da obezbedimo intenzivnu komunikaciju i zato moramo:

- neprestano da slušamo, sakupljamo ili delimo ideje i informacije, kao i da odamo priznanje postignutim uspesima,
- da formalno ili neformalno proslavljamo uspehe –male pobede.

Neophodno je podeliti informacije sa drugima, međusobno sarađivati i odati priznanje na način koji do sada nije bio prisutan u praksi. Sve to treba da podstakne promenu u opštem pristupu i omogući horizontalnu komunikaciju kao najsigurniji put ka svestranom angažovanju ljudi i razvijanju odgovornosti. Jer, u tradicionalnim sredinama, menadžeri su oni koji pričaju, a ne oni koji slušaju.

Između ostalog, dobro osmišljen ambijent za odavanje priznanja jedinstvena je i najbolja prilika da se demonstriraju i podrže neki novi oblici ponašanja koje će, kako se nadate,

⁴⁴ Peters, T. (1996) *Uspešan u haosu*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, str.386

prihvatiti i drugi. Na taj način, odavanje priznanja postaje ključni instrument slušanja i komunikacije, pored toga što predstavlja neposrednu motivaciju za one kojima se priznanje odaje. Relativno obični uspesi – koji su u stvari retko zaista obični – kao i oni stvarno izuzetni rezultati apsolutno zaslužuju priznanje, koje obično izostaje.

Ne treba štediti vreme kada je u pitanju regrutovanje novih ljudi. Ovo je jasna činjenica. U vremenu koje je pred nama, prosečna osoba – bilo da je u operativi banke ili fabrike – koristiće sve više i više sredstava za rad. Od prosečne osobe tražiće se da poslu doprinese mnogo više nego do sada. To naravno ne podrazumeva da svi treba da se pretvorimo u robote, ali u svakom slučaju znači da je o nekim stvarima, kao što je odgovornost ljudi, bolje brinuti od samog početka. Posao transformacije sirovih regruta u odgovorne oficire sposobne da drže korak sa promenama, koje postaju sasvim normalna stvar, počinje samim procesom regrutovanja kadrova. Najbolje je da se poštuju tri principa:

- 1) potrošite vreme koliko je god potrebno,
- 2) insistirajte da u ovom procesu dominiraju ljudi iz baze,
- 3) nemojte se ustručavati da budete sasvim konkretni što se tiče kvaliteta koje očekujete od kandidata.

Navedeni saveti se pridružuju listi ukategoriji " mora da se uradi ", a ne " bilo bi lepo da se uradi ".

Vreme koje u ovaj proces investiraju menadžeri srednje lestvice i buduće kolege, ima još značajniji efekat. Tako je novi službenik odgovornost i menadžera i kolega. Na njima je da traže ono što im treba (na primer, da bude dobar u kontaktu sa kupcima) i da potom potvrde svoj izbor time što će od novog čoveka napraviti svog partnera u poslu i dobrog radnika. Pitanje izbora je pitanje njihove procene. Ako bude problema, neće moći za to da krive one kadrovske budale koji znaju da gledaju jedino prosek ocena. Posledica je, međutim, da aktivna uloga kadrovskih službi praktično ne postoji. Posle prve selekcije, regrutovanje novih ljudi trebalo bi shvatiti kao suviše značajno pitanje da bi bilo prepušteno bilo kom kadrovskom "stručnjaku" (stručnjak za psihološko testiranje, psiholog u samoj kompaniji). U ovom smislu, veliki sam protivnik eventualnih razgovora kandidata sa psihologom kompanije i, uopšte, bilo kakvih psiholoških testova. Instrumenti ove vrste upravo nose pogrešnu poruku o sistemu vrednosti kompanije. Nagoveštavaju da tragajte za manama, a ne za kvalitetima, za odgovarajućim profilom

ličnosti, umesto za zanimljivim ljudskim bićem. Pored toga za kandidata ovo je apsolutni pokazatelj da mišljenje kadrovskih stručnjaka cenite više nego procenu ljudi iz baze. Za menadžere srednjeg nivoa, s druge strane, ma koliko im se dopao neki kandidat, biće skoro nemoguće da se izbore sa negativnom procenom debelo plaćenog, elokventnog psihologa. Poruka za regrutovanje novih ljudi je jasna: ljudi iz baze (menadžeri) u kandidatima traže jasno definisane osobine koje će predstavljati pravi potencijal u svetu sutrašnjice. Da biste jasno definisali način regrutovanja novih ljudi, najbolje je da jasno definišete svoj sistem vrednosti, kaže Meloun iz kompanije NAT&D. U ovoj oblasti budućnost će se najbolje predvideti na osnovu prošlosti. Ljudi koji će biti fleksibilni sutra, mora da su bili fleksibilni i juče - da su uspeli da zablistaju čak i u nekim ne baš sjajnim poslovima, da su doprineli novim inicijativama.

Obuka i konstantno dodatno usavršavanje radne snage – kao i šira svest o tome da ljudi predstavljaju energiju koja podiže (ili obara) adekvatni (ili neadekvatni) nivo stručnog potencijala – mora postati prioritet za svaku kompaniju. Vrednosti će sve više izrastati iz samih ljudi – iz onih najboljih. Samo oni koji budu visokokvalifikovani – znači, ljudi koji budu prolazili kroz stručnu obuku i konstantno usavršavanje – biće u stanju da doprinesu kvalitetu. A samo konstantna obuka obezbediće osnov za konstantno prilagođavanje.

"Pre svega, (IBM, Thomas) Watson je ljude obučavao, i obučavao i obučavao".⁴⁵

Nemojte da sasećete budžet planiran za obuku ako dođe do krize – naprotiv, povećajte ga! To je uradila Pet Karigan u Leikvudu, Džordžija (General Motors). To je bila i logika za koju su se odlučili Motorola, Tennant i IBM, kada su kretali u svoju revolucionarnu borbu za kvalitet. Još je jedan aspekt da obimna i intenzivna dodatna obuka doprinosi prestrojavanju u vreme tehnoloških promena ili zaokreta kada su poljuljane pozicije u odnosu na konkurenciju.

Nijedan skok u karijeri nije težak kao onaj sa ne-šefovskog na šefovsko mesto; sledeći najteži skok je na mesto šefa šefova (menadžer srednjeg ranga). Ovi koraci treba da budu praćeni programima koji su srazmerni njihovom značaju. Poslovi menadžera srednjeg ranga moraju pretrpeti dramatične promene. Od suštinskog je značaja da se ljudi na vreme obučavaju za nove poslove koje će obavljati.

⁴⁵ Drucker, P. (1995) *Menadžment za budućnost*, Poslovni sistem Grmeč –Privredni pregled, Beograd

Osnovni paradoks sa kojim menadžment mora da se suoči je sledeći: vrhunska fleksibilnost postiže se uporedo sa što većim stepenom stabilnosti – ali, stabilnosti koja počiva na poverenju i zajedničkom sagledavanju vizije, a ne stabilnosti koja se zasniva na monotonim ugovorima i beskrajno dugim operativnim uputstvima. Poverenje dolazi iz srca, njegova suština je u odnosu prema ljudima i u garanciji da će čovek iz održavanja, koji je obogaćen novim odgovornostima i spreman da prihvati nove rizike – imati relativno bezbedno gnezdo u koje će moći da se vrati.

Tretiranje radne snage kao kapitala, u dugoročnom smislu, koji je dovoljno vredan da se u njega stalno investira i napuštanje shvatanja prema kojem primarni cilj podrazumeva smanjenje troškova (pri čemu se zaposleni smatraju faktorom proizvodnje) i orijentacija na strategiju koja će povećati prihod. Stoga, nova zvezda vodilja treba da bude maksimalno povećanje prihoda, a ne – kratkoročno smanjenje troškova na minimum.

4.3. Pojednostavljenje i smanjenje hijerarhijske strukture

Preobimna organizaciona struktura osnovni je razlog sporog reagovanja kompanija na izmenjene okolnosti. Mora se radikalno smanjiti broj slojeva menadžmenta i rasporediti većinu osoblja, koje obavlja poslove podrške – iz računovodstva, kadrovske službe, nabavke itd. – na terenska radna mesta, gde će biti odgovorni menadžerima iz baze.

Struktura ubija. Većina kompanija ide ka redukcijama u strukturi. Malo njih se međutim, kreće dovoljno brzo. Višak osoblja srednjeg menadžerskog nivoa – koji često dostiže i nekoliko stotina procenata – još uvek je prisutan u većini velikih firmi, a čak i u manjim i srednjim kompanijama. Kompaniji nije potrebno više od pet slojeva menadžmenta, bez obzira na veličinu; treba ograničiti broj slojeva na maksimum tri u svim organizacionim jedinicama. Kompanije šalju ljude na teren i podstiču ih da budu članovi poslovnog tima, umesto usko specijalizovani stručnjaci.

Davimo se u moru nadobudnih i džangrizavih stručnjaka koji se gomilaju u prevelikom broju slojeva u hijerarhiji kompanije. Struktura, koja je danas u primeni, osmišljena je početkom 20. veka da bi kontrolisala poslovanje u stabilnim uslovima masovne proizvodnje i primitivne tehnologije. Takva struktura postala je krajnje iskrivljen,

kontraproduktivan mehanizam koji je u potpunoj suprotnosti sa današnjim zahtevima konkurentnog poslovanja.

McKinsey&Company, firma koja se bavi konsaltingom, analizirala je 38 proizvodnih sistema visoke tehnologije i došli su do sledećeg zaključka: prvi korak u uspešnoj primeni novog proizvodnog pristupa na nivou pogona jeste eliminacija svih menadžera srednjeg ranga i slojeva njihovih asistenata koji koče točkove promena. Ovi ljudi koji imaju ugovorenu godišnju platu, predstavljaju stvarnu prepreku poboljšanju produktivnosti, a ne radnici pogona plaćeni na sat. U svojoj studiji o obimu kontrole Džems O'Tul, profesor poslovne strategije na Univerzitetu Southern California, konstatuje da je prosek u SAD jedan kontrolor na deset radnika. U Japanu, ova proporcija iznosi 1:100, a često i 1:200. Nije ni čudo da O'Tul zaključuje: U Americi, izgleda, radnike uglavnom preterano kontrolišu.

Postupajte sa ljudima kako treba, uključite ih u sve, organizujte ih u samoupravne timove, odlučite se za revoluciju namenjenu potrošaču, negujte šampione na svim nivoima. Možete sve to da radite, i još mnogo toga, a ipak ćete biti osuđeni na neuspeh ili na nemilosrdno sporu realizaciju svoje strategije – ako vam je na leđima deset slojeva organizacione strukture.

U međuvremenu, uzbudljivi uspesi koje je zabeležila NASA na početku svog projekta organizacione strukture doneli su nam novu ideju, matricu – još jedan oblik de facto centralizacije. Svaku grupu trebalo je povezati sa svakom drugom grupom (grafički prikazi organizacije puni su gustih oblaka tačkastih linija koje se pružaju u ovom ili onom pravcu), da bi se ostvarilo jedinstvo kroz koordinaciju svega i svakoga na svim i svačim. Tako su se sedamdesetih razvile nove marketinške teze koje su počivale na konceptu matrice. Na primer, jedinstveni pristup bio je izgovor da se sektorima za poslove na međunarodnom tržištu preotmu ovlašćenja koja su im velikodušno data u godinama njihovih slavnih uspeha; ponovna centralizacija stvarala je iluziju da je kontrola u lokalnim okvirima ostala netaknuta. Negde u isto vreme, konkurencija je počela da grize. Šta je bila rakcija? Još više centralizacije, ovog puta pod parolom centralizovane kontrole troškova (racionalizacije) radi što veće efikasnosti. Sve češće se dešavalo da su nove snage konkurencije, koje su počele vešto da otimaju unosne zalogaje gigantskim kompanijama, bile manje firme – manje komplikovane, a više orijentisane na konkretan

proizvod - Honda je zagrizla u General Motors, Nucor u U.S.Steel, Digital u IBM. Sada je već sasvim očigledno da previše centralizovane kompanije, sa prevelikim brojem organizacionih slojeva – ne funkcionišu kako treba.

Zato moramo da menjamo navike koje su se sticale decenijama – u vreme kada pojedini instrumenti, kao što su telekomunikacioni sistemi, postaju sve moćniji. Takvi instrumenti mogu biti korišćeni u službi jedne autonomne jedinice; da li će ih koristiti više od nekolicine jedinica ili ne – to je sasvim drugo pitanje. Opasnost je u tome što će se koristiti, kao što je bio tako čest slučaj u prošlosti, za dalju centralizaciju poslovanja – još jednom, u ime velike menadžmentske harmonije – jedinstva.

Piter Draker u svom klasiku "Menadžment u praksi" preporučuje sedam slojeva kao maksimum za svaku organizaciju. No to je bilo 1954. godine, u mnogo mirnijim vremenima. Tom Peters insistira na maksimumu od pet slojeva. Slučaj je hteo da sa istim brojem slojeva katolička crkva uspešno rukovodi organizacijom koja ima 800 miliona članova. Mnogi autori koji pišu o organizaciji, nazvali su katoličku crkvu najuglednijom institucijom Zapada, budući da je ostvarila i uspela da održi svoju vodeću i moćnu poziciju više od 1500 godina. Ključna organizaciona karakteristika crkve je da, i pored svoje veličine, nije preterala u broju organizacionih slojeva.

Tačno je da veći deo inertnosti jednostavno potiče od prevelikog broja ljudi i organizacionih slojeva. S druge strane, gde su ljudi i šta rade – isto je toliko važno pitanje kao i koliko ih ima. Opšti cilj je da se u velikoj kompaniji stvori klima poslovne svesti. Drugim rečima, ponašanje menadžera mora da bude prvenstveno usmereno ka dugoročnom uspehu na tržištu, nasuprot njihovoj sadašnjoj preokupaciji da napreduju u hijerarhiji kroz razne paktove i manevre. Znači ne samo da manje donosi više, već mnogo manje donosi mnogo više. Smanjiti broj centralizovanog rukovodećeg osoblja i njihovih slojeva. Smanjiti broj decentralizovanog rukovodećeg osoblja i njihovih slojeva. Njihove poslove prepustite ljudima iz baze.

4.4. Osmisliti na nov način ulogu menadžera srednjeg ranga

Jedan od vrlo problematičnih preduslova vezanih za sposobnost što boljeg poslovnog reagovanja, sadržan je u promeni kompletnog načina života organizacije, od vertikalne (hijerarhijske) ka horizontalnoj orijentaciji (koja podrazumeva efikasnu saradnju više nivoa u funkcija). Da bi se ovo postiglo mora se:

- osmisliti na nov način posao menadžmenta srednjeg ranga, kao osoblja koje ubrzava proces rada i ruši hijerarhijske barijere, umesto onog koje ima ulogu stručnjaka i čuvara strukture zasnovane na podeli funkcija,
- u organizaciji primeniti naopako okrenutu piramidu, u kojoj će se ljudi iz baze nalaziti na vrhu, a nadzorno osoblje i menadžeri srednjeg ranga – ispod njih, kao podrška i pomoć.

Menadžer srednjeg ranga, koji očigledno predstavlja prepreku u neophodnoj organizacionoj revoluciji, može da odigra glavnu ulogu u strukturi osmišljenoj na nov način, ali njegova ili njena uloga mora biti kompletno izmenjena u odnosu na tradicionalna shvatanja.

Potrebno je da se iz osnova promeni sistem nagrađivanja (formalnog i neformalnog) i procene rezultata, kada su u pitanju menadžeri srednjeg ranga, kako bi se akcenat stavio na činjenicu da se stvari pokreću i realizuju tako što se preskaču –nekad svete-hijerarhijske barijere.

Kao i mnogi drugi, i Tom Peters neprestano je napadao menadžere srednjeg ranga. Činjenica je da zaista imamo previše osoblja, previše slojeva. Pa ipak, i najjednostavnijoj organizaciji nešto većeg obima potrebna je nekolicina menadžera srednjeg ranga. Kakva treba da bude njihova uloga?

Moramo početi tako što ćemo konstatovati problem. Jan Karlzon dramatično je izmenio sudbinu avio-kompanije Scandivanian Air Systems (SAS) početkom osamdesetih. U kratkom roku beleži visoku produktivnost i osvaja titulu Avio-kompanija godine. Karlzon je svoje čudo ostvario kroz neverovatno poboljšanje usluge. Novi heroji kompanije postali su ljudi iz baze – oni koji su pružili direktnu uslugu. Karlzon im je naredio da svoje menadžere ne puštaju na miru – ako treba, sve do samog vrha – da bi uklonili sve barijere koje ih sputavaju. Priznaje da je postavio eksploziv u celom sistemu da bi odmah

imao konkretne rezultate. Sada je svestan da je potrebna druga revolucija, trajnije i dublje prirode. Karlzonovi prvi napori, koje naziva prvim talasom, podrazumevali su otpuštanje menadžera srednjeg ranga – izolacionog sloja – po njegovim rečima. Priznaje da im nije davao moguću alternativu u odnosu na njihovu raniju tradicionalnu ulogu interpretatora pravila. Oni su bili žrtveni jarci. Sada, u drugom talasu, smatra da se to mora promeniti. Menadžeri srednjeg nivoa treba da budu autonomni, ali ne više kao interpretatori pravila ili kao zaštitnici funkcionalnog integriteta u tradicionalnoj vertikalnoj organizacionoj strukturi koja ima oblik hijerarhijske visoke peći ili hijerarhijskog silosa. Umesto toga, odgovornost menadžera srednje lestvice podrazumeva traženje i rušenje upravo onih hijerarhijskih barijera koje su nekada bili plaćeni da štite. Njihova je dužnost da pokrenu stvari – kroz vatru i vodu. Drugim rečima, kao što Karlzon zaključuje u svojoj knjizi "Sravnite piramide", podela uloga se radikalno menja. Svaki menadžer srednjeg ranga treba ujutru da se pojavi na vratima kao požrtvovani i energični rušilac barijera. Nisu tu samo da bi pasivno koordinirali, već da bi agresivno iznalazili načine kako bi se aktivnosti, u koje je uključeno više funkcija, odvijale što brže. U svojoj novoj ulozi menadžer srednjeg nivoa mora da postane osoba koja:

- 1) ubrzava i olakšava stvari/ruši barijere,
- 2) koje je stručnjak, uvek pri ruci,
- 3) širi dobre vesti.

Ukratko rečeno, menadžer srednjeg ranga mora da se bavi horizontalnim menadžmentom brzog koraka, a ne tradicionalnim i sporim vertikalnim menadžmentom.

Šema menadžmenta mora se okrenuti naopako. Karlzon je to uradio; to radi i Nordstrom. Uloga menadžmenta najnižeg ranga je da pruža podršku ljudima iz baze. Uloga menadžmenta srednjeg ranga u velikoj meri podrazumeva da stvari čini lakšim, da podmazuje točkove i ubrzava poslove, naročito one poslove kod kojih je najpotrebnija saradnja između pojedinih funkcija i većeg broja organizacionih jedinica. Menadžment srednjeg ranga nije više veliki arbitar čija je dužnost da forsira, sprečava ili usporava akciju da bi se sačuvala teritorija, prava ili integritet. Organizaciona šema kompanije Nordstrom čak uključuje ideju ruke koja pomaže okrenute nagore. Nova vrsta menadžera srednjeg ranga prepustiće lavovski deo svojih tradicionalnih dužnosti stručnjaka i arbitra – odgovornost za održavanje, kontrolu, evidencije, planiranje, zapošljavanje novih ljudi –

samoupravnoj timskoj strukturi koja je ispod njih. Tako su manje opterećeni brigom o svakodnevним stvarima koje se rešavaju iz minuta u minut. Umesto toga, brinu o tome da njihovi timovi budu obučeni i opremljeni tako da sami obavljaju kontrolu svog rada, potom se koncentrišu na eliminisanje uskih grla na relacijama između pojedinih funkcija, što prouzrokuje probleme u pogledu kvaliteta, planiranja, i troškova i energično iznalaze načine da operativna jedinica, kao celina, bude još sposobnija da brže reaguje. Dokazi iz prakse potvrđuju da menadžeri srednjeg ranga 75% svog vremena moraju da provedu u horizontalnoj umesto vertikalnoj (nagore ili nadole) komunikaciji.

Kroz ovakvu ulogu, menadžeru srednjeg ranga dat je novi život – snaga i inicijativa da kaže da i da pogura stvari, umesto negativne snage da kaže ne, da odlaže i stopira stvari. Dužnost menadžera je da rešava probleme – odmah, na licu mesta, a ne da ih prepušta regionalnom nivou i piše interne cirkulare o tome zašto se nešto nije dogodilo.

U nekolicini kritičnih oblasti nov koncept uloge menadžera srednjeg ranga može čak dovesti do većeg, a ne do manjeg broja radnih mesta ovog nivoa. Robert Hol u knjizi "Kako postići savršenstvo u proizvodnji", na primer, konstatuje kako potreba da inženjeri proizvodnje uklone prepreke slobodnom toku radnog procesa može da zahteva veći broj ljudi u ovoj oblasti. Ako čovek o menadžerima razmišlja kao o ljudima koji ubrzavaju stvari, više nije toliko izvesno da njihov broj treba uvek svesti na najmanji mogući.

Sve ovo je lako reći, ali teško sprovesti. U stvari ono što se traži jeste odstupanje od stogodišnje tradicije i zaokret od 180 stepeni među ljudima koji su svojevremeno zaposleni da bi brinuli o tome da se instrukcije poštuju – kako to Karlzon kaže. Zaposleni, i unapređeni ponekad nekoliko puta – jer po definiciji, ovi menadžeri bili su najuspešniji kada su vodili računa o tome da se instrukcije poštuju od reči do reči i da njihovi šefovi, koji su napredovali dalje na lestvici hijerarhije, nikada ne budu odgovorni za nastali problem. "Optuži nekoga na drugoj funkciji, pre nego što neko drugi optuži tebe" – to je bilo pravilo u praksi. Sada od tih maestralnih kompanijskih političara i neumornih pisaca internih poruka tražimo da neprestano tragaju za mogućnostima da prevaziđu pravila (odnosno da ih donekle prekrše) i pokrenu stvari. Sve ovo znači jednu korenitu promenu za drugom – pre svega, lični i telefonski kontakt koji, kao osnovni način komunikacije, treba da zameni belešku poslatu internom poštom, i fizička promena

lokacije, odnosno premeštanje menadžera srednjeg ranga iz direkcija odeljenja u operativne i distributivne centre.

Najvažnije je da menadžeri višeg ranga i najviši rukovodioci kompanije obavezno iskoriste svaku mogućnost da ove novoformirane menadžere svakodnevno potapšu po ramenu zato što svoj posao obavljaju kao ljudi koji pružaju podršku drugima, a ne kao policajci. Ovo će biti teško, zato što su i menadžeri menadžera – takođe bivši policajci – godinama uspešno funkcionisali u bezbednoj i savršeno monotonij sredini, umesto da se bave aktivnim rešavanjem problema uz svu tu (po bivšim standardima) zbrku koju ta aktivnost podrazumeva.

Brzo raegovanje na stalne promene danas predstavlja nepohodnost u odnosu na konkurenciju. Angažovanje ljudi, preuzimanje obaveze i širenje odgovornosti – to je put ka efikasnom funkcionisanju organizacije. Obuka, formiranje timova, smanjeni obim strukture i nova uloga menadžera srednjeg ranga – stvari su koje će doprineti efikasnom obavljanju posla. Međutim, ako se birokratska budalaština održi, sve ovo svešće se – ni na šta.

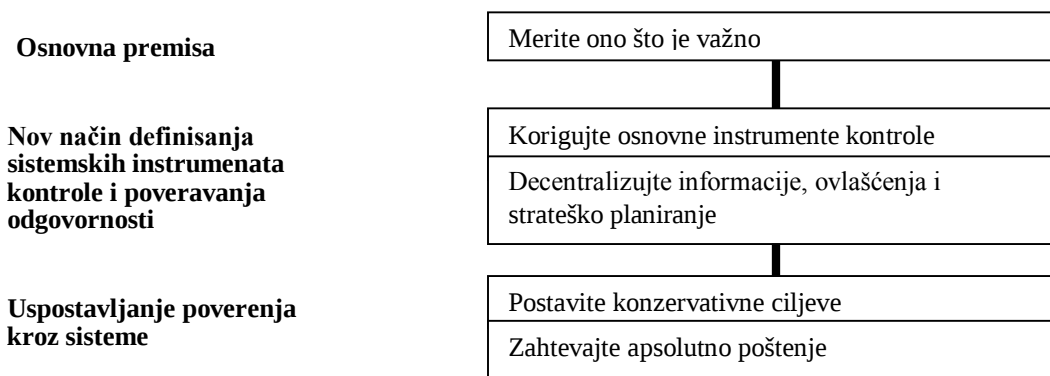
Jadikovanje zbog birokratije oduvek je bila privilegija menadžmenta. No sada je birokratija nešto mnogo gore od pukog razloga za jadikovanje; ona je prepreka daljem opstanku. Borba protiv birokratije mora postati strateški prioritet prvog reda. Birokratija – previše pravila, normi i dokumentacije – nije imperativ.

Potpredsednik kompanije Nordstrom Betsi Senders priznaje: Tužno je to reći, ali ljudi konsultuju pravilnike samo kada treba da uspore stvari, da odbrane svoju teritoriju ili krivicu prebace na druge. Da li ste ikada čuli da se neko uhvatio za pravilnik da bi smislio kako da ubrza stvari?

4.5. Svet okrenut naopako

Odnosi se na novo shvatanje organizovanja i, naročito, razrade strategije: shvatanje kompanije kao kombinacije stručnih znanja i sposobnosti koja treba konstantno da se usavršava i da se iskoristi kada se takva potreba ukaže na tržištu. Tradicionalno shvatanje strategije podrazumeva da se razmišljanje kompletno prepusti proizvodu, porodici

proizvoda ili tržišnoj inicijativi, s tim da stručne sposobnosti imaju sekundarnu ili pomoćnu ulogu. Radi se ono što je razumno, na bazi statične analize tržišta, tako što se, pošto tržišne mogućnosti iskrsnu, obezbeđuju neophodna stručna znanja i sposobnosti. Paradoksalno je da upravo ispravnost ove ideje, osvajanje ili reaktiviranje tržišta, danas od nas zahteva da odbacimo pristup tržišne koncepcije. Jednostavno, kompanija mora da bude ispred same sebe u pogledu svojih sposobnosti, kako bi bila u stanju da iskoristi sve te mogućnosti tržišta i proizvoda, koje se tako brzo pojavljuju i tako brzo nestaju. Osnovno znanje i stručne sposobnosti moraju da budu na svom mestu pre nego što se za to ukaže konkretna potreba.



Prikaz 3. Stvaranje sistema za svet okrenut naopako⁴⁶

⁴⁶ Peters, T. (1996) *Uspešan u haosu*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, str. 367

5. IZAZOVI SREDNJEG NIVOJA MENADŽMENTA

Nesumnjivo je da je menadžment ušao u sve pore razvijenog profitnog i neprofitnog sektora. Na kraju krajeva i vođenje jedinice u vojsci spada u menadžment, samo se ne zove tako, jer reč “komandovanje” više naglašava potencijalnu kaznu za neposlušnost u ispunjavanju zadatih zadataka. Samim tim je i potreba za menadžerima velika, a i otvaranjem sve većeg broja nastavnih ustanova koje imaju kao osnovni predmet menadžment, nesumnjivo se povećava broj ljudi koji teže ili već rade posao menadžera. Svi pokušavaju da što bolje rade isti posao, da biraju ljude, treniraju ih i motivišu svoj tim. Takođe, svi oni imaju istu želju - da udovolje svojim šefovima, da steknu poštovanje svog tima i iznad svega, da izbegnu sve probleme koji se često pojavljuju pri menadžerisanju ljudima i izazove koje nudi ovaj posao.

U ovom delu rada probaću da opišem sve izazove pred kojima se nalaze novi menadžeri nižeg nivoa od trenutka kada dobiju unapređenje pa kroz normalne situacije do implementiranja promena u organizacijama u svom timu.

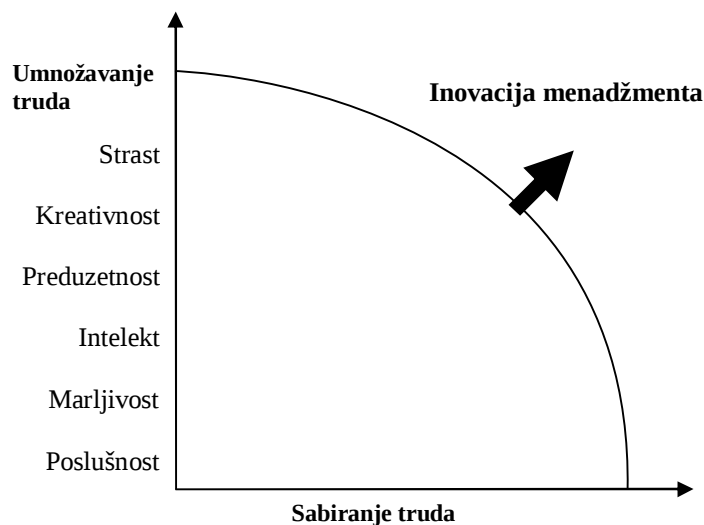
5.1. Kako zavoleti promenu: Novo shvatanje liderske veštine na srednjem nivou

Rečnik definiše aksiom kao konstataciju koja je opšte prihvaćena kao istina. Menadžment, pošto je profesionalizovan i sistematizovan, razvio je mnoge aksiome u poslednjih sto godina. Međutim, u poslednje tri decenije, poremećeni su stabilni uslovi (masovna proizvodnja) koji su svojevremeno doveli do postepenog definisanja ovih univerzalnih principa. Tako je danas glavni posao lidera, na svim nivoima, da nadgleda proces u kome se napuštaju stare, nefunkcionalne istine, a da istovremeno, ljude i organizacije pripreme da se suoče sa promenom, da vole promenu *per se* i razviju naklonost prema njoj, paralelno sa inovacijama koje se predlažu, testiraju, modifikuju i prilagođavaju.

Da bi se prilagodili svetu sutrašnjice, koji se tako brzo razvija, lideri moraju da se uhvate u koštac sa nizom paradoksa zbog kojih je na odstrelu gotovo čitava mudrost konvencionalnog menadžmenta.

Principi menadžmenta, koje smo toliko poštovali, sada su izloženi nemilosrdnim napadima i – popuštaju pred njima. Većina odnosa uzroka i posledice, koje smo do sada smatrali neprikosnovenim, pokazuju se neadekvatnim.

Svakog dana, svaki menadžer mora praktično da preispituje konvencionalnu mudrost, naročito one veze između uzroka i posledice, koje su do sada smatrane aksiomom. Pošto nove istine još uvek nisu kristalno jasne, menadžer mora da postane majstor empirizma i da svakog dana postavi pitanje: Koji su novi eksperimenti danas pokrenuti da bi se oprobali novi principi (na tržištu, računovodstvu itd.)?



Prikaz 4. Dimenzije menadžerske delotvornosti⁴⁷

5.1.1. Ovladati paradoksom – leaderski imperativ

Paradoks: konstatacija koja zvuči kontradiktorno, neverovatno ili apsurdno a, u stvari, ipak može da bude tačna (iz rečnika Webster's New World Dictionary).

Današnji uspešni poslovni lideri biće ljudi sa najfleksibilnijim duhom. Sposobnost da rado prihvati nove ideje, da redovno preispituje stare i da se pomiri sa paradoksom – to će biti osnovna osobina efikasnog lidera. Pored toga, ovo je izazov koji traje čitavog života.

⁴⁷ Hamel, G. (2009) *Budućnost menadžmenta*, Mate, Zagreb, str. 251

Neće biti baš lako da se dođe da novih istina. Lideri će morati da budu na kormilu broda, a istovremeno da grabe punom parom napred, što je samo sebi suštinski paradoks.

Evo osamnaest paradoksa, velikih i malih, karakterističnih za haotičnu poslovnu sredinu koja se razvija danas.

- 1) Potrebno je više stabilnosti u odnosu na ciljeve/zaposlenost, da bi se savladala nestabilnost u poslovnoj sredini.
- 2) Veća konkurencija zahteva više saradnje.
- 3) Veća produktivnost doći će sa većim – ne sa manjim – brojem ljudi.
- 4) Uspeh će doći ako proizvod više volimo – a manje se vezujemo za njega.
- 5) Moramo da se čuvamo ekonomije koja se bazira na principu skale i da se odlučujemo za kompleksnije oblike integracije.
- 6) Više dezintegracije ide ruku pod ruku sa više reintegracije (novih dimenzija).
- 7) Načelo "veliki sistem podrazumeva male troškove" treba – i mora vrlo brzo – da ustupi mesto načelu "mali sistem podrazumeva male troškove".
- 8) Veća produktivnost postiže se tako što ćete imati manji broj dobavljača.
- 9) Što je tržište više orijentisano na robu namenjenju potrošaču, to će se više isplatiti mali dodatni elementi vrednosti.
- 10) Više proizvoda, uz kraći proizvodni ciklus, ne znači lošiji kvalitet.
- 11) Visok kvalitet smanjuje troškove.
- 12) Bolji kvalitet ostvaruje se sa manjim brojem kontrolora. Još jednom suština je u ljudima.
- 13) Ubrzani korak uspeha postiže se kroz ubrzani korak neuspeha.
- 14) Čvršća kontrola može se postići kroz veću decentralizaciju.
- 15) Politika kompanije više će se poštovati ako se manje vremena provodi u kancelariji.
- 16) Aktivnost strateškog planiranja, pod vođstvom rukovodećeg osoblja, ustupaju mesto strateškom razvijanju potencijala pod vođstvom ljudi iz baze.
- 17) Adekvatnije merenje postiže se manje obimnim sistemom merenja.
- 18) Uspeh će doživeti oni koji vole kaos – konstantnu promenu, a ne oni koji pokušavaju da je eliminišu.

Ovih osamnaest paradoksa predstavljaju samo jedan mali uzorak, pa ipak su u suprotnosti sa suštinskim organizacionim postavkama prisutnim u poslednjih sto i više godina. Prema tome, menadžer srednjeg nivoa neće uspeti da kruz raspravu ubedi top menadžment u ove – još uvek heretičke- ideje. Zato menadžer mora da preuzme ulogu glavnog empiriste, odnosno, kompanija mora da postane plantaža na kojoj se gaje i testiraju nekonvencionalne kulture. Mora da postane eksperimentalna (i obrazovna) organizacija koja se lako prilagođava i žudi za promenama. Svoje ljude na svim nivoima i svim funkcijama, mora neprestano da šalje u posete drugim zanimljivim firmama, univerzitetima, potrošačima i klijentima, dobavljačima, distributerima, konkurentima. Menadžer organizacione jedinice biće spreman da, na duge staze i puno radno vreme, ustupi svoje ljude timovima koji rade na određenim projektima ili drugim poslovima, kako bi učili brže i učestvovali u korisnim eksperimentima čiji je cilj aktivno reagovanje na promenu. Organizacija – uvek i neprestano – uči od najboljih, otima od najboljih, prilagođava se, rizikuje, greši i ispravlja greške.

Podsetimo da predsednik kompanije Chaparral Steel, Gordon Forvard, svoju livnicu naziva laboratorijom. To je ispravan pogled na stvari. Svaka osoba postaje empirista i svako odeljenje postaje laboratorija. Eksperimenti se odnose na proces rada, pravila, oblike nadzora i sisteme komunikacije, kao i na nove proizvode i usluge.⁴⁸

Ništa ne može biti institucionalizovano. Svi proizvodi, koji se rapidno ne poboljšavaju, *ipso facto*, rapidno zastarevaju. Nova stvar od jutros biće prevaziđena kada istog popodneva iskrсну dve nove ideje. Brz neuspeh – posle koga sledi brzo prilagođavanje – postaje najdragocenija aktivnost organizacije, koja se traži od svakog, iz dana u dan.

Dakle, suštinski paradoks, sa kojim svi menadžeri srednjeg nivoa moraju da se bore, jeste negovanje (stvaranje) unutrašnje stabilnosti kako bi se podstaklo konstantno traganje za promenom. Vizija mora da bude dovoljno jasna da bi bila podsticaj za neprestano preuzimanje rizika i podrška u slučaju neuspeha – inače, stalno eksperimentisanje, širenje vidika, poboljšanje – jednom reči, promene – neće biti moguće, ili se neće dešavati dovoljno brzo.

Ovaj po svojoj prirodi, dihotoman zadatak ranije nije bio na leđima lidera. Menadžeri srednjeg ranga, sa istinskim entuzijazmom, moraju da propovedaju viziju – iznova i

⁴⁸ Peters, T. (1996) *Uspešan u haosu*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, str. 496

iznova. Istovremeno, moraju uporno da se upuštaju u eksperimentisanje, kroz koje će ta ista vizija dobiti novi oblik . Po starim shvatanjima, izgledaće da brod donekle izmiče kontroli. Odnosno, ludnica od hiljadu istovremenih eksperimenata – uključujući i one na koje se odluči nedavno zaposleni referent u računovodstvu – jedini je siguran način da se opstane. Ono što je nekada značilo biti pod kontrolom, odnosno biti predvođen glomaznom hijerarhijom birokrata – konzervatora prošlosti, danas je siguran put ka propasti. Ono što je nekada, po starim standardima, bilo pod kontrolom, po novim standardima je van kontrole.

Tako, u knjizi "Lideri", Voren Benis i Bert Nejnus zaključuju: Menadžeri su ljudi koji stvari obavljaju na pravi način, a lideri su ljudi koji rade prave stvari. Razlika se može svesti na aktivnosti vezane za viziju i sposobnost procene – efektivnost nasuprot savladavanju rutine – efikasnosti. Ovo su ljudi koji stvaraju nove ideje, nove poslovne politike, nove metodologije. Menjaju osnovni metabolizam svojih organizacija. Ovi menadžeri su, rečeno Kamijevim rečima, kreirali opasno – nisu jednostavno ovladavali osnovnom rutinom. Njihove vizije ili namere su ubedljive i privlače ljude. Snaga, u kombinaciji sa odgovornošću i obavezom, ima magnetsko dejstvo. Ove snažne ličnosti ne moraju da primoraju ljude da na njih obrate pažnju; toliko se predaju onome što rade da, kao dete koje se potpuno zanese praveći dvorac od peska, jednostavno privuku decu oko sebe.

Primena i poštovanje pravila možda je predstavljalo sjajnu praksu u mirnim sredinama minulih godina ili statični strateški planovi na 300 strana i pravilnici o poslovnoj politici na 1700 strana koji su napisani za neke jučerašnje uslove. Danas više nije tako. Menadžeri moraju da stvaraju nove svetove. Zatim da ih ruše, potom da kreiraju nove. Tako smeli kreativni potezi moraju da počnu sa vizijom koja ne samo da inspiriše, oplemenjuje, budi odgovornost i predstavlja izazov, već istovremeno uliva dovoljno poverenja da se ljudi – usled beskrajnog vrtloga konkurencije – ipak odlučuju na svakodnevne rizike čime viziju stavljaju na probu, prilagođavaju i šire. Vizija je suštinskog značaja u sredini u kojoj, da bi se opstalo, kruta pravila moraju da ustupe mesto fleksibilnosti i konstantnim promenama. Iz ovog razloga, ideja o razvijanju vizije suviše je važna da bi se svodila na trivijalnosti u poplavi priručnika tipa " kako doći do vizije" u dvadeset sedam jednostavnih koraka. Zato je linija po kojoj sada hodamo –

tanka. Nijedna tema u vezi sa liderom nije toliko važna. Ima stvari koje mogu da se ispričaju na osnovu iskustva drugih. No, čovek ne može – niti treba, precizno da definiše put kojim treba ići da bi se došlo do onog pravog. Proces otkrovenja ima ličnu dimenziju i predstavlja suštinu menadžerske veštine u haotičnim vremenima.

Da bismo se snašli u svetu koji je, za sve nas, okrenut naopako, u svetu u kojem se teško nailazi na jasan putokaz i kojim manje suvereno vladaju papiri i pravila moramo da:

- ustanovimo praksu vidljivog menadžmenta,
- učinimo sve da smanjimo broj iskrivljenih informacija,
- otarasimo se svoje kancelarije, ili preduzmemo neke korake u tom pravcu.

Praksa vidljivog menadžmenta danas je neophodna. Svi su suočeni sa promenom. Promena je jedini izvor novih mogućnosti – pa ipak, promena je bila anatema, naročito za kompanije osmišljene tako da funkcionišu u stabilnim uslovima i bave se masovnom proizvodnjom robe i pružanjem usluga. Da bi svim članovima organizacije omogućio da spremno prihvate promenu i rizik, menadžment mora da bude uvek prisutan, da obučava, usavršava, podstiče, brine i teši. Najvažnija sekundarna posledica tog direktnog prisustva je u radikalno smanjenom broju iskrivljenih informacija, koje su danas opasnije nego ikad (pogrešna slika nikad nije bila skuplja). Džek Velč savetuje menadžere srednjeg ranga: Bićete van svakog koloseka, ako u kancelariji provedete više od trećine radnog vremena. Rezultat proizilazi: Menadžeri srednje linije rukovode tako što lutaju okolo. Suština prakse je da se šef nađe napolju i na svakom mestu i da podrazumeva – slušanje i pomoć, a ne kao što je ranije bio slučaj – naredba i kontrola. Potrebno je mnogo obuke i usavršavanja da se menadžer veteran koji je navikao da šeta unaokolo po retrogradnom principu, pretvori u osobu koja šeta okolo da bi slušala i pomagala.

Pri tome, sposobnost da prvi osećete vetrove koji donose nešto novo oduvek je bila karakteristika superiornih menadžera. Sada je ona neophodna. Danas uspešan lider mora da bude čovek opsednut slušanjem. Uporno će se truditi da ljude oko sebe angažuju za svoje ciljeve. Čudno – najbolji način da se ljudi angažuju jeste da se ti isti ljudi slušaju, i to pažljivo slušaju. Ako je obraćanje ljudima i davanje naredbi bio model rukovođenja u poslednjih šestdeset godina, onda je slušanje mnogih koji su tamo gde se posao odvija – model godina koje dolaze.

Konstantna poboljšanja i fleksibilnost – reči su koje treba beskrajno ponavljati. Prepuštanje kontrole i odgovornosti u poslu ljudima u bazi, pomeranje većeg dela komunikacije od vertikalnog (uz i niz hijerarhijsku lestvicu) ka horizontalnom pravcu.

Širenje ovlašćenja i odgovornosti zaista ukazuje na to da se ljudi moraju shvatiti ozbiljno. Kako će lideri srednjeg ranga da naprave korak i ponude nam odgovore, da preuzmu rizik i eksperimentišu na novim stvarima, što ponekad mora da se završi i neuspehom? Negde skoro na vrhu liste je – slušanje, odnosno, slušanje je *per se* način da se ljudi shvate ozbiljno i da se to stavi do znanja, tako što će menadžer reagovati na ono što je čuo. Pore toga, lider koji zna da sluša podstiče i druge lidere (menadžere nižeg nivoa) da slušaju. Dakle, organizacija koja zna da sluša ima najbolje šanse da najbrže uhvati korak promena koje se dešavaju u svetu oko nje. Naravno, vidljivi menadžment takođe podrazumeva slušanje. Osnovni cilj slušanja odnosi se na smanjeni broj iskrivljenih informacija koje stižu do menadžera da bi bio u stanju da donesu bolje odluke. Dalje, vidljivi menadžment znači i propagiranje i simbolično širenje vizije, jer sadrži elemente koje govore. Zatim, najvažnije, slušanje ljudi iz baze je suviše značajno da bi bilo u drugom planu. Ima mnogo onih koji će reći da je slušanje ogoljene istine upravo ono što ukazuje na razliku između uspešnih i neuspešnih lidera, naročito u današnje vreme kada širenje odgovornosti ima apsolutni prioritet. Čudno je da slušanje, samo po sebi, predstavlja najbolji instrument koji je kod velikog broja ljudi u stanju da probudi osećaj odgovornosti.

Lideri fleksibilne organizacije staviće apsolutno najjači akcenat na podršku i brigu o ljudima iz operative. Moraju da se pobrinu da ljudi sa prve borbene linije – oni koji primenjuju, oni koji izvršavaju – znaju da su heroji organizacije.

U današnjoj sredini, uspeh će se postići onda kada ljudi na prvoj borbenoj liniji budu cenjeni kao heroji i kada budu imali ovlašćenja da povuku poslovni potez. Primarni zadatak lidera je da priznanje ode u ruke operativaca i onih koji ih najenergičnije podržavaju.

Poveravanje odgovornosti je godinama jedna od glavnih tema literature o menadžmentu. Insistira se na eliminisanju većine tradicionalnih oblika kontrole. Dakle, menadžeri srednjeg ranga moraju na nov način da ovladaju tom tananom umetnošću – što više

poveravanja odgovornosti uz kontrolu koje sada ima manje nego što je to uobičajeno. Ustanovljen je novi nepapirnat oblik kontrole – zajednička vizija i visoki standardi.

Osnovna ideja je oslobađanje organizacije, kako bi mogla da radi brže, sa manje slojeva tradicionalne hijerarhije i sa manje nadzora. Kakvu korist refleksno verovanje u opasnost preterane slobode zaposlenog predstavlja za one koji imaju takvo mišljenje? Pa, ako su u pitanju menadžeri, odgovor je očit: više slobode znači manje nadgledanja, a manje nadgledanja znači manje autoriteta – i time, možda manje menadžera.

Po svojoj obuci i naravi pripadnici srednjeg ranga menadžmenta, jesu upravitelji. Plaćeni su da nadgledaju, kontrolišu i upravljaju. Nimalo ne iznenađuje što većina menadžera smatra da nije moguće upravljati bez upravitelja. Zaista, to je možda osnova svih menadžerskih ortodoksija. No, danas su najvrednije ljudske sposobnosti upravo one kojima se najmanje može upravljati. Menadžerski alati mogu prisiliti ljude da budu poslušni i marljivi, no ne mogu ih učiniti kreativnim i predanim. Ako žele da izvuku maksimum iz ljudi, to retko kada znači da moraju više upravljati njima; obično podrazumeva manje upravljanja. To znači izdavati manje naredbi, manje brinuti o rasporedu snaga i manje vremena trošiti na nadgledanje ljudi. Manje upravljanja znači puno više od same činjenice da ima manje menadžera. Novi moćni komunikacijski alati omogućili su korporacijama da prorede redove srednjeg menadžmenta – no to ne znači da podređeni sada imaju išta manje ograničenja nego što je to bio slučaj u prošlosti; to samo znači da je menadžerima lakše upravljati sa više ljudi. Menadžment je postao efikasniji, no sumnjam da većina pripadnika prve linije misli da u današnje vreme ima manje upravljanja.

Tražiti od menadžera da manje upravlja je, u jednu ruku, kao tražiti od stolara da zabije manje eksera – to je njihov posao. Međutim, sa druge strane, nadgledanje, stroge politike, obavezne procedure, nefleksibilni planovi – ukratko, cela polazna pretpostavka menadžmenta tipa "tata zna najbolje" – u suprotnosti je sa stvaranjem korporacija koje su pune energičnih, pomalo buntovnih, vernih pristalica. Ako želimo neograničene doprinose od svojih zaposlenih, onda ćemo morati menadžmentu vezati ruke – ili barem nekoliko prstiju. U određenom smislu to je igra bez pogotka: što veće nadgledanje menadžment nameće i što više sputavaju okovi politike i procesa, to će ljudi biti sve

manje entuzijastični zbog svog posla. Ne možete od automata očekivati da postanu fanatici.

Poslednjih godina mnogo se govori o angažovanosti, ovlašćivanju i samoupravljanju. U mnogim kompanijama, zaposleni se oslovljavaju sa kolege ili članovi tima kako bi se prikrilo njihovo stanje nemoći. No zapitajmo sami sebe jesu li se slobode i povlastice zaposlenih prvog i drugog reda današnjih korporacija drastično povećale tokom prošlog veka? Imaju li veću slobodu u osmišljavanju svog posla? Imaju li veću slobodu u odabiru na čemu će raditi ili u odlučivanju kako će izvršavati svoje obaveze? Ovo su važna pitanja. Većina od nas retko se raduje zbog zadatka koji nam je dodeljen.

Po svaku cenu idemo i radimo brzim korakom. Zato menadžeri moraju da energično i punim srcem, uz pomoć svih ostalih, povedu u borbu u kojoj će uništiti sve zamke birokratije. Organizacijom rukovode horizontalno – odnosno, insistira se da se vertikalna zbrka zameni aktivnom horizontalnom saradnjom na prvoj borbenoj liniji (bez potrebe da se stvari gore proveravaju), kako bi se omogućila što brža akcija. Većina akcija usmerena na rušenje birokratije u funkciji je horizontalnog stila menadžmenta, pri čemu se vertikalna komunikacija u pravcu gore-dole svodi na minimum i zamenjuje brzom operativnom komunikacijom u kojoj hijerarhijske granice ne postoje. Zapravo, menadžment srednjeg ranga uporno nastoji da eliminiše barijere, naročito nepotrebnu vertikalnu obradu informacija koja, u hijerarhijskim odnosima između pojedinih funkcija, usporava akciju na prvoj borbenoj liniji.

Logika je nepogrešiva: dve ogromne prepreke za kvalitet, uslugu, efikasno reagovanje, brzu inovaciju i angažovanje ljudi su hijerarhijske barijere – vertikalni menadžment i birokratija. Dakle, iz toga logično proizilazi da dva glavna prioriteta lidera treba da budu: intenzivno napadanje birokratije i razvijanje horizontalnog stila.

Preduzetnost, kreativnost i strast su darovi. To su blagodeti koje zaposleni iz dana u dan, iz trenutka u trenutak odlučuju dati ili zadržati za sebe. U slučaju ovih kvaliteta ne može se zapovedati. Menadžer te darove neće moći da dobije teranjem ljudi da više rade ili naređujući im da vole svoje klijente i ubijaju konkurente. Te će sposobnosti izmamiti kada i svojim kolegama počnu da postavljaju pitanje: koja bi to svrha zaslužila da svako ko tu radi daje najbolje od sebe, koji bi uzvišeni ideal potaknuo ljude da velikodušno daruju svoje talente?

Savremeni pristup menadžmenta mora odgovoriti na sistemske barijere:

- kako se može povećati okvir slobode podređenih upravljajući manje, ali istovremeno ne žrtvujući zacrtani cilj, disciplinu i red;
- kako se može stvoriti kompanija u kojoj ljude povezuje osećaj zajednice, a ne mašinerija birokratije;
- kako se može povećati osećaj misije koji ljudi osećaju širom korporacije na način koji opravdava iznimno doprinošenje.

U ovom trenutku možda se pitamo je li uistinu moguće ostvariti napredak u slučaju tako velikih problema. Možemo li ih se lako rešiti? Može li srednji rang menadžera zaista upravljati manje, a da ne prouzrokuje kaos? Može li se uvesti opuštenost u inače visoko diciplinovanu kompaniju? Može li se stvoriti situacija da se preduzeće koje ostvaruje profit oseća kao zajednica?

Whole Foodsov pristup menadžmentu isprepliće demokratija sa disciplinom, poverenje sa odgovornošću i zajedništvo sa oštrom internom konkurencijom. Zahvaljujući upravo veštom suprostavljanju ovih uravnoteženih vrednosti sistem menadžmenta neke kompanije postaje efikasan na delotvoran način, a uz to ga je teško kopirati.

Od kompjutera, preko maloprodaje i zdravstvenih usluga, do državnih institucija – menadžeri su, bez obzira na rang i posao koji obavljaju, suočeni sa do sada neviđenim kaosom. Danas su promenljive kategorije, upravo krajnje promenljive veličine. Ništa se ne može uzeti zdravo za gotovo, ni na tromesečnom planu, a da i ne govorimo o dužim rokovima. Radikalno nova sredina zahteva nove oblike organizacije i radikalno nove oblike procene onih koji tom organizacijom rukovode. Svakako, planiranje sredstava i dalje ostaje nepobitan cilj. Međutim, mada je ovo možda jedan od neophodnih uslova za opstanak, nije i jedini koji treba zadovoljiti – kada je u pitanju kontrolor smene, da i ne pominjemo generalnog menadžera sektora.

Direktor iz kompanije IBM nastavlja: Moramo da preispitamo svaki odnos, svaki element poslovanja, svaki proces, svaku operaciju. Jedini ubedljivi kriterijum za uspeh je: Da li menjate dovoljno i dovoljno brzo, da biste se uspešno suočili sa budućnošću?⁴⁹

⁴⁹ Peters, T. (1996) *Uspešan u haosu*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, str. 578

Da bismo se prilagodili radikalno izmenjenoj sredini, svaka operacija koja podrazumeva povezivanje više funkcija - u sistemu poslovnih informacija, računovodstva, kadrovskoj službi, proizvodnji, razvoju, distribuciji – svaki odnos sa dobavljačima i distributerima moraju biti raščlanjeni, odnosno potpuno preispitani i u osnovi promenjeni. Dakle, moramo svakog menadžera da merimo na osnovu njegove sposobnosti da dramatično menjaju stvari. Imaju li ljudi u bazi ovlašćenja da menjaju stvari i da prelaze preko tradicionalnih hijerarhijskih barijera, u svakom trenutku, bez potrebe da prvo pitaju za dozvolu nekog odozgo? Ako se kompanija ne reorganizuje, i to suštinski, neće moći da drži korak sa vremenom. Nema savršenih kompanija. Nijedna velika kompanija ne menja se dovoljno brzo. U današnjoj sredini najveći neprijatelj je inercija. U krajnjoj liniji, razumna doza promena samo promene radi, uključujući i okretanje točka u krug, bolja je od konstantne inercije. Programi konstantnih promena svakako ugrožavaju veliki broj ljudi, naročito tradicionalne menadžere srednjeg ranga. No konstantna promena je krajnje dosledna u odnosu na najviši nivo kvaliteta i usluge. Zaista, to je imperativ, jer konkurencije je sve više i neumoljivo grabi napred. Grabi i dok čitamo ove redove. Na primer, Toyota će već stići da primeni još pedeset novih sugestija – odnosno, da stvari učini boljim (najbolje ne traje dugo). Vizija, poverenje i svakodnevno dosledno ponašanje menadžera sidro su za koje će se ljudi uhvatiti dok ih talasi promena budu nosili na sve strane. Drukčije i bolje danas može da znači samo – promenjeno, i to u praksi.

Teška je to nauka. U današnjem svetu, menadžer nije plaćen da bi bio čuvar imovine, što je ne tako davno omiljen termin. On je plaćen isključivo po jednom osnovu, da stvari učine boljim (postepeno i dramatično), da stvari učine drukčijim (postepeno i dramatično), da stvari menjaju, da budu aktivni – danas.

Pored toga, naši sistemi nepogrešivo mere pogrešne stvari. Znamo kako da izmerimo troškove i to koristeći modele koji su teorijski definisani pre više desetina godina za sasvim drukčiji svet. Potencijali dugoročnog povećanja prihoda kao što su kvalitet, usluga, fleksibilnost praktično ne postoje u većini sistema merenja.

Činjenica da smo opsednuti finansijskim mernim pokazateljima dovodi nas do toga da ignorišemo ili stavimo u drugi plan one manje opipljive nefinansijske mere, kao što je kvalitet proizvoda, zadovoljstvo potrošača, fleksibilnost, vreme potrebno za lansiranje

novog proizvoda i akumulacija stručne osposobljenosti kadrova u određenom vremenskom periodu. Svi ti elementi sve više predstavljaju pokretačku snagu poslovnog uspeha, u srednjoročnom i dugoročnom smislu.

Danas je zadatak menadžmenta da podređenima pokažu nove tendencije – kako mogu da im pomognu umesto da budu policajci, kako prestaju da insistiraju na količini, a da poboljšaju kvalitet, kako rukovode fleksibilnom umesto stabilnom organizacijom, kako da svaki zaposleni postane – ne hendikepirani pojedinac nego – borac za promenu, čovek koji se odlučuje za rizik i zaslužan je za konstantna poboljšanja. Razvijanje novih sposobnosti, kada se radi o velikom broju ljudi, pre svega zavisi od stvaranja motivacije i osećanja odgovornosti. Čovek postaje motivisan i odgovoran kada shvati da je sposoban da radi onako kako treba u tom hrabrom novom svetu i da uspe u njemu. Kazna je, kao što su nam to odavno rekli (i vrlo ubedljivo dokumentovali) naučnici koji se bave ljudskim ponašanjem – strategija koja uglavnom ne donosi rezultat, naročito onda kada se od ljudi zahtevaju nove vrste ponašanja, kao što je danas slučaj. Kazna nas podstiče da se krijemo i da osećamo još veći otpor prema riziku.

Malo je stvari koje u tolikoj meri podstiču energiju kao razmena informacija. Ono što nazivamo prepuštanjem odgovornosti ili motivacijom jednostavno ne može da postoji bez iscrpne informacije. U znanju je snaga - tako je oduvek bilo i tako će uvek biti. Snaga na prvoj borbenoj liniji još je jedan imperativ, a ne nešto što bi bilo lepo da se ostvari. Osnovna pretpostavka konkurentnosti jeste sposobnost da stupimo u brzu akciju kroz neposredan kontakt sa tržištem. Zbog toga, dostupne informacije i ovlašćenja potrebna da se ljudi na prvoj borbenoj liniji odluče na korak napred – predstavljaju imperative.

Argumenti su apsolutno jasni. Ljudi pokazuju neograničenu želju da shvate stvari, naročito usred novog i konstantnog haosa sa kojim smo suočeni.

Informacija pomaže da se sruši organizaciona piramida. Dostupna informacija podrazumeva da se znanje i odgovornost kreću u pravcu ljudi u operativi, a istovremeno omogućava lakšu komunikaciju bez obzira na hijerarhijske barijere (horizontalni menadžment). Informacija je, po svojoj prirodi i suštini, glavna zamena za menadžere nižeg nivoa, a i za mnoge administrativne stručnjake.

Suštinsku ulogu u poveravanju odgovornosti ima menadžer srednjeg ranga, koji je uvek među svojim ljudima, koji širi viziju i ilustruje je pričama o pravom načinu ponašanja.

Još jednom, da se prisetimo, govorimo o tome kako da jedan oblik kontrole (ona koja je rezultat degradirajućih, beskrajnih pravila) zamenimo drugom formom – kroz viziju, sistem vrednosti i vidljivi menadžment.



Prikaz 5. Organizaciona šema kompanije Nordstrom⁵⁰

5.2. Put do postajanja menadžera

Put svake osobe do posla menadžera je manje više isti: stari posao obavljao je dovoljno dugo da je postao majstor u svojoj specijalnosti. Svakodnevnim radom, brušeći svoje znanje u jednoj ili dve sfere znanja, vremenom se dolazi do nivoa znanja koje definitivno postiže veliko poštovanje od svih nadređenih. Posle određenog vremena, dolazi i do nagrade u vidu unapređenja u menadžera srednjeg nivoa i dodele grupe ljudi kojima treba upravljati.

Od tog trenutka, opis posla i obaveza na tom poslu se potpuno menja. Uspeh na poslu više ne zavisi samo od lične tehničke sposobnosti i specijalističkog znanja i iskustva. Sada uspeh na poslu zavisi i od toga kako ljudi kojima menadžer upravlja rade svoj

⁵⁰ Peters, T. (1996) *Uspešan u haosu*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, str. 465

posao. Ako oni dobro rade, i menadžer će imati dobre rezultate. Ako tim loše radi, menadžer će sigurno snositi veliki deo odgovornosti za neuspeh. Najbolji menadžeri će prihvatiti ovaj izazov sa zadovoljstvom. Radeći svakim danom na građenju poverenja kod svakog člana svog tima istovremeno, prihvaćće da i sami moraju da nauče kako da izvuku maksimum produktivnosti i od najtežih tipova radnika. Tokom rada na promeni njihovog načina razmišljanja, dobar menadžer će stalno eksperimentisati u promeni svog odnosa sa takvim radnikom, ne bi li postigao bolje rezultate. U delu svog posla koji je vezan za rad sa ljudima, osnovni posao menadžera je da delegira poslove, rešava probleme i posreduje između ljudi kad dođe do neslaganja. Ako je organizacija u usponu i razvija se dobro, menadžer treba da prenosi dovoljno informacija svojim radnicima kako bi bili upućeni u tok razvitka i kako bi mogli da predstavljaju stabilan oslonac daljeg razvitka. Kada dođe do krize u organizaciji, menadžeri ne treba da se žale na sile nad kojima nisu imali kontrolu. Treba ponovo da ubede svoj tim u potrebu za delovanjem i akcijom kao i da usmere aktivnost tima u pravom smeru, smeru koji će promeniti sadašnje stanje. Očito je odnos menadžera sa svojim timom od esencijalne važnosti za uspeh menadžera u izvršavanju zadatog posla. Ako bismo pravili osnovnu podelu u situacijama na koje novi menadžer srednjeg nivoa nailazi odmah po izboru na to mesto, bio bi to problem formiranja i uobličavanja tima, koji se donekle razlikuje ako:

- novi menadžer ima mogućnost da kreira svoj tim,
- ako nasledi već postojeći tim ili
- bude unapređen iz člana tima u menadžera.

5.3. Menadžer i njegov tim (napraviti da traje i opstati)

Jedno je sigurno. Ne postoji savršen tim. Ne postoji tim u kojem članovi tima ne dolaze u sukobe. Skup ljudi na istom mestu u dovoljno dugom vremenskom periodu garantovano prouzrokuje nesuglasice, makar one bile oko najbeznačajnijih stvari. Ljudske sujete, životni problemi, međugeneracijski jazovi, razlika u obrazovanju, politički stavovi, potpuno različita logika života, stav o pušenju i lošem uticaju posrednog udisanja dima; sve to može, i najčešće jeste razlog za nesuglasice u timu koje mogu biti samo uvod u

mnogo veće probleme. Ako se radi o timu koji čine i ljudi iz različitih zemalja, treba uzeti u obzir i istorijske odnose između zemalja i proveriti da li teoretski kandidati za tim imaju predrasude o drugim članovima tima. Jedan inženjer iz Srbije je posle trodnevnog intervjua u Švajcarskoj firmi koja se bavila pravljenjem softvera, kao razlog za nedobijanje posla dobio objašnjenje da je njegov komentar da su “Švajcarci možda malo hladni”, bio signal da se ne bi dobro uklopio u međunarodni tim koji je dominantno sastavljen od Švajcaraca.

Svađe u timu često mogu biti rezultat naizgled banalnih razloga. Primera radi, nesuglasice mogu nastati zbog pušenja u kancelariji i odabira nove kancelarije (novog poslovnog prostora). Ko je ikada radio dovoljno dugo u nekom timu ili bio menadžer, zna da je konflikte nemoguće izbeći ma kako dobro da se tim odabere na početku. Ali je zato vrlo bitno po kom osnovu dolazi do konflikta, a to je već nešto što može da se kontroliše dobrim odabirom ljudi.

Jedan drugi aspekt je nešto što će svaki menadžer u Srbiji, tokom vođenja tima, morati da uzima u obzir veoma ozbiljno. A to je problem u razmišljanju, o potrebnoj količini uloženog rada. I ma kako svi mi želeli da provodimo što je više vremena sa svojom porodicom, jer rečenica kaže “ne živim da bih radio, već radim da bih živio”, globalizacija ubrzano nameće druga pravila koja traže drugačije razmišljanje. Kina i Indija, kao dve najmnogoljudnije zemlje imaju takođe i najzahuktaliije ekonomije kojima dominiraju dve karakteristike: rad bez granice sa vrlo malo odmora i niska cena radne snage. Ne postoji šansa da se tome odupre, sem da se uključi u trku. U suprotnom, tržište će samo presuditi. Mnoge firme SAD-u i Evropi već su to osetile na svojoj koži. Ma kako to čudno zvučalo, sa jedne strane gledano, prednost Srbije je što je dugo bila izolovana, te ne može još uvek da oseti u punoj snazi udarac koji nanose gore spomenute sve moćnije azijske zemlje dosadašnjim ekonomskim super silama. Ali, tranzicija polako odmiče i sa toliko očekivanim uključivanjem u svetske trgovinske tokove, donacije Srbiji će prestati i neće više biti poklonjenog novca. Privatizacija će se završiti pa neće više biti masovnih priliva novca u državu; neće više imati šta da se proda. Konačno, u narednim godinama dodatno će biti smanjen broj radnika koji su plaćeni iz budžeta, čime će i njihove sudbine početi da zavise od uspeha firme za koju rade. A pošto je Srbija premala zemlja da bi sama sebi bila dovoljna, neminovno će uspeh firmi zavisiti od mogućnosti

da se osvoji makar deo stranog tržišta. A to će zavisiti od konkurentnosti i ritma koji oni koji predvode nameću. Ovakav rasplet je neminovnost. Sa druge strane, postoji potpuno validno mišljenje da ljudi jednostavno nisu spremni da rade mnogo. Ili su spremni, ali ako im se plati više. Mnogo više. Onoliko više, koliko menadžer najverovatnije ne može da im da. Menadžer treba da ima ovo na umu. Ljude na dnu hijerhije ne interesuje stanje firme, ne veruju da njihov rad može značajno da doprinese uspehu firme, jer na kraju krajeva i ne mogu to da osete, ako ne osete poboljšanje u svom životu. Takođe, tačno onoliko koliko jaka konkurencija na globalnom tržištu tera kompaniju da radi više, proizvodi više i bolje, isto tako poređenje među ljudima unutar jednog grada ili jedne zemlje utiče na to da ljudi nevoljno pristaju da rade više. Zašto bi, ako komšija ili prijatelj ili član rodbine, koji radi u nekoj drugoj firmi ima veću platu, a radi od 10 do 16 h?

Sve dok je volja za radom ili ideja o većem radu, samo stav jednog tima ili jedne firme, teško će se takav pristup zapatiti kod naroda čiji mentalitet ne gaji te vrednosti. Ovo će uvek biti veliki izazov za menadžera. Menadžer koji ne donosi dobre rezultate nije dobar menadžer. Menadžer čiji je tim u donjoj polovini liste uspeha među timovima u kompaniji - nije dobar menadžer i verovatno će uskoro napustiti firmu gde je kompeticija osnova funkcinisanja. A kao što smo videli, definitivno je i da je menadžer čiji je tim umoran i nezadovoljan stalnim ostajanjem na poslu i dodatnim radom – takođe loš menadžer i u zavisnosti od toga koliko članovi tima nastupe jedinstveno i vide samo njega kao glavnog krivca za svoje nezadovoljstvo, toliko će mu pozicija visiti o koncu.

Za razliku od menadžera koji dođu u već formirani tim i moraju da prihvate već formirane odnose i generalni stav tima o poslu, oni menadžeri koji imaju mogućnost da krenu od početka imaju mogućnost da lakše nametnu svoj pristup. Upravo da bi mu kasnije u radu bilo lakše, za menadžera je veoma bitno da pri formiranju tima, dobro odabere ljude, vodeći računa kako i njihovoj radnoj navici tako i njihovim ličnim karakteristikama poštujući strukturu tima koja najbolje odgovara poslu kojim se bave i sektoru u kome firma radi.

5.3.1. Pravljenje svog tima

Podrazumevajući da se svi argumenti koji su izneseni u prethodnom poglavlju o odnosu menadžera i tima uzmu u obzir, ostaje još samo odabrati prave ljude i uskladiti ih u dobar tim. Pravljenje svog tima spada istovremeno u najbolji, najzanimljiviji deo posla menadžera i možda najkritičniji deo celog budućeg mandata menadžera nižeg nivoa.

Po mom mišljenju, pre nego što krene u odabir ljudi za pravljenje tima, menadžer treba prvo da proceni u kakvoj kompaniji radi i šta želi u narednom periodu - stalnu konkurenciju u timu ili dobro i mirno funkcionisanje u ograničenom periodu vremena. Ovo je vrlo bitno pitanje jer je funkcionisanje određenih delova kompanije po pitanju timova donelo i situaciju gde se ponekad timovi prave po projektu, na ograničen period gde se posle završetka projekta, rasformiravaju timovi i kreiraju novi. U tom slučaju definitivno nema smisla praviti atmosferu konkurencije, pošto može samo pospešiti bespotrebne konflikte. A u zavisnosti od toga šta menadžer želi, kompeticiju ili stabilnost, zavisiće i kako će sastaviti tim.

5.3.1.1. Pravljenje tima po projektu - Stabilnost u timu

U slučaju pravljenja tima po projektu, postoje dve opcije: mali broj ljudi u timu i ograničen kraći period trajanja projekta (6 meseci do godinu dana) gde je nepotrebna diferencijacija u timu i veći broj ljudi u timu (više od 10) na duži period (duže od godinu dana) gde je neminovno potrebna diferencijacija u timu kako bi se znalo ko piše izveštaje, ko ipak nadgleda ostvarivanje ideja i ko je na kraju krajeva odgovoran za implementaciju podprojekata u okviru glavnog projekta.

Mali broj ljudi u timu na kraći period trajanja projekta je definitivno lakša opcija za vođenje. Obično se za tu potrebu napravi tim od ljudi čije uske specijalnosti zajedno daju dovoljno sposobnosti i znanja da se odradi posao. Menadžer će u svakom slučaju biti osoba koje je i sama radila slične specijalizovane poslove i do sada učestvovala na većem broju projekata te stoga je upućen u sve sitnice koje implementacija projekata sa sobom vuče. Takođe, najčešće zna većinu stvari koje moraju da se odrade iako najverovatnije po

tehničkom znanju može da paririra samo u jednom aspektu posla koji mora da se odradi jer je u tome bio specijalista. To znači da će biti sposoban da prati, kontroliše i u većoj meri sagleda šta sve svako od članova tima mora da odradi kao krajnji rezultat, ali ipak ne može da odradi njihov posao jer je prelaskom u menadžere i izgubio “oštrinu”. Odabir ljudi koji su dovoljno dobri u svojoj specijalnosti i davanjem podjednakog značaja svakome od njih zajedno sa davanjem jasnih instrukcija po pitanju posla i realno isplanirani rokovi za završetak međufaza bi trebalo da bude dovoljno da se posao privede kraju.

Jedino čega bi menadžer trebalo da se plaši prilikom izbora ljudi pa i tokom vođenja tima je sopstvena sujete i strah da odabere ljude koji bi mogli da znaju više od njega jer nisu sigurni da bi mogli da vode ljude koji su bolji.

O takvoj situaciji Džek Velč kaže: “Iskoristite to što vaši radnici znaju dosta. Učite od njih. U najboljem scenariju, svi vaši ljudi će biti pametniji od vas. To ne znači da niste u stanju da ih vodite.”⁵¹

Ako je u pitanju druga opcija vezana za projektni menadžment (veći broj ljudi u timu na duži period), stvar je definitivno teža. Ako menadžer treba da vodi tim po projektu, želeće stabilnost u timu, i ako njegova koncepcija tima ima podelu na više i niže funkcije, odnosno sadrži diferencijaciju najveći problemi za menadžera mogu da nastanu ako napravi tim koji kipti od znanja. Prevelika nezaposlenost u Srbiji *de facto* dovodi do situacije da su i radnici koji imaju mnogo iskustva spremni da prihvate posao za koji su prekvalifikovani jer im jednostavno treba posao. Ima li išta bolje od toga da menadžer ima na nižim pozicijama ljude koji mogu da rade i posao onih koji su takoreći zvezde? Barem vas kao menadžera zvezde ne drže u šaci, jer sada uvek postoji bojazan da su zamenjivi. Ipak, dok ljudi u Srbiji ne postanu malo više profesionalci, ovakvu situaciju bi trebalo izbegavati. Sujeta i negativne emocije još uvek dominiraju u svesti naših radnika. Nemogućnost da se mišljenje i kritika zadrže za sebe u kombinaciji sa pretpostavkom da smo svi mi sposobni da budemo menadžeri ili da imamo više pozicije u timu, kao i problem da se plate radnika još uvek veoma lako saznaju daju uvek motiv više za pitanja: “Zašto je on na toj poziciji, a ja koji imam ista znanja i skoro isto iskustvo sam na lošijoj

⁵¹ Velč, Dž. (2005) *Veština pobeđivanja*, Adižes, Novi Sad, str. 77

poziciji?”. Pitanje je vremena kada će gnevni i besom zaposednuti član tima naglas postavljati to pitanje kako ostalim članovima tima tako i menadžeru.

Prema tome, prva dilema koju će novi menadžer imati je da li sastaviti tim od pojedinaca koji svi imaju dovoljno iskustva i zapravo, ili jesu ili misle da jesu eksperti u poslu kojim tim treba da se bavi, ili sa druge strane staviti mlađe ili znatno manjeiskusne ljude na slabije pozicije i time dodatno naglasiti razliku izmenu jačih i slabijih pozicija. Šta je bitnije, znanje o poslu ili atmosfera i dobro usklađen tim? Koliko je menadžera pomislilo da je ipak bolje sastaviti tim od zvezda, a da će svojim umećem ubeđivanja uspeti da iskontroliše lične sujete i uklopi pojedince u savršen tim?

Uzmimo dva primera iz sporta. Real Madrid je najveći i najbolje organizovan fudbalski klub koji je 2002. godine sastavio tim svetskih fudbalskih zvezda, koji od kada su došli do skoro nisu osvojili nijedan trofej. Sa druge strane, njihov najljući rival, Barselona, u to vreme sa dve mega zvezde, Ronaldinom i Etoom i gomilom dovoljno dobrih i pouzdanih igrača osvajaju pehar za peharom u Španskom prvenstvu, a odmah nakon toga su osvojili i Kup Šampiona. Diferencijacija u timu na zvezde i one koji ih prate i gajenjem fenomalne atmosfere gde zvezde dele znanje i čine ostale igrače mnogo boljim je bila njihova formula za uspeh.

Drugi primer daje Džek Velč koji apsolutno zastupa diferencijaciju u kompanijama i timovima kako tokom primanja ljudi na pozicije, tako i tokom funkcionisanja tima. Kako diferencijacija po pitanju funkcija, tako i selekcija po učinku. Na komentar nekih menadžera da “diferencijacija čini da se ljudi takmiče jedni protiv drugih i podriva timski rad”, Džek Velč daje primer ekipe bejzbol tima New York Jenkija i njihovog menadžera Džozefa Tora i kaže: “Ekipa Jenkija besprekorno funkcioniše kao tim (na veliku žalost obožavaoca Red Soksa poput mene) sa veoma transparentnim sistemom diferencijacije. Zvezde se izdašno nagrađuju; lošim igračima se pokazuje na koja vrata mogu da izađu iz kluba. A ako to nije dovoljno, da bi sistem diferencijacije bio kristalno jasan, plate igrača su veoma javne! Bez sumnje, diferencijacija je na delu kada neki članovi tima zarađuju i 18 miliona dolara godišnje, a drugi u istom dresu zarađuju minimalan iznos koji se plaća u američkoj bejzbol ligi i iznosi 300,000 dolara. A opet svi zajedničkim snagama dovode tim do pobede. Njihov timski uspeh je jasan pokazatelj dve stvari. Prvo, to je rezultat uspešnog liderstva. Trener Džoz Tor očigledno razume koji su izazovi upravljanja u

okruženju u kojem se vrši diferencijacija. Drugo, povezanost Jenkija, kao i kod mnogih drugih sportskih ekipa, pokazuje pozitivan uticaj otvorenog, iskrenog sistema upravljanja koji je izgrađen na iskrenoj proceni radnog učinka i podobnih nagrada. Na taj način, diferencijacija ne podriva timski rad, ona ga unapređuje.⁵²

Naravno da Džek Velč ne predlaže da plate u kompanijama budu javne, jer ipak mnogo toga zavisi i od sektora kojim se kompanija bavi, zemlje u kojoj kompanija radi i ostalih faktora, ali definitivno zastupa diferencijaciju, konkurenciju, jasan sistem procene radnog učinka i nagrađivanja. Upravo uvođenjem termina konkurencija dolazimo do razlike između vođenja tima po projektu i vođenja tima u formalnim organizacijama (velike kompanije, korporacije), jer je to osnovna razlika u pristupu formiranja tima u ove dve situacije.

5.3.1.2. Biranje tima za rad u korporacijama – kompetitivni duh u timu

Velike kompanije i korporacije imaju drugačiju atmosferu od manjih kompanija ili organizacija u nevladinom sektoru. Takmičenje na tržištu sa drugim sličnim kompanijama, neminovno podstiče i takmičenje unutar same kompanije.

Sigurno da ovo daje punu slobodu top menadžerima da u potpunosti implementiraju tehnike diferencijacije i sve o čemu je malopre Džek Velč pričao. Naravno, takav pristup će se preneti na srednji menadžment i dati im mnogo više slobode u rukovođenju timom, čak i uz prisustvo jakog i uticajnog sektora ljudskih resursa, jer će i oni implementirati isti princip; pre svega konkurencije i selekcije po učinku.

Naravno, sve to zavisi i od zemlje u kojoj korporacija posluje jer negde i pored želje da se primeni princip apsolutne konkurencije i selekcije po učinku, to je nemoguće jer zakoni, običaji i kulturne vrednosti u nekim zemljama to jednostavno sprečavaju i guše. A tu su i sindikati. Otpuštanje radnika u Nemačkoj u većim firmama ili čak i u manjim firmama u IT i softver industriji neminovno prouzrokuje velike otpremnine, naravno osim u slučajevima kada je u pitanju otpuštanje zbog nekompetentnosti ili nemara. Veoma je teško nametnuti pravu selekciju po učinku i konkurentnost u timu, kada kao menadžer

⁵² Ibid, str. 49 – 50

nemate instrument otkaza. A nemogućnost davanja otkaza onima koji su ispod proseka, takođe sprečava dovođenje novih ljudi koji su željni borbe za dobru poziciju. A nedostatak dovoljno brze promene ljudi otežava nametanje konkurentne atmosfere. Ovaj problem ima veliki broj menadžera u skoro svim zemljama izuzev naravno Amerike. Džek Velč daje primer izjave menadžera u Japanu: Diferencijacija je jedino realna u Sjedinjenim Državama. Kamo sreće da i ja mogu da je primenim, ali zbog naših kulturnih vrednosti, ljudi u mojoj zemlji jednostavno neće da je prihvate. Džek Velč ne priznaje to i kaže: “Dok sam radio u Dženeral Elektriku, postojanje diferencijacije samo u Sjedinjenim Državama bi bilo nefer i zbunjujuće, posebno za preduzeća koja imaju svoje delove u Sjedinjenim Državama i u drugim delovima sveta, kao i za ljude koji su za nas putovali po svetu. Odmah smo doneli odluku da diferencijaciju sprovedemo na svim mestima na kojima poslujemo, bez obzira na kulturne prepreke sa kojima smo morali da se suočimo. Kada smo izneli svoje argumente zašto želimo da uvedemo diferencijaciju i kada smo je povezali sa iskrenim sistemom za procenu radnog učinka, ona je funkcionisala kako u Japanu, tako i u Ohaju.”⁵³

Međutim, i dalje postoji veliki broj kompanija u zemljama gde su jaki sindikati unutar kompanija uobičajna stvar, koje uspevaju da nekako nametnu diferencijaciju razlikama u platama i bonusima, ali i dalje ne mogu da se oslobađaju loših radnika. Jednostavno, nekad otkazi previše koštaju. U svakom slučaju, pobornik sam ideje da i radnici i menadžeri na početku, kada dolaze u kompaniju, znaju na čemu su. Duboko verujem da kad su ostali faktori predvidljivi i pogodni, kada ima šanse da se napreduje u znanju unutar firme, da se gradi karijera, kada postoje dobar i pošten sistem nagrade za trud i uspeh, kompeticija ne predstavlja problem većini ljudi koji zaista žele da rade. Naročito ako menadžer najavi takav pristup i takva očekivanja još na prvom intervju. Najavljivanjem da će princip diferencijacije biti nametnut od prvog dana, menadžer će na vreme upoznati svoj tim sa onim što ih očekuje. Mali je broj ljudi koji će loše proceniti svoje sposobnosti i prihvatiti posao da bi već kroz mesec ili dva dobili otkaz. Nažalost, izuzev probnog perioda kao institucije koja se najčešće na pogrešan način koristi i zloupotrebljava, ekonomija u Srbiji definitivno nije ni blizu zrelosti da takav pristup zaživi. Ali zato privatne kompanije koje su dovoljno snažne i mogu da ponude veće plate

⁵³ Ibid, str. 51

i bonuse, mogu sebi da omoguće da unutar svoje organizacije podstiču diferencijaciju kao način selekcije i kontrole rada. Diferencijacija kroz celu kompaniju će nametnuti i takmičenje izmenu menadžera srednjeg nivoa koji će želeći da imaju bolje bonuse ili u najmanju ruku će želeći da i njima pa i njihovim timovima posao bude zagarantovan bar još neko vreme. Menadžeri srednjeg nivoa će za menadžere nižeg nivoa birati one radnike koji pored znanja imaju i dodatni motiv da postižu više, zarađuju više, bore se da završe posao ranije i obezbede svojim radnicima više pogodnosti. Ima li išta bolje od toga kad je tim zadovoljan menadžerom koji je uspeo da im se oduži za trud? Gledajući kroz tu perspektivu, ako ste već u poziciji menadžera nižeg nivoa i treba da sastavite tim, ono što je sigurno je da kad već imate mogućnost da birate ljude, jedan od bitnih kriterijuma bi trebalo da bude volja za radom. Jer, koliko dobro uspete da odaberete svoj tim po tom kriterijumu, toliko ćete kasnije tokom rada sa timom imati manje problema prilikom pokušaja da objasnite neophodnost dodatnog truda kada je potrebno. Posebno treba naglasiti da su ljudi koji su od početka spremni na konkurenciju, automatski naviknuti i na mogućnost promena, a to je dobra osnova za menadžera da sprovede nove ideje top menadžmenta. Na žalost, zbog ostataka socijalizma u načinu razmišljanja naših građana, gledanje na sat da bi se dočekao kraj radnog vremena je još uvek bolna tačka u srpskoj ekonomiji. Ovde treba reći da nametanje načina razmišljanja koji najavljuje dodatni rad *a priori* nije nečiji hir. U vremenu kada tržište i konkurencija postaju svetski, da bi se pariralo na stranom tržištu, treba da se puno ulaže u istraživanje i kreativni duh u pravljenju novih proizvoda i u rad, efektivan i efikasan rad. Svaka kompanija koja bude pokušala da u budućnosti na stranom tržištu (a verujem uskoro i na regionalnom) parira ostalim igračima, a nije spremna na ovakav pristup, bolje je da odustane od velikih ambicija i pretencioznih biznis planova. Nametanje ovakvog pristupa iz vrha menadžmenta, neminovno se prenosi i na timove unutar kompanija. Onaj tim koji bude imao rezultate će bolje prolaziti, bilo da se radi o većim bonusima kada celoj kompaniji bude dobro išlo ili o tome da će uspešniji tim ostati u firmi kada se radi o smanjivanju ljudstva, dok će manje uspešni timovi tražiti sreću na drugom mestu. Na menadžeru (kako srednjeg, tako i nižeg nivoa) je da u zavisnosti od kompetitivne atmosfere koja postoji u kompaniji manje ili više insistira na razjašnjavanju ovih pravila sa svojim timom. Bez obzira čime se kompanija bavi ili koliko timova određena kompanija ima, rokovi i

zacrtnane kvote uvek postoje. A uvek će biti i onih koji će uspeti da ih postižu. Ako ne žele da se osećaju kao gubitnici, bolje je da svima bude jasno da će ponekad morati da rade više od drugih. Zato nije ni čudo da sve više kompanija ovaj kriterijum davanja maksimuma stavljaju na broj jedan svoje liste potrebnih zahteva kad traže nove ljude.

Slobodan Radić, direktor HP u Srbiji kaže: Osnovna premisa na kojoj počiva HP-ova kultura je da svaki zaposleni želi da pruži svoj maksimum na poslu – jedino mu se za to moraju pružiti uslovi. U HP se veruje svakom čoveku, poštuje se i ceni ljudski integritet. To meni kao menadžeru savršeno odgovara jer je to i moje lično životno uverenje. Ova vodeća maksima u HP – da će zaposleni uvek dati maksimum ako im se obezbede uslovi – utiče i na kriterijume prilikom zapošljavanja. Dakle, biraju se ljudi s pečatom lične odgovornosti i dobrim kućnim vaspitanjem, koji ne moraju da se “teraju” da rade.⁵⁴

U vezi sa tim je i jedno od četiri uputstava Džeka Velča za implementiranje promena u kompaniji ili organizaciji (a verujem i u svakom timu) je: “Zapošljavati i dati unapređenja samo onima koji su istinski posvećeni poslu koji obavljaju i spremni su da preduzmu inicijative”.⁵⁵

Osnovna organizacijska jedinica u Whole Foods Market (američki maloprodajni lanac zdrave hrane) nije prodavnica već tim. Duh radikalne decentralizacije može se zapaziti prilikom zapošljavanja novih kadrova. Svaki novi kolega je privremeno uključen u novi tim. Nakon probnog rada od četiri nedelje članovi tima glasaju o sudbini kandidata; da bi dobio stalno mesto u timu, novajlija treba da osvoji dve trećine većinskog glasa. Ovaj postupak odabira od strane kolega koristi se za sve nove zaposlene, uključujući one koji se nadaju da će se pridružiti timu u direkciji Whole Foddsa, primera radi u IT ekipi ili ekipi za finansije. Logika koja se krije iza toga je snažna, možda čak i nekonvencionalna: u Whole Foodsu veruju da ključne odluke, tipa koga treba zaposliti, treba da donesu oni na koje će se najdirektnije odraziti posledice tih odluka.

U kompanijama koje su više hijerarhijskog tipa, vrhovni menadžment vidi probleme samo onda kada oni postanu očigledni i sveprisutni, i kada je rešavanje tih problema već skupo. Whole Foods lokalizovani model donošenja odluka osigurava da se mali problemi

⁵⁴ Ekonomist magazin broj 339 (novembar 2006), Novinsko izdavačko preduzeće Ekonomist media group, Beograd, str. 44 – 45.

⁵⁵ Velč, Dž. (2005) *Veština pobeđivanja*, Adižes, Novi Sad, str. 130

ne moraju pretvoriti u velike probleme pre nego što se preduzmu odgovarajuće mere. Uska veza između samostalnosti i odgovornosti takođe smanjuje potrebu za birokratskim kontrolama koje ubijaju motivaciju. Kako glavni izvršni direktor John Mackey kaže: Mi nemamo puno pravila koja dolaze iz sedišta u Austinu. Kod nas postoji mnogo samoispitivanja. Birokratiju zamenjuje pritisak od strane kolega. Pritisak od strane kolega razvija odanost na način koji birokratija to ne može.⁵⁶

Dalje, transparentnost Whole Foodsa se ogleda u dostupnosti podataka o plati svih zaposlenih, operativnim i finansijskim podacima – svakom članu osoblja koji ih želi videti. Ova menadžerska filozofija "nema tajni" ima puno veću svrhu: otvorene knjige jedini su načini stvaranja kompanije koja se zasniva na poverenju. U mnogim preduzećima uobičajena je praksa sakriti informacije kako bi se na taj način moglo kontrolisati zaposlene – formula koja je ubojita po poverenje. Suprotno tome, vrhovni tim u Whole Foodsu veruje da se ne može imati tajne i organizaciju koja se bazira na velikom poverenju. Znaju da će se zaposleni osetiti ispunjenima samo ako dobiju priliku da upotrebljavaju svoje sposobnosti višeg reda – preduzetnost, inovativnost i strast. Ono što Whole Foods čini pravom zajednicom jeste osećaj zajedničke sudbine i vera u zajedničku misiju. Godine 1992., godinu dana nakon štoj kompanija postala javna, Mackey je ponovio svoju nameru stvaranja organizacije koja se temelji na ljubavi, a ne na strahu.

Ipak, industrijski vererani se bore protiv nečega puno većeg od same nove poskovne koncepcije. Bore se protiv zajednice, misije i filozofije menadžmenta koja se drastično razlikuje od njihove. Uprkos tome što su imali četvrtinu veka da otkriju tajne uspeha Whole Foodsa, stara se garda i dalje igra sustizanja ovog nesuzdrživog i ponekad licemernog 'skorojevića' – činjenica koja svedoči jednom od glavnih aksioma inovacije menadžmenta: konkurentima je obično teže kopirati nekonvencionalni model menadžmenta nego dešifrovati nekonvencionalni model poslovanja.

Menadžment prečesto pokušava izbeći teške kompromise. Paradoksi su za njih gnjavaža. Obično kratkoročnost pobeđuje dugoročnost, disciplina inovaciju, a interna konkurencija saradnju. Međutim, Whole Foods je na mnogo načina studija suprotnosti: slobode i odgovornosti, zajednice i konkurencije, društvene misije i obilnih dobiti. Upravo uravnotežen odnos između ovih suprotnosti zaslužan je za veći deo kompanijinog speha.

⁵⁶ Hamel, G. (2009) *Budućnost menadžmenta*, Mate, Zagreb, str. 74

Odgovornost jamči da autonomija neće izazvati haos. Interna konkurencija osigurava da se snažan osećaj zajedništva neće degenerisati u samozadovoljstvo. Odlični finansijski rezultati omogućavaju organizaciji da postigne učinak na koji većina neprofitabilnih kompanija ne bi mogle odgovoriti.

Willbert Bill Gore je manifestovao viziju u obliku kompanije W.L. Gore&Associates, koja je osnovana na temeljima skupa menadžerskih načela koja su dijametralno oprečna većem delu moderne poslovne ortodoksije. Pokušao je da praksom odgovori na pitanje: može li se izgraditi kompanija bez hijerarhije? Ako zavirite malo dublje, ubrzo ćete otkriti da je Gorova firma ravna poput daske. Ne špostoje slojevi menadžmenta i nema organizacijske tablice. Retki imaju titule i niko nema šefa. Kao što je slučaj Whole Foodsa, i u Gora sržne operative jedinice čine mali timovi sa samoupravom koji svi dele dva zajednička cilja: stvariti zaradu i zabaviti se.

Bill Gore je zamislio kompaniju koja će biti poput rešetke, a ne hijerarhija u obliku merdevina. U teoriji, arhitektura koja se temelji na rešetki svakog pokedinca povezuje sa svima ostalima u organizaciji. Linije komunikacije su direktne – čovek sa čovekom, tim sa timom. U slučaju hijerarhije, odgovornosti idu više u smeru gore-dolje nego sa bokova. Suprotno tome, rešetka podrazumeva višestruke čvorove na istoj ravni; gustu mrežu međuljudskih veza u kojoj se informacije mogu teći u svim smerovima, bez da ih neki posrednik filtrira. U rešetki služite svojim kolegama, a ne šefu i ne morate se koristiti službenim kanalima da bi sarađivali sa vašim kolegama. Gor je jednom prilikom izjavio: Većina nas uživa u zaobilaženju formalnih procedura i obavljanju posla na direktan i ličan način.⁵⁷ To upućuje na jedno od sržnih načela Gorove kompanije: u organizaciji u kojoj vlada veliko poverenje i mali strah, zaposleni ne trebaju biti pod velikim nadzorom – njima je potreban mentor i podrška, a ne neko ko će ići okolo i naređivati. Gor je često znao reći da autoritarni ljudi ne mogu nametnuti obaveze, već samo naredbe. Duboko je verovao da voljno obavezivanje na nešto puno više vredi organizaciji koja se odrekla nagovora. To uverenje leži u osnovi još jednog načela kompanije Gor: Sve obaveze su obaveze samome sebi. U praksi to znači da članovi korporacije sa svojim kolegama špregovaraju o radnim zadacima i odgovornostima. U navedenoj firmi, zadaci se ne mogu dodeliti, nego se mogu samo prihvatiti. Ovaj pritisak

⁵⁷ Hamel, G. (2009) *Budućnost menadžmenta*, Mate, Zagreb, str. 87

preuzimanja obaveza ne dolazi od šefa, već od kolega iz tima. Pokojni Bil Gor je uvek verovao da konvencionalan način upravljanja velikom kompanijom nije jedini način upravljanja te da kada se radi o inovaciji menadžmenta, inovacija koja je radikalna ne mora značiti da je i suluda. Međutim, zašto se nakon 50 godina model menadžmenta kompanije Gor još uvek više proučava nego što se imitira! Mišljenje je sasvim sigurno da takav sistem organizacije duboko uznemirujući za menadžere srednjeg ranga koji su se u navikli na moć i povlastice koje imaju u firmama koje su više hijerarhijski organizovane. Vrlo su često spretni na jeziku kada govore o obrtanju piramide no nedvojbeno su ravnodušni kada otkriju da se to zaista može napraviti! Direktor srednjeg ranga koji poseduje moć prisiljen je upitati se kako bi on uopšte mogao uspeti u ovakvoj organizaciji?

Vođe koje su se navikle na svoje titule kako bi postigli da se nešto napravi, Gorov model verovatno gledaju i sa strahom i sa zavišću. Razumljivo je da je menadžer koji razmišlja na tradicionalan način zabrinut kada se suoči sa stvarnošću organizacije u kojoj moć nije usko vezana za položaj – gde ne možete gurati neke odluke samo zato što se vi nalazite na višoj stepenici ljestvice; gde nemate direktnu zapovednu odgovornost, gde je vaša moć brzo potkopana ako vas niko ne želi slediti; i gde zbog vaših kvalifikacija i intelektualne superiornosti ne dobijate priznanje u obliku lovorovog venca kao simbola visoke titule.

Za većinu direktora, sinhronizacija moći uz pomoć precizno kalibrirane skale menadžerskih titula i stepenova jedna je od definišućih i utešnih stavrnosti menadžerskog života. Stoga se ne bi uopšte trebalo čuditi što radikalna inovacija menadžmenta često ruši taj središnji stup organizacijske konstrukcije. Moć dodeljena zaposlenima prvog reda u Toyoti ili sloboda odluke data članovima tima u Whole Foods, ili nepostojanje razlikovnih pokazatelja statusu u kompaniji Gore, dokaz su da inovacija menadžmenta uvek delegira moć u smeru ka dole ili ka spolja. Iz vlastitog iskustva mogu reći da većina menadžera podržava ideju ovlašćivanja, no njihov entuzijazam primetno opada kada se susreće sa nužnim posledicama – da bi zaposlenima dali određenu slobodu, morate je oduzeti menadžerima. Uprkos tome savremene tendencije upućuju na to da preraspodela moći jedno je od primarnih sredstava pomoću kojih se organizacija može učiniti prilagodljivijom, inovativnijom i privlačnijom.

Svaki je direktor za smanjenje birokratskog viška, osim naravno, ako nije jedan od tih birokrata kojih se treba rešiti. Prava istina je, međutim, da većina direktora ne želi nokautirati birokratiju, nego je samo želi udariti u kolenicu: ukinuti nekoliko organizacijskih slojeva, skresati broj skupina osoblja korporacije, pojednostaviti donošenje odluka i eliminisati neku papirologiju. Bez obzira koliko sve to bilo preporučljivo, postoji velika razlika između smanjenja operativnih troškova i istinskog dopuštanja ljudima da imaju kontrolu nad vlastitim radnim životom, kao što je to učinio Gor. Ta je razlika slična razlici između smanjenja i vađenja tumora.

Whole Foods Market. W.L. Gore. Google. Bilo bi teško naći tri kompanije koje međusobno imaju tako malo sličnosti: maloprodajni lanac, proizvođač industrijskih proizvoda i ikona interneta. Primer su da se uistinu može odupreti ortodoksnim načelima menadžmenta i još uvek voditi uspešnu firmu; da se može pokazati prezir prema konvencionalnoj mudrosti menadžmenta i još uvek na vreme dostaviti proizvode, zadovoljiti zahtevne potrošače i ostvariti zavidne rezultate.

Čak je i naš jezik rob naših paradigmatičnih uverenja. Uzmite u obzir koliko temeljno se, primera radi, pojam hijerarhije uvukao u leksikon menadžmenta. Zapovedni lanac, piramida, šef, podređeni, direktna odgovornost, organizacijski nivo, Top-down načelo (od vrha prema dole), Bottom-up načelo (odozdo prema gore). Svi ti pojmovi podrazumevaju službenu lestvicu moći i autoriteta. Zaista menadžeri imaju na raspolaganju jednako mnogo pojmova vezanih za hijerarhiju koliko i Eskimi pojmova vezanih za sneg. Sada pokušajmo osmisliti vokabular koji opisuje značenja rešetkaste ili mrežaste organizacije. Koliko vam pojmova pada na pamet? U tome je problem: teško je zamisliti nešto što ne možemo opisati jer ne posedujemo jezične elemente za to.

5.3.1.3. Biranje tima po prijateljskoj liniji

Pošto živimo u zemlji gde se, na žalost, posao još uvek dobija preko veze, ne primenjujući nijedan drugi selekcionni kriterijum, ovde ću se pozabaviti i tim problemom. Veoma često se dešava da se u novoformirani tim ili na novootvoreno mesto primi neko ko je prijatelj ili u bilo kojoj rodbinskoj ili bliskoj vezi sa menadžerovim prijateljem.

Retko koji novopostavljeni menadžer koji je dobio mogućnost da formira tim ili deo tima je uspeo da izbegne ovu zamku. Naravno, i situacija sama po sebi nameće potrebu da menadžer u timu ima barem jednu osobu od poverenja ili osobu za koju je neko poznat i “proveren” garantovao. Kao ideja, ovo u teoriji zvuči dobro. Problem je u tome što najčešće problemi prvo nastaju upravo kod te osobe. Kao prvo, osoba koja poznaje privatno menadžera teško će prihvatiti autoritet menadžera na radnom mestu. Odatle potiču svi oblici neugodnih situacija koje menadžer može imati sa članovima tima:

- potencijalna opstrukcija ideja, nesprovođenje zadatih poslova, dovodenje u pitanje većine odluka,
- pozivanje na prijateljstvo i poznanstvo pri traženju većih beneficija i manje teških zadataka u poređenju sa ostatkom tima.

Menadžer će pre ili kasnije morati da se suprostavi ovakvom pristupu. Bilo koji oblik kažnjavanja ili upozoravanja, a kamoli davanja otkaza nesumljivo dovodi do potpunog kvarenja privatnog odnosa između menadžera, zaposlenog koji je primljen na preporuku i veoma često i osobe koja ja dala preporuku.

Ako bi menadžer koji je imao ovakvo iskustvo izvukao neki zaključak iz te situacije, onda je to da će takav pristup izazvati dvostruki gubitak: ne samo da je biranje članova tima preko privatnih poznanstava i privatnih preporuka loš način odabira tima, nego je pre svega najbolji način da se izgube prijatelji.

Za razliku od prethodno analizirane situacije formiranja tima od početka, sada ćemo predstaviti i drugu mnogo verovatniju situaciju: dolazak menadžera u već postojeći tim.

5.3.2. Dolazak u već postojeći tim

Dolazak u već postojeći tim znači da je prethodno došlo do dve situacije:

- prethodni menadžer je otišao sam, što znači da je bio dobar i otišao je na neko bolje mesto ili
- nije uspeo da se izbori sa timom i morao je da ode (bilo da je dobio otkaz ili je shvatio da je bolje da prepusti mesto nekom drugom).

Gledano iz pozicije novog menadžera, bolje bi bilo da je prva opcija u pitanju. Tada barem može da bude koliko toliko siguran da je tim koji je nasledio moguć za upravljanje iako tek treba da prođe kroz seriju testova koje će mu otvoreno ili manje otvoreno postaviti tim pokušavajući da proceni novog menadžera stalno ga upoređujući sa prethodnim.

Druga opcija je svakako prava noćna mora za novog menadžera. Ulaziti u tim koji je dokazano uspeo da “pobedi” prethodnika je kao boriti se protiv šampiona kao izazivač. Ma koliko članovi tima davali izjave da iskreno žele da daju šansu novom menadžeru, većina njih zapravo zauzima potcenjivački stav i samo čeka grešku pridošlice da i njega “saplete”. Sa druge strane, zajedničko za obe situacije je da najverovatnije u timu postoji neko ko je želeo vaše mesto i duboko verovao da to po kvalitetima zaslužuje. Nesumnjivo da će nezadovoljstvo biti dominantno osećanje kod te osobe. Na novom menadžeru je da nađe pravi način da motiviše i ovu osobu jer će u suprotnom imati stalnog protivnika u svom timu. U takvoj situaciji, podjednaka je šansa da će nezadovoljni član tima ili otvoreno opstruirati novog menadžera, ili tiho stvarati bunt protiv njega posle svake nepopularne odluke, a takvih uvek bude u kompanijama koje moraju da se menjaju i koje teže promeni. U zavisnosti od toga da li se radi o kompetitivnoj sredini ili ne, zavisiće i reakcija menadžera prema onima koji opstruiraju skladno funkcionisanje tima, bez obzira iz kog razloga da to radi. Kada postoji mogućnost da se da otkaz onome ko se najviše buni, apsolutno treba to uraditi.

Džek Velč se apsolutno zalaže za to i kaže: “Pronaći i rešiti se onih koji pružaju otpor, čak i ako njihov rad zadovoljava”.⁵⁸

Ako su ruke novog menadžera vezane po pitanju davanja otkaza, pristup mora biti sa više finesa i najbolje bi bilo da se huškač polako odseče od aktivnosti davanjem manje bitnih poslova i istovremeno stvaranjem prostora da ode. Ma koliko tvrdoglavost te osobe bila velika, retko koja osoba koja ima visoko mišljenje o sebi može dugo da izdrži radeći posao koji je ispod njegovih mogućnosti. Tihi način da se reši problem huškača ponekad bolje uspeva nego direktna konfrontacija nazvana “streljanje za primer”.

⁵⁸ Mašić, B. (2006) Skripta: *Dvodecenijska Transformacija General Electrica: Liderstvo Džeka Velča*, Fakultet za Finansije, Menadžment i Osiguranje, str. 130

U svakom slučaju, novi menadžer će morati da se nametne kako novim dobrim jasnim odlukama, tako i ponekad konfrontacijom sa onima koji se ističu kao lideri u pobuni. Period od tri meseca je minimalno koliko će trajati obostrano prilagođavanje. Tokom tog perioda sigurno će doći do rekonstrukcije tima. Odlazak jednog neprilagođenog iz tima je pogodnost. Neočekivan odlazak više od 20% ljudstva iz tima je problem i nešto definitivno ne valja u prilagođavanju.

5.3.3. Unapređenje iz člana tima u menadžera

Unapređenje iz člana tima u menadžera nosi sa sobom i problem promene odnosa sa ljudima sa kojima je novi menadžer do sada imao i privatnije razgovore, pa čak i možda kritikovao prethodnog menadžera.

Kao što je i naprasno zauzimanje autoritativnog pristupa prema ljudima i poslu pogrešno, što smo već opisali, tako je isto i pokušaj da se ostane prijatelj sa svojim timom, pristup koji će sigurno izazvati probleme novom menadžeru.

Linija između menadžera i tima mora da se povuče što pre. Pretpostavka da će članovi tima ostati prijatelji neodrživa je u realnosti. Zbog prirode poslovnog odnosa i dinamika privatnog odnosa mora da se promeni. Iako će nameranje profesionalnog odnosa biti u početku prihvaćeno kao distanciranje i možda sa vređanjem nekih članova tima, to je najbolje rešenje za menadžera, prijatelje je najbolje naći na nekom drugom mestu.

5.4. Usmeravanje aktivnosti tima i izazovi tokom normalnih dana

Osnovni izazovi u poslu svakog menadžera tokom normalnih dana su:

- Izboriti se sa osnovnim pogrešnim predubedenjima u menadžmentu ljudima.
- Uspostaviti i održati momentum rada i pozitivnog duha u timu.
- Ostvariti dobru i kvalitetnu dvosmernu komunikaciju sa svojim timom.
- Ostvariti dobru i kvalitetnu dvosmernu komunikaciju sa svojim pretpostavljenim.
- Motivisati sebe i tim.

- Pravilno i pravovremeno kritikovanje i držanje discipline na zavidnom nivou.
- Organizovati svoje vreme tako da se i sopstveni posao postiže na vreme (uspostaviti balans između zadržavanja sopstvene produktivnosti na vrhunskom nivou, a ne zapostaviti svoje zaposlene).
- Umeće i stil pravilnog delegiranja poslova.
- Upravljanje svojim menadžerom.
- Iskoristiti svoj uspeh i uspeh svog tima za sopstvenu promociju.

Od gore navedenih izazova, u ovom poglavlju ću se posebno pozabaviti temom motivacije sebe i tima.

5.4.1. Motivisati sebe i tim

Sigurno da postoji mnogo načina da se ljudi motivišu da ulože više energije u posao. Veća fiksna plata, bolje zdravstveno osiguranje, više poslovnih puteva, promena naziva funkcije, mogućnost prisustvovanja sastancima na višem nivou, predstavljanje tima ili firme na nekim sastancima ili večernjim koktelima, mogućnost korišćenja poslovnih kola ili vozača itd. Sve to naravno zavisi kako od kompanije, njene moći i unutrašnjih pravila, tako i od raspona poteza kojima raspolaže određeni menadžer i limita koji su mu postavljeni kada su u pitanju dodatne beneficije koje može ponuditi svom timu.

Bilo bi idealno kada bi menadžeri imali mogućnost da, kada članovi tima počnu da negoduju na obim posla, oni jednostavno podignu plate za jednu trećinu ili više i jednim potezom dobiju radnike koji će biti vrhunski motivisani da rade svoj posao. U vezi sa tim još uvek je možda najlegendarniji potez Henrija Forda 1913. godine. Objašnjavajući masovnu produkciju, Stoner daje primer upravo Henrija Forda koji je uveo mehanizaciju u proizvodni proces svog automobila modela T i dodatno navodi detalje:

“Međutim, mehanizacija fabrike je imala i negativne efekte. Što je Ford više zahtevao od svojih radnika, to je njihovo nezadovoljstvo raslo. Godine 1913. fluktuacija radne snage iznosila 380% i Ford je morao da zaposli deset puta više radnika nego što je to bilo potrebno samo da bi traka bila u pokretu. Čineći do tada nešto nečuveno, Ford je prosto rešio da udvostruči nadnice kako bi dobio najbolje radnike i motivisao ih da rade još više.

Danima pošto je ova vest objavljena, hiljade i hiljade ljudi dolazilo je pred fabriku tražeći posao. Pozvana je i policija da bi održavala red.”⁵⁹

Naravno, globalizacija kroz pojačavanje konkurencije je naravno onemogućila ovakve poteze kako top menadžerima, tako i srednjim i nižim nivoima u menadžmentu. Situacija je takva da se metode motivacije ne mogu više svesti samo na platu i moraju da se nalaze drugi motivacioni pristupi.

Jedan od sigurnih načina da se podstakne pozitivna reakcija tima na posao je mogućnost da steknu nova znanja. Ako ljudi dobiju šansu da uče i da se razvijaju kako na ličnom tako i na profesionalnom planu, oni će više energije ulagati tokom radnog vremena. Nekad je to normalna stvar u firmi, deo života i poboljšanja znanja svih zaposlenih, takoreći deo strategije predložen iz vrha kompanije.

Na pitanje “*Ekonomist magazina*” zašto su zaposleni u beogradskoj kancelariji, prošle godine bili najzadovoljniji svojim poslom u poređenju sa ostalim kancelarijama KPMG u regionu, regionalni menadžer KPMG-a za ljudske resurse u centralno istočnoj Evropi, Ket Evans kaže: “Ključ je u slušanju ljudi i stvarnom odgovaranju na njihove potrebe. Treba i investirati u ljude, ali ne samo u socijalne aktivnosti i građenje tima, već i u treninge ”preko granice“. Količina vremena koju KPMG troši na treninge u CI Evropi je vrlo visoka i iznad globalnih proseka.”⁶⁰

Međutim, nije svugde tako. Negde menadžeri srednjeg nivoa moraju da se dovijaju na različite načine i da se bore za svoje timove ne bi li neko od njegovih ljudi dobio mogućnost da putuje na neki seminar ili trening. Ma kako to ponekad bilo teško i predstavljalo problem, svaki menadžer srednjeg nivoa, bi trebalo da se potruži da obezbedi nagrade za uspehe svog tima u vidu dodatnih treninga i ostalih vidova obuke. Trebalo bi odabrati najbolje i najistaknutije zaposlene i ponuditi im odlazak na plaćene seminare i konferencije gde će moći da prošire svoja znanja, unaprede sposobnosti i da se vrate na posao sa novim perspektivama o poslu i svom radnom mestu. Takođe, vrlo bitan deo motivacije treba da bude odvajanje vremena za dodatno pojašnjavanje o radu firme i

⁵⁹ Stoner, Dž., Friman, E. i Gilbert, D. (2002) *Menadžment*, Zelnid, Beograd, str. 26

⁶⁰ *Ekonomist magazin* broj 342 (decembar 2006), Novinsko izdavačko preduzeće Ekonomist media group, Beograd, str. 47

ulozi svakog zaposlenog u redovnom radu kao i njegov doprinos u postizanju zacrtanog cilja kompanije. Što se više demistifikuju procedure i pojasni doprinos svakog pojedinca u timu, pa i svakog tima, kao i cela struktura kompanije, to će lakše biti svakom radniku da poistoveti dodatni trud sa potencijalnim napretkom kompanije.

Tek kada se razjasni način funkcionisanja kompanije i svačiji doprinos u normalnom radu tima i kompanije, tada kod svakog člana tima nastaje preduslov za pozitivno razmišljanje o dodatnom trudu, ulaganju više volje i energije jer to može da da neku realnu vrednost više.

Pored davanja mogućnosti da se nadogradi znanje, kao motivacioni menadžment potezi, u poslednje vreme u prvi plan se stavljaju i društvene aktivnosti. Povodom toga, Ketie Evan navodi: „Svaka praksa je uradila dosta po pitanju božićnih i letnjih zabava, poboljšanja timskog duha (*team building*), zaposleni se negde vode na nekoliko dana, ali su i familije često uključene u aktivnosti. Biti fleksibilan sa svojim zaposlenima je od ključne važnosti. U KPMG-u, na primer, ne moramo da dolazimo na posao tačno u osam ujutro i imamo izuzetno fleksibilne radne aranžmane, i to posebno za zaposlene mame. Do dve godine nakon što se vrati na posao, žena koja ima bebu ne ide nigde van Beograda zbog posla, osim ako nastanu stvarno vanredne okolnosti. U nekim zemljama postoji kraće radno vreme petkom, ljudi se stimulišu da idu na godišnji odmor u avgustu, čak i da ceo mesec avgust provedu u odmoru.“ (Ibid)

KPMG nije jedina kompanija koja ima mogućnost tzv. kliznog radnog vremena. U T-Systems-u, nemačkoj korporaciji koja između ostalih firmi drži u vlasništvu i Dojče Telekom (*Deutsche Telecom*), u sektoru IT istraživanje i razvoj, članovi tima ne moraju da dolaze na radno mesto više od dva puta nedeljno. Pošto je rezultat njihovog rada veoma merljiv - projekti su urađeni na vreme ili nisu, nema treće opcije - inženjerima je dozvoljeno da rade svoj posao kod kuće ili u prirodi, gde god da nalaze inspiraciju i kreativni podstrek. Ta svesnost menadžera, kombinovano sa platama koje su definitivno dobro iznad proseka Nemačke, daje kao rezultat vrhunski profesionalni odnos svakog zaposlenog prema svom menadžeru i vernost van granica prema kompaniji u kojoj rade.

Takva politika nije nikakva retkost ni u silikonskoj dolini u Kaliforniji gde se mnoge firme bave pravljenjem softvera i osmišljavanje novih hardverskih rešenja. Jedan od mladih inženjera iz Srbije koji je je 1995. godine otišao u Ameriku, a od 2002. godine

radi u maloj privatnoj firmi u San Dijegu za dizajniranje internet prezentacija kaže: "Zašto bih ja napuštao firmu koja dobro posluje, daje mi mogućnost da dodjem na posao i u 12 sati popodne ili čak i da se ne pojavim dan - dva na poslu, sve dok ja u mesec dana odradim ono što smo zajedno na početku meseca dogovorili i plus imam sve najbolje uslove za napredovanje u znanju (najnovije knjige, moćne softvere, snažne kompjutere)? Nema ništa bolje nego ronjenje od 9 do 10 ujutro i onda odlazak na posao."

Do sada smo analizirali situacije: kako formirati tim, postaviti se unutar postojećeg tima, motivisati tim za rad u normalnim okolnostima kada je funkcionisanje tima manje više ustaljeno. Ali, kako to izgleda kada top menadžment najavi promene unutar organizacije i kako se to manifestuje na upravljanje timom?

5.5. Implementiranje promena u organizaciji unutar svog tima

Implementiranje promena u organizacijama je situacija za koju menadžer mora uvek da bude spreman. Zato ću se ovim pozabaviti posebno.

Džek Velč predlaže 4 praktična uputstva za sprovođenje promena u kompaniji ili organizaciji:

- Svaku inicijativu da se nešto promeni staviti uz jasno definisanu svrhu ili cilj. Promena radi same promene je besmislena i čisto rasipanje energije.
- Zapošljavati i dati unapređenja samo onima koji su istinski posvećeni poslu koji obavljaju i spremni su da preduzmu inicijative.
- Pronaći i rešiti se onih koji pružaju otpor, čak i ako njihov rad zadovoljava.
- Posmatrati katastrofe oko sebe.⁶¹

Interesantno je da i pored toga što je veliki mag menadžmenta pre svega mislio na konkretna uputstva za top menadžere korporacija, sva četiri uputstva su apsolutno primenjiva i na srednje nivoe menadžmenta, a definitivno i na manje celine (timove unutar korporacija, ili manje organizacije, pa čak i na sportske timove). Kada je u pitanju neka nova inicijativa u organizaciji, bilo da se radi o uvođenju novog "*time sheeta*" koji će preciznije ili preglednije dati informaciju o provedenom vremenu na poslu, ili o novim

⁶¹ Velč, Dž. (2005) *Veština pobeđivanja*, Adižes, Novi Sad, str. 154

procedurama u pravljenju finansijskog izveštaja, nema ništa gore za timove koji implementiraju te promene od neshvatanja zašto se to uopšte radi. Pitanja koja tada prolaze kroz glave članova tima su veoma slična ovim: Zašto dodatne ili drugačije procedure, ako su i prethodne dobro radile posao? Šta se novo dobija? Da li je zaista moguće da će otežavanjem procedura i dodavanje još 20% dodatnih obaveza na već postojeće, na neki način unaprediti rad organizacije? Ovakve reakcije stvaraju prepreku promenama, jer ljudi nevoljno pristaju na nešto za šta smatraju da nema smisla raditi, naročito ako je došlo u obliku suvoparnih instrukcija iz centrale negde daleko (bilo da se radi o fizički dalekom kada je centrala negde u drugom gradu ili čak drugoj državi ako je u pitanju internacionalna kompanija, ili “daleko” u kontekstu od ljudi iz top menadžmenta koji spadaju u nedodirljive, daleke i nedostupne ljude). Reakcije članova tima postaju proporcionalno mnogo gore kada su u pitanju značajnije i veće promene. Davanje otkaza jednom od članova tima, ma koliko da je to opravdano iz ugla menadžera, gotovo nikad neće biti shvaćeno na pravi način od strane ostalih članova tima, naročito ako je bila u pitanju omiljena osoba. Jedini način da se negativni efekat umanji je da jednu takvu promenu prati detaljno objašnjenje razloga za otkaz i da naravno sama odluka bude zasnovana na objektivnim razlozima. A jedina dva objektivna razloga za to mogu biti: loš učinak i nemar ili direktiva sa više instance da mora da dođe do smanjenja ljudstva usled promene na tržištu. Ako je tim makar delimično upoznat sa situacijom u kojoj se firma nalazi i položajem celog tima u kompaniji u odnosu na konkurentske timove i ako je menadžer nametnuo jasan sistem evaluacije radnog učinka, zaista ne bi trebalo da dođe do većih problema prilikom ovakvih situacija.

Drugo uputstvo Džeka Velča: “Zapošljavati i dati unapređenja samo onima koji su istinski posvećeni poslu koji obavljaju i spremni su da preduzmu inicijative” je pravilo koga u slučaju da se ne pridržavate bilo dok sastavljate novi tim, ili tokom rada sa već postojeći timom, najverovatnije vam se crno piše tokom vašeg mandata na poziciji menadžera.

Zato je upravo to jedan od najvećih izazova menadžerskog posla i zato smo ovo pitanje već obradili detaljnije na prethodnim stranama.

Treće uputstvo: “Pronaći i rešiti se onih koji pružaju otpor, čak i ako njihov rad zadovoljava” je ma koliko praktično, suštinsko i istinito, zapravo možda i najteže za

primeniti na nivou srednjeg menadžmenta. Ako ne i nemoguće. Ali to ne znači da pravilo ne može da se modifikuje tako da može da se primeni.

Džek Velč u svojoj knjizi kaže: "Pravu poteškoću predstavlja davanje otkaza nekome ko nije ništa zabrljao, a možda i postiže dobre rezultate. Međutim, u mnogim organizacijama, postoji grupa ljudi koja ni po koju cenu neće prihvatiti promenu, bez obzira koliko ona bila neophodna. Ovi ljudi moraju da odu. Možda zvuči pomalo grubo, ali nikome ne činite uslugu ako u svojoj organizaciji zadržite one koji pružaju otpor. Oni podstiču tajni pokret otpora i umanjuju moral onih koji podržavaju promene. Oni traće sopstveno vreme u kompaniji čiju viziju ne doživljavaju kao svoju i treba ih ohrabriti da pronađu kompaniju čiju će viziju prihvatiti." (Ibid. str 137).

Jako je teško primeniti ovo pravilo na nivou srednjeg nivoa menadžmenta, bilo da se radi o velikoj korporaciji sa razvijenim odeljenjima za ljudske resurse. U oba slučaja, retko kada menadžeri srednjeg nivoa imaju potpuno odrešene ruke da daju otkaz članovima svog tima. To obično zahteva pravljenje dosijea o svakom radniku tokom dužeg vremenskog perioda i pružanje dokaza da je odluka na mestu. Ako je član tima postiže loše rezultate i plus ne prihvata promene, stvar je koliko - toliko lakša je je dokaziva kroz merljive pokazatelje, te samim tim se ocena nečijeg rada svodi na brojke, bez dovođenja u pitanje menadžerovog prosuđivanja ili objektivnosti od strane odeljenja ljudskih resursa ili od strane viših menadžera.

Problem nastaje u situaciji kada član tima ima dovoljno dobre rezultate, ali ne deli vrednosti niti u potpunosti prihvata novonametnute promene. Tada je praktično nemoguće, a definitivno nije ni pametno probati dati otkaz takvom članu tima. Kao prvo, dokazi su nemerljivi. Radnik ima dobre rezultate. Svi izrečeni stavovi protiv novih promena najčešće su verbalni i teško dokazivi. Negativni komentari na račun centrale i višeg menadžmenta takođe ne predstavljaju teži prekršaj, pošto nema radnika u firmi kome nekad nije palo na pamet da "ovi sa vrha često smišljaju gluposti". Bilo koji pokušaj davanja otkaza samo po tom osnovu će, gledano na duži period, oslabiti poziciju menadžera kako kod šefova, tako i kod ostatka tima. Stvar može da bude još gora ako se u ceo slučaj umeša i odeljenje za ljudske resurse koji će u zavisnosti od širine uloge koju imaju u kompaniji najverovatnije imati svoje mišljenje, kako o radniku koji je dobio otkaz, tako i o menadžerovom potezu. Opet samo na osnovu dosijea i mišljenja

menadžera o radnikovom prihvatanju promena. Iz iskustva gledano, mišljenje ostalih (viših menadžera, ostatka tima i menadžera ljudskih resursa) biće uvek mnogo manje osuđujuće po radnika nego što je menadžer tima imao kada je doneo odluku o otkazu. Naravno, menadžer će svima njima biti bitniji od jednog radnika, ali to ne znači da mu neće zapamtiti da je jednom otpustio radnika koji je imao dobre rezultate. I to će se pre ili kasnije pojaviti kao problem, naročito kada rezultati ne budu sjajni kao ranije. Ali ono što je moguće jeste da se pravilo prilagodi situaciji u srednjem menadžementu. Otkaze nije tako lako davati, ali preraspodela posla tako da se oportunisti loše osećaju na poslu je već nešto ostvarivo.

Takvu odluku treba ispratiti sa obaveznim prebacivanjem odgovornih zadataka na ljude od poverenja, dok se manje odgovorni daju negativcima. Takođe, takvim članovima tima treba prorediti broj prisustva na sastancima na kojima se dogovara strategija, plus skratiti broj službenih puteva i smanjiti polako broj ostalih beneficija koje koristi. Jednom rečju, upotrebiti sve legalne metode raspodele posla stvarajući u oportunisti osobu koja je nezadovoljna svojim poslom toliko da poželi da ode iz kompanije. Paralelnim delovanjem menadžera ka popravljanju odnosa sa drugim članovima tima, oportunist će izgubiti bilo kakvu želju da ostane u kompaniji a da promeni tim. Najčešće se cela igra, ako se dobro odigra, završava blago povređenim ponosom i samovoljnim odlaskom iz cele kompanije.

Četvrtim uputstvom “Posmatrati katastrofe oko sebe” Džek Velč je podrazumevao konstantnu spremnost menadžmenta kompanije da očekuje i spremno dočeka velike turbulencije na tržištu nastale ili propastima konkurenata ili novo nametnutim zakonima u sferi poslovanja ili velikim dešavanjima poput ratova, zemljotresa, uragana i slično, jer po zakonu statistike, a i gledajući prethodna dešavanja u istoriji, ona uvek dolaze. Oni koji su spremni za njih, iskoristiće konfuziju i zauzeće bolju poziciju na uzdrmanom tržištu.

Komentarišući iznenadnu uspešnost firmi koje se bave sigurnošću pojedinaca, robe i kompanija, posle terorističkih napada na Njujork, 11. septembra 2001. godine, Džek Velč kaže: “Većina kompanija koristi tržišne i druge prilike koje su očigledne. Ali, neke su isto tako sposobne da izvuku maksimum iz okolnosti koje nisu nimalo očaravajuće i one to i treba da rade. Naravno da svako od nas smatra da bolje da nikada nije bilo potrebe za

novim sigurnosnim merama, ali neminovno posle velike katastrofe su morale da se pojave. Ali, te kompanije će ostvariti i korist jer su shvatile da novonastala promena podrazumeva da morate da zgrabite svaku priliku, čak i onu koja iznikne iz velikih nevolja.” (Ibid, str. 140).

Menadžeri bi trebalo isto tako da vode računa o turbulencijama u firmi. Uvek će biti timova koji će praviti krupne greške, svađati se unutar tima, menadžera koji neće uspevati da se nametnu timu, menadžerskih promašaja u odnosu sa šefovima. Bilo da se radi o lošim primerima vođenja jednog tima ili o lošem vođenju celog sektora, primera uvek ima. Nekim menadžerima zaista loše ide i prave grešku za greškom sa veoma kratkim periodom trajanja u kompaniji. Drugi opstaju duže, praveći sporadične greške, uspešno se vadeći iz problema u koje su sami ušli dok ne pokleknu potpuno posle dužeg perioda. Gledati gde se sapliću i učiti na njihovim greškama najbolja je taktika da se iskoristi prisustvo takve situacije. Puna primena saveta Džeka Velča bi značila da treba uvek biti spreman kada se katastrofe dešavaju drugome. Smena nekog od viših menadžera je prilika da jedan od menadžera ispod napreduje. Restruktuiranje je sjajna prilika da ako već imamo dobre rezultate iskoristimo to i nametnemo se kao menadžer koji treba da ostane i bude nosilac promene. Ma koliko žalosno bilo što su neki morali da dobiju otkaz, emocije treba ostaviti po strani i iskoristiti priliku koja se ukazala.

Tom Peters navodi i usmerava na neophodna uputstva kojih se moraju pridržavati menadžeri savremenih organizacija.⁶²

1. Uputstva u vezi sa udovoljavanjem potrošaču slažu se i uklapaju u poroznu organizaciju koja pomno sluša svoje potrošače i brzo se prilagođava. Poroznost indukuje elastičnost i udovoljavanje koji su neophodni da se zadovolje tanane razlike u tražnji – otuda neprestano promenljiv portfolio visokodiferenciranih i visokooplemenjenih proizvoda/usluga. Ako ćemo da održimo i podupremo našu privredu relativno visokih zarada, moramo da naučimo da uvećavamo kvalitet svega i u svemu.

2. Uputstva koja se odnose na brz korak inovacija sugerišu da svako na svakom mestu i u svakoj funkciji mora više i češće da naćinje novo u nastojanju da se postignu prilagođavanja onom brzinom koju zahteva okrućenje svojim neprestano sve bržim menjanjem. Prema ovoj premisi, javlja se potreba da se tolerišu neuspesi koji su krah

⁶² Peters, T. (1996) *Uspešan u haosu*, Poslovni sistem Grmeć, Beograd, str. 62

nečeg inače lepo zamišljenog, kao i uporni pobornici inovacija, ako hoćemo da održimo stanje pobuđenosti koje je neophodno da se pozabavimo eksplozijom konkurentnosti.

3. Uputstva koja se odnose na elastičnost kakva se postiže osposobljenim i ovlašćenim ljudima, a koja se bave visokim angažovanjem, minimumom hijerarhije i uvećanim vrednostnim nagradama na osnovu novih parametara praktičnog funkcionisanja (kvalitet, reagovanje i udovoljavanje), u potpunom su skladu s onom nezaustavljivom organizacijom koja brzo reaguje. Visokoobučeni i prema tome fleksibilni radnici, s velikim ulogom u sopstvenom delanju, nešto su neophodno i obavezno za stalno prilagođavanje potrebama potrošača i za neprestano inoviranje.

4. Kada je reč o predvodništvu - uputstva se u suštini odnose na samo dva pitanja. Prvo: Kako navodite ljude da vole promene isto onoliko koliko su ih pre mrzeli? i drugo: Kako vodite (usmeravate), kontrolišete nešto što prema normalnim standardima liči na anarhiju? Drugim rečima, kako se borite s vrlo kratkim rokovima proizvodnje i s višim kvalitetom i s odnosom prema svakom potrošaču kao prema tržišnom segmentu, a takođe neposredne radnike uključujete u sve – od budžeta do kontrole kvaliteta, dok se srednji menadžment ogoljuje do kosti? Novi sadržaj i prizvuci kontrole, kao što je kreiranje nadahnjujuće vizije i bavljenje svuda naokolo na terenu, zamenjuju tradicionalnu kontrolu/upravljanje pomoću direktiva pisane politike koja se iz nekih dalekih glavnih kabineta potiskuju naniže.

5. I sistemska uputstva se sabiraju i uklapaju u revoluciju: redefinišu onaj tradicionalan – a uvek značajan - proces merenja i kontrole. Apeluje se i traži da se meri ono pravo (kvalitet, elastičnost, inovacije). Informacije koje su do sada smatrane poverljivim treba deliti sa svima u nastojanju da se pokrene brza akcija na prvoj liniji. To znači da sistemi moraju da podstiču dnevni red naše revolucije umesto da ga koče, kao što danas najčešće čine.

Dakle, na delu je okretanje utrobe organizacije na spoljnu stranu- prevrtanje- kojim se ona čini poroznom za potrošače, distributere, dobavljače i okretanje organizacije tumbe, odnosno podsticanje učestvovanja i doprinosa, informacije za sve i potpuno nove uloge za nadzornike/rukovodioce/menadžere na svim nivoima. Svet se nije samo okrenuo naopako. Okreće se i prevrće se na sve strane, sve brže. Da bismo udovoljili zahtevima konkurentskog poprišta na kojem vladaju brze promene, moramo jednostavno da

naučimo da volimo promene isto onoliko koliko smo ih ranije mrzeli. Mi odgovaramo izazovu sa nefleksibilnim fabrikama, neelastičnim sistemima, neelastičnim ljudima na prvoj liniji – i najgore od svega – nefleksibilnim menadžerima koji još čeznu za minulim vremenima, kada je presecanje vrpce pri otvaranju novog krila neke bolnice i novih fabričkih pogona bilo valjda najnaporniji posao koji je trebalo obaviti.

Danas je ljubav prema promenama, talasanju i tumbanju, čak haosu, preduslov opstanka, da i ne govorimo o uspehu. Cilj je uspeti kroz ljubav prema promenama.

Najzad, postavlja se i pitanje samog proizvoda. On mora biti visokog kvaliteta i odgovarati lokalnim ukusima i zahtevima. Uopšte gledano, kad se uzmu u obzir privredni oporavak širom sveta zabeležen u poslednjih trideset godina i istinska globalizacija od vrste koju je opisao Volter Riston, naša sposobnost da dominiramo čisto kroz tehnologiju potpuno je nestala. Danas niko ne može da uspe sem diferencijacijom kroz oplemenjenu vrednost, naročito na osnovu kvaliteta i usluga zaista moraju da postanu aduti, a naročito u Evropi i Japanu, najprobirljivijim potrošačima na svetu kada je reč o kvalitetu. Moraju da se vrše znatna prilagođavanja ili čak da se stvaraju novi proizvodi, projektovani i predviđeni za inostrano tržište. Coca-cola je izvukla aromu limuna iz osvežavajućeg napitka sprajt da bi udovoljila ukusu Japanaca. Kodak je uneo izmene u tehnologiju svog filma da bi se prilagodio japanskom načinu doživljavanja privlačnih tonova na ljudskoj koži, a promenio je i modifikovao svoje proizvode i opremu za bavljenje fotografijom i grafičkom umetnošću, budući da većina japanskih profesionalaca u toj oblasti inače žudi za životnim i radnim prostorom i nema mračne komore i druge potrebne prostorne uslove. Prisutna je žučna polemika u vezi sa globalnim robnim markama. Uvažavam gledišta zagovornika, ali brojni dokazi snažno prevagnu na stranu decentralizovanih poslovnih operacija i makar nekakvog izvesnog krojenja proizvoda prema potrebama date nacije. Firma Piyy Hut, na primer, poznata je širom sveta – umnogome zbog svoje elastičnosti i staranja o ukusima u različitim zemljama. U Japanu to znači lignje povrh svega u nadevu. U Meksiku su omiljene jalapenos – s jalapskim začinom. U Koreji to znači – bez soli.

5.5.1. Implementiranje radikalnih promena u organizaciji unutar svog tima

Džek Velč je u svojoj knjizi posvetio celo poglavlje promenama u organizaciji iznoseći svoje znanje i iskustvo posle 40 godina rada. Pošto je sama knjiga zapravo esencija njegovog znanja, veoma je teško izdvojiti samo jedan deo iz njegove knjige i citirati ga jer je bukvalno svaka misao vredna pomena. Ali ono što bi možda jako dobro objasnilo poziciju srednjeg menadžmenta su delovi:

“Dok sam radio u Dženeral Elektriku, bili smo skoro neprestano u akutnom stanju promene. Kao i većina današnjih kompanija. Morate da budete neprestano podložni promenama ukoliko želite da ostanete u igri, a da ne govorimo o ostvarivanju pobede. Sve što ste čuli o otporu promenama je, takođe, istina. Ljudi mrze kada njihovi šefovi objavljuju “inicijativu da se počne sa transformacijom”. Trče u svoje kancelarije i frenetično počinju jedni drugima da šalju poruke u kojima iznose razloge da će pokrenute inicijative sve pokvariti. Londonski Tajms je prešao na tabloidni format, a njegov urednik mi je nedavno rekao da je dobio pismo sa pitanjem kako se oseća kao osoba koja je odgovorna za kraj zapadne civilizacije. Ljudi vole obrasce. Vežu se za njih. Ovaj fenomen je u toj meri duboko ukorenjen da se može pripisati samo ljudskoj prirodi.” (Ibid, str. 129) Više nego išta drugo ovo veoma dobro objašnjava u kakvoj se situaciji nalazi srednji menadžment. Top menadžment će se truditi da kompaniju drži u stanju neprekidne promene ne bi li ostali konkurentni. Sa druge strane, niži nivoi kompanije, zaposleni na kojima će se te promene najviše slomiti, će uvek pružati mnogo otpora bilo kojim promenama, naročito većim. Srednji menadžment uvek će morati da implementira zamišljene ideje, da ih sprovodi u delo ma kako one bile nepopularne po zaposlene, da ulaže dodatni trud da objasni svojim timovima smisao promena da ne bi došlo do pada motivacije za obavljanjem čak i postojećih obaveza, a kamoli dodatnim promenama i primenjivanjem novih procedura. Na kraju, mora da drži svoj tim na okupu, jedinstven i funkcionalan i da ne dozvoli osipanje tima usled nezadovoljstva zbog nametnutih promena.

Iako je ovaj pismeni rad pre svega posvećen problemima sa kojima se susreću srednji i nivo menadžmenta, treba reći da je implementiranje promena ma koliko bilo neophodno zaista stresno za celu kompaniju, uključujući i top menadžment i zahteva mnogo truda i

volje. Podnoseći raport o stanju kompanije i daljim ambicijama, generalni menadžer Fijata, Serđo Markione je 8. novembra 2006. sumirao svoj uspeh u poslednje dve godine od kako je izvadio Fijat iz ponora: “Nema nikakvog čuda, samo mnogo usklađenog rada i želje za uspehom”, i na kraju govora citirajući Makijavelija: “Mada, nema ničeg težeg, ničeg rizičnijeg za ostvarivanje i nesigurnijeg nego uvesti novi poredak stvari”.⁶³

5.6. Posledice prihvatanja posla menadžera u periodu prilagođavanja

Menadžerisanje ljudima nije lak zadatak, naročito za ljude koji su se do preuzimanja tog posla bavili nekim specijalističkim poslom. Prihvatanjem uloge menadžera, teret posla može postati jako veliki, a ma koliko se novopostavljeni menadžer bude trudio, u prvih nekoliko meseci će mu se sigurno desiti da će:

- stalno misliti i osećati da nema dovoljno vremena da završi sve što je hteo,
- donosiće posao kući i verovatno će prenositi nervozu sa posla na porodicu,
- neće imati dobar san,
- podgrevaće dodatno razmirice ljudi u svom timu iako će imati utisak da daje sve od sebe pokušavajući da gasi požar,
- dovedeće u sumnju način na koji je delegirao posao i shvatiće da je to loše uradio,
- izgubiće poverenje u barem jednog od svojih zaposlenih, jer je prokomentarisao njegov učinak nekome drugom i ta informacija je procurila.

Iz ličnog iskustva, period prilagođavanja tokom koga će se sve gore navedeno sigurno dogoditi je maksimum godinu dana. Posle toga bi posao definitivno trebalo da pređe više u rutinu, a manje da bude sadržan od neprijatnih iznenađenja, mada ako se radi o dinamičnoj kompaniji na turbulentom tržištu, iznenađenja nikada neće prestati.

⁶³ Ekonomist magazin broj 341 (decembar 2006), Novinsko izdavačko preduzeće Ekonomist media group, Beograd, str. 45.

6. MENADŽERI SREDNJEG NIVOJA - TIPIČNE GREŠKE KOJE PRAVE I ZAMKE NA KOJE NAILAZE

S obzirom da je najveća nepoznanica svih novih menadžera koji su se pre toga bavili specijalističkim poslom, pre svega kako uspostaviti pravi odnos sa svojim timom, neke od klasičnih grešaka ili zamki na koje nailaze su:

- biti previše tvrd i insisitirati samo na svom viđenju stvari,
- pristupati ka svom timu kao da su u pitanju prijatelji,
- naglašavati svoju poziciju i predstavljati svoj posao kao baratanje (upravljanje) ljudima,
- imati pogubne pretpostavke da će koristeći isti recept nastaviti da napreduju u firmi, da menadžer uvek mora da ima odgovore na sva pitanja i da tim može da se izabere prema sopstvenom modelu,
- povremeni nedostatak ljudstva usled prioriteta kompanije,
- menadžer mora da donosi sve odluke,
- uvek braniti svoj tim.

Reći ćemo nekoliko reči o ovim greškama.

(1) Biti previše tvrd i insisitirati samo na svom viđenju stvari

Novi menadžeri brzo popuste pod pritiskom novog posla i izazova koje on nosi. Sa pojavljivanjem sve većeg broja prepreka, neiskusni menadžer će potražiti spas u pritisku, takozvanom “čvrstom vođenju”, korišćenju sile i pozivanju na hijerarhiju. I dok sam tip autokratskog vođenja ima istoriju i dugo se zadržao u istoriji poslovanja, problem nastaje onda kada menadžer u svojoj isključivosti počinje da uvodi razne inovacije ne obazirajući se na to kako to utiče na tim, kao ni na signale nezadovoljstva koji dolaze od tima. Insistiranje na svom mišljenju kao jedinom pravom najbolji je put ka propasti novih menadžera, jer je sigurno da će pretpostavljeni vrlo brzo saznati za isključiv pristup novog menadžera i za rastuće nezadovoljstvo njegovog tima. Od tog trenutka jedina stvar koja ga deli od propasti i smenjivanja je uspeh i pozitivni finansijski rezultat u svakom medju-izveštaju. U slučaju da pozitivni rezultat postoji, menadžer autokrata će najverovatnije još neko vreme održati svoju poziciju, ali samo dok prvi put ne omane. Problem je u tome što je po zakonu statistike nemoguće da se pozitivni rezultat ostvari u dužem periodu, pre svega zbog toga što će rastuće nezadovoljstvo tima vrlo brzo početi

da utiče na njihovu produktivnost, koja će linearno opadati do nivoa održavanja minimuma što je u modernom tržišnom poslovanju sa izraženom jakom konkurencijom kako unutar firme među timovima tako i među firmama na tržištu, apsolutno nedovoljno za pozitivan rezultat. Tada menadžer autokrata upada u bezizlaznu situaciju u kojoj se svi negativni aspekti srednjeg nivoa menadžmenta ispoljavaju. Naime, retko kada menadžeri na ovom nivou imaju moć da otpuštaju radnike kojima nisu zadovoljni. Čak i da postoje realni razlozi za ovako nešto, procedura otpuštanja je jako komplikovana i obuhvata pisanje izveštaja, molbi, uključivanje mnogo ljudi po vertikalnoj hijerarhiji koji su po prirodi svog posla bivajući na višim pozicijama, zatrpani realnim problemima i ne vole novoiskrsle probleme na nižim nivoima. Takođe, obavezno se uključuju i zaposleni iz odeljenja ljudskih resursa (*human resources*) koji će sigurno vrlo ozbiljno dovesti u pitanje procenu menadžera jer je na kraju krajeva i njihov kredibilitet doveden u pitanje jer je to odeljenje zaduženo za odabir ljudi.

O tome je već bilo reči . Ulaskom u tu proceduru, menadžer autokrata pokreće mehanizam koji radi protiv njega i retko kada se završava pozitivno za samog menadžera. Ovo naručito ako je svojim autokratskim stavom stvorio nezadovoljstvo u celom timu. A ma koliko da je bio uspešan u prethodnom periodu, ulaskom u zonu negativnog poslovanja, menadžer dolazi u situaciju da se bira između celog tima i njega. A svakom šefu ili rukovodiocu sektora biće lakše da promeni jednog menadžera nego da dopusti da mu ceo tim ode.

(2) Pristup ka svom timu kao da su u pitanju prijatelji

Ovaj problem smo već opisali u radu i nećemo se više vraćati na njega. Ipak, ovde je opet naveden jer je karakterističan za zemlje i društva u tranziciji iz socijalističke u tržišnu privredu. Ceo problem korupcije i generalno negativne selekcije ljudi po kriterijumu veza i poznanstva čini posao menadžera srednjeg nivoa dodatno otežavajućim. Čak i da ne primi u tim nekog koga on poznaje, dovoljno je da prihvati da neko sa viših pozicija u firmi preporuči novog člana tima i da novi menadžer postane posredno kontrolisan od strane članova tima. Takođe, činjenica da su radnici u Srbiji do pre samo deceniju dominantno bili zaposleni u društvenim preduzećima još uvek ima snažan uticaj na pristup poslu da su ljudi zaposleni u istoj organizaciji - prijatelji. Takav pristup kako

članova tima tako i menadžera je siguran put ka propasti menadžera, jer emocije prema jednom ili više članova tima, otežavaju donošenje logičnih, ravnopravnih i nepopularnih odluka.

(3) Naglašavati svoju poziciju i predstavljati svoj posao kao baratanje (upravljanje) ljudima

Najbolji način da iskoristite svoje ljude jeste da stvari kažete otvoreno. Treba im reći da će biti iskorišćeni. Ovaj pristup otvorenog je baziran na tome da će svaki iole prosečno inteligentan radnik, bez obzira na menadžersku tehniku osobe koja vodi tim, znati kada ga menadžer koristi. Na kraju krajeva, posao menadžera i jeste da daje zadatke. Zašto to onda uvijati i probati da se kaže izokola.

Sa druge strane, paralelno sa otvorenošću o zadatim zadacima treba naglašavati i potencijalni učinak radnika, odnosno značaj toga što će radnik uraditi. Rečenice poput:

“ Kao rezultat tvog rada, mi ćemo moći da..., ili ovo je način da se tvoje sposobnosti iskažu do maksimuma...” trebalo bi da postanu način obraćanja. Možda će se time menadžer lišiti naglašavanja svoje pozicije i na neki način svesno izjednačiti sa svojim timom, ali će zato tim imati osećaj da su značajniji. Mnogo je bitnije da njihova lična percepcija bude stimulativna nego da imaju osećaj da su samo beznačajno oruđe u rukama nekog ko daje naređenja. Druga strana ove greške je pretpostavka da ne treba pohvaliti radnike kada dobro rade posao. Ako već sve dobro ide i ako tim, a samim tim i menadžer ima dobre rezultate, to treba reći otvoreno. Bilo koji radnik koji radi na istom mestu više od 4-5 meseci zna koliko treba da radi da menadžer ima dobre rezultate i bude hvaljen u firmi, a koliko malo njegovog angažovanja je dovoljno da se ispuni minimum njegovog ličnog odrađivanja posla, a da menadžer potpuno podbaci sa svojim uspehom i bude kritikovan kao neuspešan. Naravno, menadžer će jedno vreme svojim ličnim angažovanjem nadoknađivati zaostatak odrađivanjem posla umesto članova tima, ali to ne može dugo da traje jer dolazi do fizičkog i psihičkog zamora menadžera. U svakom slučaju, pre ili kasnije rezultat menadžera će biti razočaravajući, a neće imati dovoljno razloga da daje pojedinačne otkaze. Najbolji primer koliko menadžer zavisi od svog tima su profesionalni sportski timovi. Ako se trener ne ponaša fer prema igračima i javno stalno naglašava svoje zasluge za pobeđe, tim se vrlo lako može okrenuti protiv trenera,

počev od nezalaganja na terenu, do neispunjavanja taktičkih zadataka koje je trener postavio. Time direktno trener ispada taktički nadigran od strane protivničkog trenera, iako je to praktično posledica odnosa unutar tima. A nijedan vlasnik sportskog tima neće pre promeniti ceo tim, a ostaviti trenera u slučaju loših rezultata. Jednostavno, trener (menadžer) je tu da izvuče maksimum iz tima, pa i po cenu da veliča uspeh tima pre svog ličnog uspeha.

(4) Najčešće pogrešne pretpostavke novih menadžera

Sigurno da tek postavljeni menadžer bazira svoj plan na određenim idejama, znanju iz knjiga (ako su ga knjige iz menadžmenta interesovale pre nego što je unapređen), pretpostavkama o svojoj budućnosti i o tome kako tim koji bude vodio treba da izgleda. Po mom mišljenju, dve najčešće pogrešne pretpostavke koje novi menadžeri srednjeg nivoa imaju su:

- da će koristeći isti recept kojim su došli na novo mesto nastaviti da napreduju u firmi,
- da tim može da se izabere birajući ljude prema sopstvenom modelu.

Pretpostavka "nastaviću po starom, samo ću raditi više i bolje" definitivno ne prolazi kada se od izvršioca ideja pređe u rukovodioca ili tvorca ideje.

Iako postoji mnogo razloga zašto je neko dobio mogućnost da postane menadžer, a među njima je sigurno i njegova stručnost u jednom delu posla koji se odrađuje, to i dalje ne znači da će menadžer biti uspešan u svom novom poslu. Drugačije rečeno, tehničko znanje kojim je neko dobio priliku da bude lider, zapravo nema nikakve veze sa njegovom potencijalom sposobnošću da vodi. Iako je jedan deo posla na novom mestu i obuka tima i prenošenje znanja upravo sa tehničkog aspekta, to spada u izazove sekundarne težine na novom mestu. Najveći izazov će biti zadobijanje poverenja i motivisanje tima da njihov učinak bude najveći mogući. Zato je bolje odmah po promovisanju u niži nivo menadžera shvatiti da kao novi menadžer, zapravo radnik počinje od nule i da nema oslanjanja na ono iskustvo koje je do sada prošao. Prelazak iz nižih nivoa menadžmenta u srednji nivo je opet drugačiji. Srednji nivo zahteva mnogo više koordinacije sa ljudima (menadžerima nižih nivoa), baratanjem sa mnogo više različitih informacija, pravljenjem operativnih planova koji uzimaju u obzir sve timove, podnošenjem izveštaja top menadžmentu, učestvovanjem na sastancima gde se

prezentuju delovi strategije. Definitivno ne znači da osoba koja je dobro radila posao na nižim nivoima menadžmenta ima dovoljno praktičnog znanja da odmah dobro obavlja posao na srednjem nivou. Osim u slučajevima kada se neko rodi sa talentom za posao, opet je najbolji pristup da se prihvati kao da se kreće od nule.

Druga pretpostavka je vezana za nekoliko mogućih situacija: odabir ljudi pri formiranju novog tima ili pri biranju novih ljudi na novootvoreno mesto, ili način na koji se organizuje i sprovodi posao. U tim situacijama, neiskusni menadžer najčešće polazi od samog sebe, misleći da bi s obzirom da je već pokazao unutar firme da se dobro snalazi, najbolje bilo kada bi takav tip radnika mogao da se klonira i na njegov tim.

Ovakav pristup može da ima daleko dublje posledice i da se prožima kroz ceo pristup poslu, načinu razmišljanja, načinu na koji se obrađuju informacije, kojim redosledom se posao odrađuje, motivaciji ljudi koji imaju potpuno drugačiji način razmišljanja od menadžera.

Recimo da menadžer voli da primenjuje pristup “đavolji advokat” karakterističan po davanju što je jače moguće argumentovane kritike na neku ideju koja je postavljena. Ovo je jedan od najboljih mogućih načina da se neka biznis ili operativna ideja sagleda sa obe strane. Takođe, preporučljiva je kao metod samo-provere pre donošenja finalnog zaključka o ispravnosti i izvodljivosti ideje.

Problem je u tome što nisu svi ljudi naviknuti na ovakav način rada. Takođe, princip tehnike pristupa “đavoljeg advokata” mnogo bolje radi kao auto-provera validnosti neke zamisli, nego kad se primenjuje u odnosu menadžer – član tima pri proveru ideje koju je predložio član tima. Jer član tima koji nije naviknut na ovakav način rada može veoma negativno shvatiti iznošenje negativnih aspekata svoje ideje. Ovo je samo jedan primer koji zapravo predstavlja različitost sa kojom se menadžer susreće. Ono što motiviše menadžera, najverovatnije ne motiviše njegov tim, bilo da je u pitanju muzika, motivacioni govor i predstavljanje surove realnosti kao vid suočavanja sa trenutnom situacijom koje stvara snažan pokret. Zato bi bilo najbolje da menadžer ne insistira u nametanju svojih vrednosti. Barem ne u početnim nekoliko meseci. Biti otvoren za različitosti i poštovati ih kod svog tima, najbolji je put ka stvaranju pozitivnog odnosa sa svojim timom. Što se tiče nametanja pristupa problemu, ono što menadžer shvata kao kvalitetan i taktički dobar pristup rešavanja problemu, ne mora da znači da će članovi

tima posmatrati na isti način. Ili barem ne, dok im se objasni princip i da razlog za tako nešto. Nisu svi prošli treninge za menadžment, niti su pročitali iste knjige na tu temu kao i novopostavljeni menadžer.

Zato i postoje treninzi unutar firme i zato bi menadžer trebalo da insistira na tome da na neke treninge ide ceo tim. Treninzi su namenjeni pre svega formiranju logike tima oko osnovnih stvari. Sigurno da niko ne želi, niti je to moguće postići, uniformnost razmišljanja po pitanju krajnjih zaključaka. Ali o tehnikama pomoću kojih se dolazi do najboljih rešenja bi zaista bilo neophodno uputiti ceo tim. Time bi menadžer dobio značajnu prednost u odnosu na potencijalnu konkurenciju jer bi imao kvalitetnu osnovu na kojoj bi mogao da gradi svoje zamisli i realizuje ih kroz aktivnosti tima.

(5) Povremeni nedostatak ljudstva usled prioriteta kompanije

U modernom menadžmentu gde granice između timova nisu striktno povučene, veoma često može da se desi da menadžer srednjeg nivoa usred projekta na kome trenutno radi ostane bez dela ljudstva. Ovo se uglavnom događa usled odluka koje dolaze sa viših instanci i uglavnom se pravda potrebama kompanije na drugim projektima većeg prioriteta. Koliko ova situacija može biti veliki izazov može da razume samo osoba koja je bila u sličnom situaciji. Osnovna ideja stabilnog vođenja ljudi je da sistem koji dobro funkcioniše nikako ne treba menjati. Takođe, tim u kome svi pojedinci manje ili više dobro podnose količinu posla koju imaju, a zajedno imaju kontinuirano dobar rezultat, predstavlja savršeno izbalansiran mehanizam koji ne treba uznemiravati. Takva situacija predstavlja idealan preduslov za kontinuirano dobar učinak menadžera koji vodi tim.

Međutim, problem nastaje kada menadžment na višim nivoima počinje da koristi ljude iz tima nekog menadžera nižeg nivoa. Razlog za to je obično činjenica da svaki nivo menadžmenta ima svoje potrebe i gleda da što slobodnijim raspolaganjem resursima što pre reši probleme koje ima. Previše labava struktura gde timovi nisu čvrsto formirani daje previše slobode menadžerima struktura da raspolažu, prebacuju, miksaju, izmeštaju ili kombinuju sa ljudima koji nisu direktno ispod njih, ali pripadaju njihovoj strukturi. Gledano iz njihove perspektive, nije toliko bitan rezultat jednog tima, već pre svega cele strukture. Ako to znači da je potrebno se iz jednog tima uzme pola ljudstva da bi se dodalo drugom koji je blizu završetka posla koji bi mogao da donese profit veoma brzo,

onda će se to i desiti. Naravno, tada menadžer tima iz kog su uzeti ljudi ostaje bez radnika, ali i dalje ima obavezu i želju da postigne zacrtane rezultate. Njegovi pokušaji da ostvari obećane ili zacrtane rezultate zavisice od tri aspekta:

1. lične volje i sposobnosti da sam odradi posao koji je do sada delegirao delu svog tima,
2. sposobnosti da motiviše ostatak tima da svojim trudom nadoknadi odsutnost ostalih,
3. kada će posuđeni članovi tima biti vraćeni što dosta zavisi od sposobnosti menadžera da svojim šefovima prezentuje značaj svog programa za celu organizaciju.

Gledano iz ove pozicije, iako je opšti stav u stručnim knjigama, koji je između ostalog i u ovom radu nametan, da je dolaskom na mesto menadžera značajnije njegovo umeće da vodi ljude nego njegova stručnost kojom je dospeo do mesta menadžera, ipak je od esencijalne važnosti da menadžer bude apsolutno upućen u sve tajne poslova koje njegov tim odradjuje. Jednostavno rečeno, tim znanjem biće siguran da neće zavisiti ni od iznenađujućih odluka svojih šefova niti od svojeglavosti ili opstrukcije članova svojih tima. To znanje je onaj keč u rukavu, onaj kvalitet više, onaj argument koji menadžeru obezbeđuje nezavisnost i daje mu mogućnost da opuštenije donosi odluke, naročito odluke koje se ne sviđaju članovima tima.

(6) Menadžer mora da donosi sve odluke

Jedna od zamki u koju često upadaju menadžeri srednjeg nivoa je ubeđenje da mogu i moraju da donose sve odluke koje se tiču njihovog tima ili sektora. Vođenje jednog tima može doneti pogrešnu pretpostavku da se sa dosta truda i nametanjem čelične discipline može u potpunosti kontrolisati aktivnost tima. Realnost je zapravo potpuno drugačija. Čak i u relativno uskostručnom poslu kao na primer u nevladinom sektoru, tim od 6 ljudi tokom dana donese bar 30 odluka na svoju ruku, odluka koje nisu proverene od strane menadžera. Taj broj se višestruko multiplikuje kada se uzme u obzir da menadžer srednjeg nivoa može da vodi i do 300 ljudi, a možda i više, već u zavisnosti od toga kako je kompanija organizovana.

Pokušaj menadžera da barem u kratkom vremenskom periodu kontroliše sve te odluke se već posle dva ili tri dana završava potpunim prebukiranjem vremena i pažnje menadžera na sitnice posle čega dolazi do nervoze, nestrpljenja da se problem sasluša, slabe koncentracije pri analizi problema i najčešće do donošenja pogrešne odluke od strane

menadžera. Nus posledica je stvaranje krajnje negativne slike među članovima tima o menadžeru kao nekome ko previše insistira na kontroli, misli da je on jedini koji može doneti pravu odluku i potcenjuje kvalitete tima. Takođe, ako menadžer ima pristup prema timu kao da oni ne mogu da donesu odluke, tim će se tako i ponašati prema svakoj situaciji, što će dodatno opteretiti menadžera i njegovo vreme i koncentraciju na radnom mestu. U vrlo kratkom vremenskom periodu, stvoriće se situacija u kojoj je tim potpuno nezainteresovan za posao i prenosi sve na menadžera, a menadžer nema ni sekund vremena da se posveti svom poslu jer sve vreme troši na beznačajne odluke.

Sigurno da menadžer treba da drži većinu stvari pod kontrolom, ali tek pošto napravi selekciju koje su bitne od nebitnih. Odvajanjem suštinskih od manje važnih odluka, menadžer postiže dvostruki pozitivni rezultat: olakšava sebi posao i stvara utisak da veruje svom timu jer je deo odgovornosti na njima što motiviše tim da dodatno budu uključeni u projekat.

Kada je u pitanju menadžer srednjeg nivoa, preporučljivo je da se odgovornost još više prebaci na menadžere nižeg nivoa, samo tako da svako od njih drži jedan deo posla pod kontrolom. Menadžer srednjeg nivoa je tu da koordiniše da svi sektori ravnomerno rade kao sinhronizovana mašina ili proizvodni proces.

Izuzetak su odluke koje mogu dosta da utiču na kvalitet i uslove na radnom mestu celog tima. Na primer, za neverovati je koliko razmirica može nastati prilikom preseljenja u druge kancelarije ili na drugu lokaciju. Takve situacije su prava prilika da menadžer nižeg nivoa selektuje dva ili tri radnika iz svog tima i da im odgovornost da nađu rešenje koje će zadovoljiti većinu članova tima. Tom odlukom, menadžer daje odgovornost timu i izbegava mnogobrojna prebacivanja i zamerke koje se odnose na neobjektivnost i nerazumevanje potreba tima.

(7) Uvek braniti svoj tim

Ne treba po svaku cenu braniti svoj tim ili svoje timove pred svojim šefovima. Greške tima ne znače a priori da menadžer treba da snosi odgovornost za njih. Veoma često, kad napominju da je došlo do greške, šefovi ne traže objašnjenja ili opravdanja, već zapravo žele samo da se problem reši. Pre nego što se uđe dublje u odbranu svog tima, dobro treba analizirati šta nadređeni traže. Takođe, pre nego što se odgovori na pitanje, trebalo

bi razmisliti šta bi menadžer koji podnosi izveštaj očekivao da je on na višim nivoima. Najlogičnija pretpostavka je da su šefovi potpuno preopterećeni sa nekoliko različitih strana. Ulazak u nepotrebne i suvišne podatke o razlozima zbog čega su greške napravljene je za njih gubljenje dragocenog vremena i najčešće su besmislene. Oni ili samo žele da se greška ispravi, ili ako je u pitanju sistemska greška da vide plan kako će se ispraviti i u kom periodu vremena. Ne treba smetnuti sa uma da može da se desi da menadžer nema uvek sve podatke, a da krene po refleksu da brani svoj tim. Ponekad ti podaci mogu da budu veoma jak argument i dokaz protiv tima. Jasno je da onda branjenje tima po automatizmu može da bude trostruki udarac na menadžera.

- Pokazuje da ne barata svim informacijama.
- Pokazuje da je brzoplet iako nije dobro sagledao situaciju.
- Pokazuje da ne razume potrebe koje imaju njegovi pretpostavljeni i da nema razvijen način razmišljanja koji je potreban da se bude na višim mestima, što je jako veliki negativan znak pri svim budućim potencijalnim napredovanjima.

Mnogo je bolje dobro i pažljivo saslušati svoje pretpostavljene o tome kako oni vide rad tima. Zatim postaviti dodatna pitanja koja bi omogućila saznavanje više informacija i predstavljanje primera grešaka koje je tim pravio. Kroz dodatni razgovor lakše će se steći utisak šta šefovi žele i da li je u pitanju skretanje pažnje na greške ili apel da se problem reši što pre. Ako menadžer ne žuri sa odgovorom, pokazuje smirenost čak i u situaciji kad je kritika usmerena na njega kao i kontrolu nad situacijom jer ne daje odgovore po automatizmu.

Uvek je dobro odbraniti svoj tim, kada ga nepravедno optuže ili ako ga unapred osude bez prilike za odbranu, naručito ako to rade ljudi iz firme koji nemaju dovoljno informacija. Ali, pravi menadžer se nikada neće toliko vezati za tim, da će požuriti da stane u odbranu iako nema dovoljno informacija o problemu ili o razlozima i motivima zbog kojih šefovi upućuju kritiku.

7. NEOPHODNE OSOBINE MENADŽERA

Činjenica da je neko izabran da bude menadžer znači da je svojim šefovima pokazao da ima u sebi taj dodatni kvalitet više, koji ga izdvaja iz grupe ljudi i koji predstavljaju osnovnu garanciju da može da radi taj posao.

Na pitanje koje su to neophodne osobine menadžera, generalni direktor medijske kuće Pearson PLC London iz Engleske, gospođa Marjorie Scardino je navela osobine: sposobnost da bolje sagledaju stvari, da imaju dobru koncentraciju, sposobnost paralelnog razmišljanja i povezivanja stvari, sposobnost slušanja, smisla za humor, preuzimanja rizika, sposobnost da budu skromni i velikodušni.⁶⁴

Sigurno da postoji mnogo osobina koje određuju dobrog menadžera, ali svakako da najosnovniji i najbitniji: snažan osećaj samopouzdanja i osećaj za vođenje, strpljenje, sposobnost komunikacije, i osećaj za etiku. Sposobnost zauzimanja čvrstog stava baziranog na samopouzdanju jedna je od presudnih osobina svakog dobrog menadžera. Pre ili kasnije, svaki menadžer će doći u situaciju kada mora da zauzme čvrst stav i da donese nepopularnu odluku koja bi mogla negativno da se shvati od strane tima ili pretpostavljenih.

U tom trenutku, jedino što pomaže je samopouzdanje u svoje znanje i dobro donesenu odluku, jer će sumnje i pritisak biti srazmerno veći u odnosu na značaj odluke. Sigurno da uvek postoji i opasnost sa zauzimanjem prejakog stava koji u slučaju da je neopravdan veoma često može da pređe u tvrdoglavost i gubitak sposobnosti da se sluša mišljenje svog tima, ali na menadžeru je da proceni gde je granica i da vodi računa da je ne prelazi. Drugi aspekt svake nepopularne odluke je sposobnost objašnjavanja neophodnosti za tom odlukom svom timu, za šta je od presudne važnosti sposobnost komunikacije.

Po mišljenju Tijane Mandić, osnovna komunikološka formula uspeha i četiri zlatna pravila komunikologije su:

a) Fleksibilnost – mogućnost različitog reagovanja na isti komunikološki stimulans čini neke ljude fleksibilnim. Jedno od pravila teorije sistema kaže da postoji verovatnoća da

⁶⁴ Robbins, P. Stephen i Coulter, M. (2005) *Menadžment*, Data Status, str. 7

će onaj element sistema koji ima najveći stepen fleksibilnosti u njemu verovatno kontrolisati ceo sistem.

b) Veštine – veštine i umetnost komuniciranja se uče (postoji vrlo mali broj sjajnih komunikatora po rođenju).

c) Poštovanje ličnosti – morate voditi računa o ljudima (zato što je isplativije).

d) Timski rad – traganje za optimalnim timom u odnosu na datu dinamiku, koji će omogućiti najbolji kontekst za individualni i grupni rast samo je jedno od pitanja koje opsega dobre lidere timova. Zamka timskog rada: vrlo često se dešava da nekreativni, sebični, lenji i osredni ljudi kriju mane iza navodnog timskog rada.⁶⁵

Osećaj za etiku čini treći neophodan aspekt – menadžer je u normalnom radu prinuđen da svaki dan donosi moralne odluke. Ako dođe u situaciju da pogazi pravila, okreneće protiv sebe upravo one koji mu najviše trebaju, svoj tim. Svako gaženje moralnih granica ozbiljno ugrožava kredibilitet menadžera kao lidera.

Robbins i Coulter navode još jedan aspekt, jednu etičku dilemu koju menadžeri u modernim organizacijama (učećim organizacijama) imaju ispred sebe:

Informacija je moć - oni koji imaju informaciju imaju moć. Pošto im informacija daje moć, u ljudskoj je prirodi da želi da zadrži informaciju, a ne da je podeli. Prikupljanje znanja je poslovna navika koju je teško razbiti. U stvari, to je pristup koji još uvek karakteriše mnoga poslovanja. Međutim, u organizaciji koja uči, tražimo od ljudi da dele informacije. Jedan od ključnih izazova za menadžera je da natera ljude da razmenjuju informacije. Da li je etički tražiti od ljudi da dele informacije zbog kojih su se mnogo trudili da bi došli do njih? Šta ako su procene učinka bazirane na tome koliko dobro pojedinci obavljaju svoj posao, a što zavisi od posebnog znanja koje oni imaju? Da li je etički tražiti od njih da podele tu informaciju? (Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Menadžment*, Data Status, 2005, str. 42)

Umeće menadžera je da izvuče i dobro izbalansira koliko informacija će izvući od svakog radnika. Ako je tim sastavljen od ljudi koji pre svega imaju veliku želju da i sami uče finese posla, onda članovi tima koji daju informacije neće imati osećaj da svoje teško stečeno znanje nekom serviraju na tanjiru i da time gube prednosti koje su imali. Ako su

⁶⁵ Mandić, T. (2003) *Komunikologija – Psihologija komunikacije*, Klio, Beograd

svi u timu motivisani da uče sami, onda sam siguran da je moguće pronaći meru koja će omogućiti da se posao završi na vreme, da članovi tima koji uče dobiju taman toliko informacija koje će ih motivisati da dalje sami uče i da oni članovi tima koji predaju informacije nemaju osećaj kao da su izgubili prednost koju su imali. Ako menadžer ovo bude imao u vidu čak i kada padne u iskušenje da posao mora da se završi što pre, sigurno je da neće gaziti svoje etičke principe.

Integritet je veoma bitna karakteristika koju mora da poseduje svaki menadžer.

8. PORUKE DŽEKA VELČA, MENADŽERA VEKA

Nema jedinstvene formule kako biti dobar menadžer srednjeg nivoa lestvice ili izvršni direktor, svako taj posao obavlja na različit način i ne postoji dobar ili loš pristup poslu, piše Džek Velč, čovek kojeg je časopis Forčn proglasio za najboljeg menadžera 20. veka. On zna da ne poseduje čarobnu formulu, ali je spreman da generacijama koje dolaze približi neke ideje koje su upalile u njegovom slučaju.

Velč često navodi pitanje koje mu je svojevremeno postavio brucoš ekonomije na jednom američkom univerzitetu. "Kako možete istovremeno biti dobar katolik i poslovni čovek ?", pitao je brucoš, a Velč je spremno odgovorio: "Jednostavno jesam ". Objašnjava da zaista jeste jednostavno: tako što je sačuvao svoj integritet. Izgradio sam ga i uvek delovao u skladu sa njim, i tokom dobrih i loših trenutaka. Ljudi se sigurno nisu sa mnom slagali u svemu – i sigurno nisam uvek bio u pravu – ali uvek su znali da sam direktan i iskren. To mi je pomoglo u stvaranju boljih odnosa s klijentima , dobavljačima, analitičarima, konkurentima i vladama. To je odredilo atmosferu koja vlada organizacijom, piše Velč. Posle integriteta, on ističe značaj odnosa korporacije i zajednice. Smatra da društvena odgovornost počiva na snažnoj, konkurentnoj firmi. Samo pozitivan poduhvat može da unapredi i obogati živote ljudi i njihovih zajednica. Kada je firma snažna, ne samo da uspeva da podmiri poreze koji omogućuju bitne usluge, nego i gradi vrhunsku infrastrukturu koja zadovoljava ili premašuje i standarde zaštite okoline. Snažne firme, opisuje ih Velč, konstantno ulažu u kadar i infrastrukturu. Pozitivne firme nude dobra i sigurna radna mesta koja zaposlenima omogućuju dovoljno vremena, resursa i energije da se svojoj zajednici višestruko oduže. S druge strane, slabe firme koje loše posluju zajednici predstavljaju teret. Ostvaruju slabu ili nikakvu dobit i gotovo i ne plaćaju porez. U iskušenju su da prećicama uštede pare – zanemarivim ulaganjem u zaposlene i radno okruženje. Neprestani strah od otpuštanja u zaposlenima pobuđuje nesigurnost i od brige za sopstvenu budućnost ne uspevaju da ulože vreme kako bi pomogli drugima. Zato je glavna društvena odgovornost izvršnog direktora i menadžera srednjeg ranga da osigura finansijski uspeh firme, smatra Velč.⁶⁶

⁶⁶ Welch, J., Byrne, J. (2001) – *What I've learned leading a great company and great people*, Hodder Headline, London, str. 57

Organizacija se ravna prema osobi na vrhu hijerarhijske lestvice. Uvek sam menadžerima govorio da snaga njihovog karaktera određuje snagu organizacije, navodi Velč. Njihov trud i uticaj na ljude oponašaće se hiljadama puta, menadžer određuje atmosferu kompanije. Svakog dana sam se trudio da se uživim u položaj svakog zaposlenog, piše Velč.

Dalje navodi da je znatan deo posla menadžmenta da motiviše i uključi svakog zaposlenog u aktivnosti firme. Tajna je u prepoznavanju najboljih ideja svih zaposlenih i u prenošenju tih ideja drugima. Ništa nije važnije od toga. Nastojao sam da budem sunder, da upijem i ispitam svaku dobru ideju. Prvi je korak biti otvoren onome najboljem što svako, u svakoj situaciji može da ponudi. Drugi je korak preneti to saznanje na sve nivoe organizacije, ističe Velč.⁶⁷ Zapošljavanje pravih ljudi na odgovarajućim radnim mestima znatno je važnije od razvoja strategije, a ta se istina može primeniti na svaku vrstu poslovanja, tvrdi on. Godinama sam sedeo po kancelarijama, prateći obećavajuće strategije, koje nisu uspele. Imali smo sjajne planove za ultrazvuk, ali uspeli smo tek kada smo našli savršenu osobu kojoj je ta ideja tekla venama. Na teži način smo naučili da uz najbolje strategije na svetu, a bez pravih vođa koji bi ih razvijali i poistovetili se sa njima, ne bismo dobili ništa više od atraktivnih prezentacija i mlakih rezultata, navodi Velč. Na kraju on tvrdi da je arogantnost smrt, a otvorena ambicija može da postigne jednak rezultat. Postoji tanka granica između arogantnosti i samopouzdanja. Pravi test samopouzdanja je hrabrost da budete otvoreni – da prihvatate promene i nove ideje bez obzira odakle potiču. Ljudi koji su samopouzdana ne boje se da čuju da neko osporava njihove stavove, uživaju u intelektualnoj borbi koja obogaćuje ideje – prave vođe su važnije od strategije, zaključuje Velč.⁶⁸

Kao generalni direktor Dženeral Električka vrednost firme povećao je za više od 450 milijardi dolara. Nenadmašnom uspešnošću i doslednošću kojima je sprovodio svoje inicijative stvorio je standarde prema kojima se definiše moderna korporacija. U isto

⁶⁷ Harding, D., Rovit, S. & others (2004) *Mastering the Merger*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

⁶⁸ Welch, J., Byrne, J. (2001) – *What I've learned leading a great company and great people*, Hodder Headline, London, str. 73

vreme, kao izuzetno odvažan šef izgradio je jedinstvenu poslovnu filozofiju i operativni sistem koji počiva na protočnom širenju ideja. Tako su pisali i mnogi drugi pored časopisa Forčn. Ipak, sredinom ove decenije, isti su pisali da je Velčovo vreme prošlo i da sada važe druga pravila. Kada je krenula aktuelna kriza Velč je ponovo dobija istaknut prostor u medijima.

9. LUDA VREMENA ZAHTEVAJU LUDE ORGANIZACIJE (SEMINARI TOMA PETERSA)

Većina organizacija je ustajala, tupa i dosadna. Ali pored toga, čak i naše najnovije teorije o menadžmentu uporno ignorišu pitanja kreativnosti i strast. Šta više ima više teorija danas koje u stavri nagoveštavaju gušenje kreativnosti i suzbijanje strasti u vreme kada su one postale glavni stvaraoci ekonomske vrednosti.

Još pre pune dve decenije David Vajs iz Northern Telecoma je primetio: Devedesete će biti decenija žurbi, nanosekund kultura. Postojeće samo dve vrste menadžera – brzi i mrtvi.⁶⁹ Kao ljudska bića, mi smo začuđujuće prilagodljivi i kreativni, pa ipak većina nas radi za kompanije koje to nisu. Drugim rečima, mi radimo za organizacije koje nisu baš ljudske. Čini se da postoji nešto u modernim organizacijama što uništava prirodnu otpornost i kreativnost ljudskih bića, nešto što tokom dana doslovno isisava ove kvalitete iz zaposlenih. Ko je krivac za to? Načela i procesi menadžmenta koji s jedne strane protežiraju disciplinu, tačnost, ekonomičnost, razumnost i red, a sa druge strane ne stavljaju dovoljan naglasak na kreativne sposobnosti, nekonformizam, originalnost, odvažnost i entuzijizam. Jednostavno rečeno, većina je firmi tek neznatno ljudska jer ostavljaju mesta samo za mali deo kvaliteta i sposobnosti koje nas čine ljudima. Milijarde ljudi dođe na posao svaki dan, no ima ih previše koji samo hodaju u snu. Rezultat: organizacije koje sistemski rade ispod svog potencijala. Drugim rečima, velika većina ljudi koji su na poslu širom sveta – od Montreala do Minhena, od Pitsburga do Pariza, od Dablina do Delhija – daju manje od sebe nego što bi to uistinu mogli. Čini se da lidere organizacija ne uznemirava zbunjujući kontrast između temeljne prirode ljudskih bića i organizacija u kojima one rade. U prošlosti je možda bilo moguće ignorisati ovu protivuslovnost, no to se više ne može – ne u svetu u kojem su prilagodljivost i inovacija postale neizostavni preduslov za konkurentski uspeh. Izazov: modernizovati naše sisteme menadžmenta kako bismo podstakli ljude da svaki dan na posao sa sobom donose sve svoje sposobnosti.

⁶⁹ Mulroney, B. (1991) *The Quick and the Dead*, Big Business and the Seduction of Canada , New York, Viking

Mi pokušavamo da prodamo sve više intelekta i sve manje materijala. Ovo su reči Džorža Hega, strateškog planera kompanije 3M (sada u penziji) iliJedina imovina fabrike Mikrosoft jeste ljudska mašta, primetio je Fred Mudi novinar časopisa The New York Times magazine, i dodaje – znam da je mašta glavni izvor vrednosti u novoj ekonomiji.

Navedene koncepcije sadržane u ovim jednostavnim frazama okreću svet naopačke.

Imenovane kompanije nude više intelekta, manje robe; oni dodaju vrednost koristeći maštu, pružaju profesionalne usluge, šta god da su radili ranije, sada su poslovni akteri koji čine sve što je neophodno.

Svaka organizacija mora biti spremna da napusti sve što čini, napisao je Piter Draker.⁷⁰

U dvomesečnom časopisu o tehnologiji, Forbes ASAP, tehnološki savetnik Džordž Gilder, izjavio je: U eri sve ubrzanije tranzicije, pravilo za uspeh biće samouništenje. Najveći uspeh menadžmenta je da zbací jedan od kompanijinih uspešnih, bestidno profitabilnih proizvoda, jer ukoliko ona brzo ne prevaziđe sopstvene vrhunske proizvode, to će učiniti neko drugi. Da ponovim ratni poklik: Luda vremena zahtevaju lude organizacije. Vreme za promenu je prošlo. Vreme za revoluciju je blizu. Istorija trgovine, na žalost, ukazuje na to da vođstvo na tržištu skoro uvek kompaniju svodi na konzervativizam. Čak i ako kompanija uspe da izbegne aroganciju i samozadovoljstvo, uništiće je konzervativizam. Ako želite i dalje da ostanete na vrhu. Morate neprestano stvarati i menjati se. Jednostavno je, ali i malo verovatno i zastrašujuće. Nema odmora. Menadžment je ovih dana potrebna hrabrost da napadne sam sebe, bez miosti i bez prestanka. Svaka kompanija koja nema hrabrosti da sama sebe uništi postaje ranjiva u odnosu na one koji spuštaju cenu, a čekaju odmah iza ćoška. A taj ćošak je mnogo bliži nego što većina misli. Mi smatramo da će ovaj ubrzani, haotični tempo promena nastaviti večno i da će nastaviti da se ubrzava, rekao je Ed Mekkraken, generalni direktor kompanije Silicon Graphics.⁷¹ Kompanije bi morale same sebe da spale do temelja i ponovo izgrade svakih nekoliko godina, izjavio je poslovni savetnik Rodžer Martin.⁷²

Većina lidera nije uspela da se nosi sa izazovima koji proizilaze iz MekKrakenovog i Martinovog komentara. Ovo važi za vrh i za šefove, za velike i male kompanije.

⁷⁰ Drucker, P. (septembar 1992), The New Society of Organizations, Harvard Business Review, str. 98

⁷¹ Prokesch, (ovembar-decembar 1993), Harvard Business Review, str. 137

⁷² Martin, R., (novembar- decembar) Changing the Mind of the Corporation, Harvard Business Review, str. 92

Uglavnom sve što danas muči korporacije proizilazi iz nedostatka hrabrosti u svim delovima na svim nivoima organizacije. Hrabrost, ima je Lars Kolind, generalni direktor Oticon-a. On se izgleda drži stare kineske poslovice: Veoma je opasno preskakati provaliju u dva skoka. Koling je preko noći stvorio ludu špageti organizaciju. On insistira da tajna uspeha u stvaranju ove organizacije leži u tome da se sve izmene uvedu odjednom. U slučaju njegove kompanije ovo je uključivalo organizacionu strukturu, kulturu, fizički ambijent i samu prirodu posla. Naravno, šefovi danas uglavnom znaju da tapšanje po ramenu ubija i da je neprekidno poboljšanje neophodno. Međutim, nije dovoljno ni neprekidno poboljšanje. Potrebna je revolucija. I to neprekidna revolucija. Forsiranje akcije ima nezgodnog rođaka. Naime, tolerisanje gomile promašaja, jednostavno i logično. Nažalost, tipičan šef se ježi od same pomisli na neuspeh. Pametan šef mada nije ljubitelj malodušnih pokušaja, zna da ovo neprestano forsiranje znači i povremeno udaranje glavom o zid. Sva tajna njegovog uspeha, rekao je izdavač Džon Braun u toku razgovora o Ričardu Bransonu, osnivaču kompanije Virgin group, sastoji se u njegovim neuspesima. On stalno započinje projekte koji se često završe neuspehom, ali ne haje. On nastavlja dalje. Dejvid Glas, generalni direktor Wal-Mart-a, takođe je izjavio da je prva istaknuta stvar kod Sema Valtona njegova sposobnost da ostavi iza sebe jučerašnje greške i nastavi sa današnjim radom. On se jednostavno nije plašio neuspeha, odlučno je tvrdio Glas.

Ironija i zagonetka leže u činjenici da briga zbog sledeće serije otkaza proganja većinu stručnjaka (srednji menadžment) ovih dana i dovodi do konzervatizma upravo u vreme kada nam je potrebna smelost. Samo oni koji smelo i neumorno rade na različitim projektima i promenama u karijeri, i koji se mogu smeјati padovima nakon primene ove strategije, imaju velike šanse da stignu do pobedničkog kruga i još veće da tamo ostanu. Najlogičnija pretpostavka jeste da nijedna trenutna uspešna poslona teorija neće važiti za 10 godina, kaže Peter Druker, stručnjak za menadžment.⁷³

Tehnološka revolucija je dostigla brzinu taman na vreme da se podudari sa dolaskom globalnog sela. I ne postoji nijedno mesto za skrivanje, nijedna mirna žabokrečina gde bismo mogli sačekati da ovo prođe. U onoj meri u kolikoj pokušamo da zaštitimo sebe od

⁷³ Drucker, P., (2. februar 1993) A Turnaround Primer: The Wall Street Journal, str. A 14

neizbežnog, u tolikoj meri kočimo svoju kolektivnu sposobnost da se prilagodimo tektonskom pomeranju u našoj ekonomskoj bazi.

Neprijatna je istina i mi nećemo da je čujemo, ali srednji menadžment – ne ti fini ljudi – već njihove funkcije – ne samo da usporava naše organizacije već ih i unazađuje. Srednji menadžment zagušuje naše korporacijske arterije. Time što srednji menadžment obavlja svoje određene poslove i što drži knjižice o politici kompanije, on umanjuje vrednost. Odlična radna mesta. Kako se u skoroj prošlosti američka ekonomija oporavljala, tako su se u isto vreme i u velikom broju izbacivao srednji menadžment po korporacijama. U stvari, stanjivanje srednjih činova se povećava dok se poslovni učinak kompanija koje to čine poboljšava. Nakon što smo izravnali organizacioni grafikon (znatan broj srednjih menadžera i službenika centrale isparili su), našli smo se bukvalno licem u lice sa isturenom linijom. Kompanije rade mnogo bolje sa mnogo manjim stručnim kadrom. Dakle, kako da se ovaj ugroženi kadar ili srednji menadžment suoče sa budućnošću, sada kada su se našli ogoljeni na sred korporacijskih hodnika moći. Ukratko, nemoć je stanje uma. Ako mislite da ste nemoćni, onda i jeste. Nažalost, potpuno je nebitno da li je lako ili teško prevazići osećaj nemoći. Nemate izbora. Nemoć jednostavno neće ići u komercijalnom svetu gde gubitak moći i nanosekundu može izazvati komercijalni kaos. Život će biti uzbudljiviji, ali i zastrašujući, napisala je Meri En Sighart u listu The Times (Lodon). Jeste, hrabar je i neustrašiv ovaj svet u kome živimo.

Današnje kompanije liče na beživotne, nadzemaljske jedinice koje ne funkcionišu ukoliko menadžment nema poverenja u ljude na prvim linijama. S tim u vezi Rič Tirlink, generalni direktor, specifikovao je jednostavnu, ali moćnu zvaničnu filozofiju koja je pretvorila kompaniju Harley-Davidson, vladinog prosjaka, u svetsku zvezdu:

- recite istinu,
- održite obećanja,
- budite poštteni,
- poštujujte pojedinca,
- podstičite radoznalost.

U svom citiranom godišnjem izveštaju iz 1992. godine, Velč, skorašnji obraćenik od likvidacije do oslobađanja, rekao je sledeće: Ono što neprestano pokušavamo da učinimo jeste da dušu male kompanije, i brzinu male kompanije, ubacimo u telo naše velike

kompanije. Dakle, podela velikih organizacija u male i istinski nezavisne jedinice seže daleko više od ambicija tradicionalne decentralizacije. Mnoge se kompanije, čak i one skromne po veličini, decentralizuju na papiru, ali po načinu ponašanja uglavnom ostaju centralističke. Današnji posao - bilo u biotehnologiji ili putničkim uslugama korporacije – je nepredvidiv. Organizacija koja izvršava posao izgledaće potpuno drugačije u odnosu na jučerašnji model. U suštini grupe ljudi će se okupiti – nezavisni preduzetnici, delovi organizacija sa svih strana - da istraže novi prostor na tržištu. Zatim će se "organizacija" raspasti i nikada se više neće pojaviti u istom obliku. Ovo upućuje na jednostavan zaključak da sve što se može uraditi na vertikalni način, može se jeftinije uraditi okupljanjem nekoliko specijalizovanih kompanija horizontalno organizovanih. Neophodna je izvanredna organizaciona gimnastika – neograničen prelazak sa vertikalnog načina razmišljanja (sektori pojedinačnih proizvoda vladaju neograničeno) na horizontalan, zbog koga proizvod/prodaja/iskoruka/uslužne delatnosti nemaju određenu granicu i potpuno se uklapaju i sistem, rituale i kulturu klijenata. Izravnavali smo organizaciju, i sada smo se koncentrisali na horizontalni proces dodavanja vrednosti. Ali bez obzira koliko ovo bilo važno, ipak nije u pitanju poslednji korak za kompanije. Uvek postoji sledeći korak, i kladim se da će sledeći rad biti u vidu razgovora o organizacijama koje se sastoje od nekoliko ljudi tu itamo, koji se pojavljuju i odlaze sa platnih spiskova, dele znanje i rade zajedno kao bi stvorili novu vrednost i iskoristili prolazne povoljne prilike na tržištu.

Kupci su bili tema skoro svake stranice ovog rada, makar implicitno. Luda vremena zahtevaju lude organizacije, Više intelekta, manje materijala, Jedina imovina je ljudska mašta – sve tri parole, pomenute na nekoliko mesta u radu, jednostavno i prosto su imperativi vođeni tržištem. Svrah je demonstracija da je moguće, a ne samo poželjno, služiti kupce maštovito i brzo na tržištu koje je pretrpano dobrim proizvodima, dobrim uslugama i dobrim konkurentima odavde, odande i bog zna odakle sve. Da bi se ljudi u postojećim marketinškim odeljenjima naveli da misle na ovaj način, moralo bi se u potpunosti restruktuirati organizacija i naglasiti značaj menadžment kupaca. Odnosno, umesto da se organizuje na osnovu proizvoda, organizuje se na osnovu portfolija kupaca poredanim prema očekivanoj vrednosti kupovine za ceo život. Čak bi i aktivnosti oko razvoja proizvoda bile podređene strukturi menadžmenta kupaca.

Sa ovim radom neću napraviti grešku, a koju bih zasigurno napravio ranije – da pomislim da sam našao odgovor za sva vremena. Ne postoji, zasigurno, samo jedan odgovor, jedna strategija, jedan model. Da li smo onada uspeli? Nismo. Šta god da smo izgradili, najbolje što možemo uraditi, kao što reče savetnik Rodžer Martin, jeste da to spalimo svakih nekoliko godina. Nemojmo unositi promene, jednostavno sve spalimo. U svetu u kome je nečuveno postalo normalno – u ludom svetu, stabilne, razumne organizacije nemaju smisla.⁷⁴

⁷⁴ Thriving on Chaos, Video Publishing House, 1998

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Globalizacija znači mnogo više od internalizacije preduzeća. Sve je teže odrediti ili održati granice. Svet se iz izrazito nacionalnih ekonomija, preselio u globalnu ekonomiju. Tehnološki napredak u oblastima poput prevoza i komunikacija pomaže u prevazilaženju fizičke udaljenosti i barijera, a podržava trend ka globalnoj ekonomiji. Kapital slobodno kruži među zemljama, proizvodnja se internacionalizuje, a ljudi putuju u druge zemlje radi posla.

S tim u vezi, Džek Velč je jednom rekao da će osamdesete biti zastrašujuća dekada intenzivne tržišne konkurencije, kao i da će devedesete biti još žešće u tom smislu.⁷⁵

Uprkos do sada najvećem tržištu spekulacija na haosu, povećanim zaradama i prosperitetu bez presedana u velikom delu sveta, pokazalo se da je bivši generalni direktor General Electrica bio u pravu. Nove tehnologije promenile su poziciju dugo ustoličenih preduzeća - privrednih šampiona, a naizgled niotkuda su se pojavili hitriji takmičari sa oštrijim verdnosnim predlozima i nižim troškovima da preuzmu mesto ovih prvih.

Svaki nekoliko godina svetski menadžeri prave novu religiju. Danas, zaključak je rada, većina njih veruje u neminovnost i stalnost promene. Međutim, ukoliko žele dobro da služe svoje preduzeće, oni moraju da usklađuju veru sa razumom. Menadžeri koji traže odgovore na promenjeni ambijent treba da imaju na umu obim opasnosti i osobine novih konkurenata – uglavnom mladih i fleksibilnih. Njihovi strategijski modeli su novi, ponašanje im je sveže i bez autocenzure. Pri tome odlikuje ih brzina, fleksibilnost, snalažljivost i energija – potrebne za prevazilaženje ekstremene konkurencije i moraju biti učvršćene u strategijsko operativno razmišljanje svih preduzeća.

Nameće se zaključak da u svetu brzih promena ostati isti kao ranije predstavlja veliki rizik. Uspešan menadžment misli i planira mnogo godina unapred.

Rezultati istraživanja u velikim kompanijama sa velikim brojem radnika, gotovo je sigurno da iskazuju da bi velika većina zaposlenih imala ideje kako se može unaprediti posao u njihovim sektorima. Neke od tih ideja bi verovatno bile potpuno neprimenjive,

⁷⁵ Welch, J., Byrne, J. (2001) – *What I've learned leading a great company and great people*, Hodder Headline, London, str. 73

neke bi gotovo je sigurno bile jako originalne i najverovatnije bi mogle da daju dobre rezultate. Mnogo bitnija stvar je da je svaki zaposleni pomislilo makar jedanput, a mnogi to i konstantno misle, da bi mogli da budu dobri menadžeri, makar na nižem nivou menadžmenta. Neki od njih će dobiti šansu da se pokažu, većina najverovatnije neće.

Ovaj rad je bio zamišljen kao svojevrsan pregled teorije jednog dela menadžmenta i dešavanja u svetskoj ekonomiji u poslednoj deceniji sa naglaskom na to kako se sve to reflektovalo na srednji nivo menadžmenta. Takođe, u skladu sa svim tim, osnovna ideja je bila da rad pruži dovoljno informacija o izazovima koji dolaze uz prihvatanje posla menadžera kao i potrebnim kvalitetima koje menadžer treba da ima.

Nažalost, nivo edukacije menadžera u Srbiji još je jako nizak. Selekcija ljudi koji dobijaju bolja zaposlenja je još uvek po principu raznih vrsta “veza” (političkih, rodbinskih, prijateljskih itd.), što ne stvara pravu klimu za stvaranje kvalitetnih menadžera. Razvoj malih i srednjih preduzeća će, ako se nastavi, stvoriti nova radna mesta, ali to još uvek ne garantuje da će vlasnici privatnih preduzeća dobro voditi firme ako nemaju dovoljno znanja. Teško je zamisliti da nekog vlasnika i direktora privatne firme, naročito ako firma postoji na tržištu već 10 godina i ako posluje relativno prosečno, možete da ubedite da čita knjige iz menadžmenta ili da pohađa petodnevni kurs. Nažalost, dok privatni preduzetnici, direktori sopstvenih preduzeća i menadžeri u korporacijama ne shvate prednost sticanja i teorijskog znanja, a ne samo praktičnog kroz sklapanje poslova u zemlji čija ekonomija još uvek nema čiste principe poslovanja, teško se mogu napraviti radikalni pomaci u stanju menadžmenta u Srbiji.

Sa druge strane, jedan od sigurnih zaključaka ovog rada je da je kako u svetu, tako i u Srbiji, za posao menadžera definitivno potrebno da menadžer bude efikasan, efektivan, dobar organizator, dobar motivator, sposoban da zna sve zakone poslovanja i da u okviru njih traži najbolji put ka što boljem rezultatu. Pored toga, poštovanje svakog zaposlenog, nametanje uzajamnog poštovanja među svim članovima tima, insistiranje na razmeni mišljenja i forsiranje kreativnog načina razmišljanja su pravci delovanja i principi koji će uvek biti dobro prihvaćeni kako od viših nivoa menadžmenta tako i od svih kolega. Sve ovo se ne može potpuno ostvariti u praksi i dobiti vrhunske rezultate, ako ne postoji dovoljan nivo znanja o ekonomiji regije, zemlje, kontinenta ili čak i celog sveta, što

naravno zavisi od toga na kom tržištu kompanija već posluje ili ima nameru da posluje u bližoj budućnosti.

Na kraju, pored znanja (teorijskog i praktičnog) o menadžmentu i principima poslovanja, unutrašnjih kvaliteta menadžera i sposobnosti da se vrednosti prenesu na celu okolinu oko sebe, presudnu ulogu za dobro vođenje tima, sektora, ili kompanije, nesumljivo igra psihologija, empatija i razumevanje načina razmišljanja ljudi koje u svakom slučaju zavisi od celokupne situacije, kako u zemlji, tako i u njihovoj porodici i okolini.

Neka osoba može biti prepuna znanja, vredna, marljiva, karakterna i dobar govornik, ali ako nije u stanju da razume sva stanja u kojima njegovi članovi tima mogu da se nađu, ako ne uspeva da se prilagodi promenama do kojih dolazi, izlivima emocija članova tima, teško da će uspeti da postigne dobar rezultat u radu sa ljudima.

Vrlo je verovatno da ovakav zaključak rada izaziva utisak da je možda previše stvari koje osoba mora da ispuni da bi mogla da bude uspešan menadžer. Ali, to i treba da bude utisak. Nije svako za taj posao. Na kraju krajeva, generalno rad sa ljudima je naporan i definitivno treba imati kvalitet više u odnosu na ostale ljude upravo da taj rad na poslu menadžera ne bi postao mučenje kako za menadžera tako i za ostale članove tima.

Svako ko ima ambiciju da napreduje u svojoj karijeri, kako kroz velike kompanije, korporacije, ili namerava da pokrene svoju firmu, treba da zna da će prelazak na posao menadžera u njihovim karijerama i životima izazvati veliki šok i zahtevaće određeni period prilagođavanja. Ali upravo zato niže nivoe menadžmenta definitivno treba shvatiti kao prvi krug selekcije. Ko se dobro pokaže na tom nivou, imaće dovoljno osnova da planira svoju budućnost u tom poslu i da objektivno očekuje unapređenje u budućnosti koje će ga uvesti u srednji nivo menadžmenta.

Ko ne bude imao dobre rezultate na nižim nivoima menadžmenta, ili će vrlo brzo učiti na svojim greškama ili mu je bolje da shvati da nije za taj posao. Nije strašno konstatovati da niste za posao menadžera. Strašno je ne shvatiti to u prve tri godine rada kao menadžer nižeg nivoa ili nadati se da ćete time što ste u međuvremenu osnovali svoju firmu imati više uspeha.

Globalizacija i globalni fenomeni u poslovanju i razvoju organizacije su sve više na delu. Velike kompanije su primorane na maksimiziranje produkcije i rasta bilansnih suma, za šta imaju podršku na dosta ekspanzivnom makroekonomskom planu, monetarnom i

fiskalnom politikom koja je fokusirana na postizanje i održavanje vrlo niskih stopa inflacije. Revolucionarna napredovanja novih tehnologija su značajno umanjila troškove proizvodnje roba i usluga. Kompanije koje nisu u stanju da s uspehom odgovore na nove promene i izazove, rizikuju svoju samostalnost i postojanje na tržištu.

Kao odgovor na razvoj ovakvih trendova tokom proteklih dvadesetak godina zabeležen je rekordan broj kompanija koje su izlaze prilagođavanja novonastalim uslovima i unapređenja svog poslovanja našle kroz strukturnu i funkcionalnu promenu organizacija kako bi je optimalno prilagodili performansama koje očekuju.

Značaj i doprinos istraživanja leži u činjenici da su prvi i srednji nivo menadžmenta pod najizrazitijem uticaju globalnih promena i trendova. Pri tom presudno amortizuju sve veće posledice turbulencije na tržištu što omogućuje kompanijama da se prilagode šansama iz okruženja i na bolji način pozicioniraju kao bi ostvarile veći profit.

Značaj istraživanja izazova i promena u srednjem nivou menadžmenta savremenih organizacija, mogućnosti, ograničenja, i perspektive u sve većoj konkurenciji stranih kompanija, kao i mogućnost primene iskustava u preduzećima zemalja u tranziciji, naravno i u našoj zemlji, daju ovoj temi izuzetan značaj i aktuelnost.

Rezultati istraživanja izazova i promena u srednjem i prvom nivou menadžmenta u teoriji i praksi dće nam odgovore na pitanja oko sve aktuelnijeg položaja i uloge menadžera prvog i srednjeg nivoa u savremenim organizacijama u kontekstu izmenjenih globalnih privrednih kretanja. Ukazaćemo na njihove prednosti i nedostatke u odgovoru na novonastale uslove, takođe i o perspektivama u svetu, ali i kod nas. Ukazali smo na njihove prednosti i nedostatke u odgovoru na novonastale uslove, takođe i o perspektivama u svetu, ali i kod nas.

Produbljena znanja s područja menadžmenta uopšte i dobro razumevanje procesa reorganizacije kompanija povećaće mogućnost amortizovanja globalnih i neminovnih promena, jer spada u krug obaveznih znanja za sve učesnike u okruženju, a pogotovo za rukovodeće menadžere koji donose ključne odluke i presudno utiču na tok procesa.

Naravno, rezultati istraživanja će se koristiti kao baza podataka budućim istraživanjima, pogotovu u naglašavanju i otkrivanju veze između globalnih tendencija i promena kod početnog i srednjeg nivoa menadžmenta savremenih organizacija.

Uspevati usred haosa znači nositi se sa njim ili hvatati se u koštac sa neredom, napredovati uprkos haosu. Pravi cilj je da se haos uzme kao nešto što je dato u postavci zadatka, pa onda da se nauči kao se buja na takvom tlu. Oni kojima pripada sutrašnjica baviće se haosom proaktivno, posmatraće sam haos kao izvor tržičnih prednosti, a ne kao problem koji treba zaobići. Haos i neizvesnost jesu (i biće) povoljne tržišne prilike za mudre; sticanje dobiti od talasavih tržišnih anomalija predstavljaće najveća dostignuća uspešnih preduzeća i poslovanja.

Ako bi ovaj rad na bilo koji način mogao da doprinese dodatnom informisanju ljudi koji imaju ambiciju da rade kao menadžeri ili se već bave poslom menadžera, i boljem sagledavanju njihovog posla, onda je ovaj rad u potpunosti ispunio svoj razlog postojanja.

Literatura

Korišćena literatura

1. Drucker, P. (septembar 1992), *The New Society of Organizations*, Harvard Business Review
2. Drucker, P., (2. Februar 1993) *A Turnaround Primer*: The Wall Street Journal, str. A14
3. Drucker, P. (1995) *Menadžment za budućnost*, Poslovni sistem Grmeč –Privredni pregled, Beograd
4. Ekonomist magazin broj 339 (decembar 2006), Novinsko izdavačko preduzeće Ekonomist media group, Beograd
5. Ekonomist magazin broj 344, (januar 2007) Novinsko izdavačko preduzeće Ekonomist media group, Beograd
6. Ekonomist magazin, broj 341, (decembar 2006) Novinsko izdavačko preduzeće Ekonomist media group, Beograd
7. Ekonomist magazin, broj 342, (decembar 2006) Novinsko izdavačko preduzeće Ekonomist media group, Beograd
8. Hamel, G (2009) *Budućnost menadžmenta*, Mate, Zagreb
9. Harding, D., Rovit, S. & others, (2004) *Mastering the Merger*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
10. Mandić, T. (2003) *Komunikologija – Psihologija komunikacije*, Klio, Beograd
11. Mašić, B. (ur) (2004), Naučni skup *Metode Radikalnih Promena u Organizacijama*, Zbornik radova, Beograd
12. Mašić, B. (2006) Skripta: *Dvodecenijska Transformacija General Electric-a: Liderstvo Džeka Velča*, Fakultet za Finansije, Menadžment i Osiguranje
13. Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd
14. Martin, R., (novembar-decembar) *Changing the Mind of the Corporation*, Harvard Business Review
15. Mulroney, B., (1991) *The Quick and the Dead*, Big Business and the Seduction of Canada, New York: Viking
16. Peters, T. (1996) *Uspešan u haosu*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd

17. Peters, T. (1994) *Luda vremena zahtevaju lude organizacije*, Agora, Beograd
18. Prokesch, (novembar-decembar 1993), Harvard Business Review
19. Robbins, P. Stephen i Coulter, M. (2005) *Menadžment*, Data Status
20. Stoner, J., Friman, E. i Gilbert, D. (2002) *Menadžment*, Zelnid, Beograd
21. Velč, Dž. (2005) *Veština pobeđivanja*, Adižes, Novi Sad
22. Welch, J., Byrne, J. (2001) – *What I've learned leading a great company and great people*, Hodder Headline, London
23. Thriving on Chaos, Video Publishing House, 1998
24. <http://www.msnbc.msn.com/id/15688090/>
25. Wikipedia. <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>

Dodatna literatura

26. Harung, H., (1999) *Invincible Leadership. Building Peak Performance Organizations by Harnessing the Unlimited Power of Consciousness*. MUM Press, Fairfield
27. Hegstrom, R.G, (2006) *Voren Bafet za Sva Vremena*, Plato Cardea
28. Kotter, P.J. (1996) *Leading change*, Harvard Business School Press
29. Mašić, B., Lončarević, R., (2000) *Menadžment-škole i novi pristupi*, Ekonomski fakultet, Banja Luka
30. Rose, P.S., and Hudgins, S.C., (2005) *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data Status, Beograd
31. Thompson A., Strickland A.J, (2001) *Strategic Management – Concepts and Cases*, McGraw-Hill Inc., New York
32. Todorović, J (2003) *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit Beograd
33. Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>
34. Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Reengineering>
35. Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Restructuring>
36. www.cincom.typepad.com
37. www.darden.virginia.edu/batten
38. www.darvinmag.com
39. www.gater.com

40.www.jfe.rochester.edu

41.www.m&areview.com

42.www.m&astate.com

43.www.pwcglobal.com

BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RAD.

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI
MATERIJALI.**



WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.MATURSKI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.ESSAYSX.COM

WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO [SEMINARSKI](#), [DIPLOMSKI](#) ILI [MATURSKI](#) RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE [GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#) KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U [BAZI](#) NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU [IZRADA RADOVA](#). PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM [FORUMU](#) ILI NA MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM