

# OSNOVNI ELEMENTI MENADŽMENTA

Williams, C., Principi menadžmenta, 2010

Pitanja vezana za menadžment imaju ključni značaj za svaku organizaciju: na koji način planiramo da obavljamo radne zadatke, organizujemo kompaniju da bude efikasna i efektivna, predvodimo i motivišemo zaposlene i uspostavljamo kontrolne mehanizme da bismo se uverili da se naši planovi sprovode u delo i da će naši ciljevi biti ispunjeni? Dobar menadžment je osnovni uslov za pokretanje preduzeća, napredak u poslovanju i zadržavanje pozicije na tržištu nakon što preduzeće postigne određeni uspeh.

Koliko je značajan dobar menadžment, govore sledeće greške. Greška br. 1. Direktor banke dovodi do suza menadžerku marketinga time što je ljutito kritikuje pred drugima zbog greške za koju ona nije odgovorna. Greška br. 2. Korporacija, koja proizvodi medicinske uređaje, čekala je tri godine, tokom kojih se desilo 45 otkaza i dva pacijenta su umrla, pre nego što je povukla 50.000 defektnih defibrilatora, od kojih su 77% već bili ugrađeni pacijentima.

## 1. Menadžment

Mnogi današnji menadžeri su na početku svoje karijere radili kao zavarivači u fabrici, prodavci u buticima, konobarisali ili prali sudove. Međutim, bilo da je karijeru počeo od najnižeg nivoa ili sa pozicije supervizora, posao menadžera nije da izvršava konkretne zadatke, već da pomogne drugima da obavljaju svoje. **Menadžment** je obavljanje posla uz pomoć drugih. Bivša direktorka osnovne škole koja je postala menadžer u fabrici automobilskih delova nikad u životu nije napravila nijedan deo za automobil. To nije njen posao. Njen posao je da stvori okruženje u kome ljudi koji izrađuju delove mogu to da rade na pravi način, mogu iz prvog pokušaja da obave posao kako treba, mogu da proizvedu delove po konkurentnoj ceni i pri tom imaju određeno osećanje odgovornosti i ponosa. Ne mora da zna da napravi neki automobilski deo da bi postigla bilo šta od navedenog.

Iz ovog opisa menadžerskih odgovornosti proizilazi to da menadžeri, između ostalog, treba da se pozabave pitanjem efikasnosti i efektivnosti poslovnog procesa. Efikasnost podrazumeva obavljanje posla uz minimalan napor, troškove ili otpad. Na primer, na koji način više miliona članica organizacije *Girl Scout of America* (GSA) u više od 200 lokalnih predstavništava širom SAD svake godine prodaje i isporučuje milione kutija sa kolačima? Drugim rečima, šta tu organizaciju čini tako efikasnom? Ona ima ugovor sa samo dve pekare. Prema tome, kada GSA promeni ili poboljša svoju ponudu kolača, na primer, uvođenjem novih ukusa ili zdravijih proizvoda bez šećera, ta akcija može da se sprovede brzo i dosledno širom zemlje. Takođe, GSA dizajnira posebna pakovanja za kolače da bi što veći broj kutija mogao da stane u dostavna vozila. Organizacija održava optimalan nivo ukupnih zaliha kolača tako što prati prodaju prema vrstama kolača i oblastima. Zahvaljujući tome što GSA posluje efikasno, 2,9 miliona članica te organizacije mogu da prodaju i isporuče više od 50 miliona kolača u periodu od 8 nedelja.

Efikasnost sama po sebi nije dovoljna da osigura uspeh. Menadžeri takođe moraju da teže efektivnosti, to jest izvršavanju zadataka koji doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva kao što su kvalitetna usluga i zadovoljstvo kupaca. Kompjuterizovani sistem planiranja koji koristi kompanija *Wal-Mart* predstavlja primer efikasnosti i efektivnosti. Menadžeru je obično potreban ceo dan da isplanira nedeljne smene za jedan supermarket. Međutim, kompjuterizovani sistem planiranja za jedan dan priprema radne rasporede za više od milion zaposlenih koji rade u kompaniji *Wal-Mart*. Takođe, sistem meri trendove vezane za prodaju i posećenost različitih prodavnica i može da omogući da veći broj zaposlenih bude na poslu kad god je gužva u prodavnici.

## 2. Funkcije menadžmenta

Henri Fajol, koji je početkom XX veka bio generalni direktor velike kompanije za proizvodnju čelika, jedan je od osnivača nauke o menadžmentu. Na osnovu svog dvadesetogodišnjeg iskustva generalnog direktora, Fajol je zaključio da „uspeh kompanije uglavnom mnogo više zavisi od administrativnih sposobnosti njenih lidera nego od njihovih tehničkih sposobnosti“.

Sudeći prema Fajolu, menadžeri treba da obavljaju pet menadžerskih funkcija da bi bili uspešni: planiranje, organizovanje, koordinacija, komandovanje i kontrola. U većini današnjih udžbenika o menadžmentu, ova lista je izmenjena tako što je izbačena funkcija koordinacije i Fajolova funkcija komandovanja je označena kao „liderstvo“. Dakle, Fajolove funkcije menadžmenta su danas, u tom izmenjenom obliku, poznate kao planiranje, organizovanje, liderstvo (vođenje) i kontrola. Istraživanja ukazuju na to da su menadžeri koji dobro obavljaju te funkcije uspešniji, da sebi obezbeđuju napredak u karijeri, a svojim kompanijama profit. Jedno istraživanje je pokazalo da su kompanije profitabilnije što njihovi generalni direktori više vremena posvete planiranju. Radnici sa boljim veštinama planiranja i odlučivanja imaju veće šanse da dobiju unapređenje i postanu menadžeri, da budu uspešni kao menadžeri i da napreduju do najviših nivoa u menadžmentu.

### 2.1 Planiranje

Planiranje podrazumeva određivanje organizacionih ciljeva i načina da se oni ostvare. Planiranje je jedan od najboljih načina da se poboljšaju poslovne performanse. Ta aktivnost podstiče ljude da se više trude, da ulažu veliki trud duže vreme, da se ponašaju na način koji direktno doprinosi realizaciji ciljeva i da osmisle bolje načine za obavljanje njihovog posla. Ono što je najvažnije, kompanije koje planiraju imaju veći profil i brže se razvijaju od kompanija koje ne planiraju.

Na primer, pitanje kojim poslom se bavimo predstavlja suštinu strateškog planiranja. Ako menadžer preduzeća može da odgovori na pitanje kojim poslom se bavi u dve rečenice, može da se pretpostavi da on ima vrlo jasan plan za svoje preduzeće. Iako zarađuje novac internet oglašavanjem koje se zasniva na ključnim rečima koje korisnici unose u pretraživač, kompanija Google kaže da njen posao nije oglašavanje, već „organizovanje svetskih informacija“. Ne samo što nam Google omogućava da pronađemo veb-sajtove, slike, knjige, naučne članke i prilike za kupovinu, već i svoj privatni život možemo da organizujemo koristeći aplikacije kao što su kalendar, e-pošta, aplikacija za razmenu fotografija i dokumenata i čitač vesti.

### 2.2 Organizovanje

Organizovanje je odlučivanje o tome gde će se odluke donositi, ko će obavljati koje poslove i zadatke i ko će u kompaniji raditi za koga. Američko Ministarstvo za unutrašnju bezbednost (Department of Homeland Security - DHS) osnovano je u martu 2003. godine sa ciljem da usklađuje aktivnosti dvadesetak federalnih agencija i obezbedi koordiniranu, efikasnu i efektivnu reakciju u slučaju napada ili katastrofe. Međutim, DHS ima probleme u organizaciji. Agencije kojima upravlja DHS i dalje se nalaze širom Vašingtona. DHS mora da polaže račune pred više od 80 kongresnih komisija. Izazov je čak i da se odredi koje zadatke treba obaviti. Napore su usmerili na sprovođenje zakona i bezbednost, ali neki lideri smatraju da bi bolji rezultati mogli da se ostvare kada bi naponi bili usmereni na preventivne akcije kao što su obaveštajne aktivnosti i sprečavanje širenja nuklearnog naoružanja. Problem se sastoji u tome da se pronađe najbolji način da se organizuju ograničeni resursi kao što su novac, znanje, tehnologija i ljudi da bi se posao uspešno obavio. Iako je DHS u početku uspešno resio neke od najvećih problema (kao što je bezbednost na aerodromima), nepostojanje odgovarajuće organizacije i dalje predstavlja ogromnu prepreku.

## 2.3 Liderstvo (vođenje)

Treća funkcija menadžmenta, liderstvo, podrazumeva inspirisanje i motivisanje zaposlenih da naporno rade da bi ostvarili organizacione ciljeve. Kompanija Xerox je bila na ivici stečaja - dugovala je preko 17 milijardi dolara i imala samo 150 miliona dolara u gotovini. Osim toga, pošto su se tri godine za redom prihodi znatno smanjivali a gubici rasli, cena akcija kompanije pala je sa 65 dolara na samo 4,4 dolara. Generalna direktorka kompanije je obilazila po dva, a ponekad i tri grada dnevno da bi razgovarala sa menadžerima i zaposlenima u kompaniji Xerox i da bi ih zamolila da štede svaki dolar kao da je njihov. Govorila je: „Moral i motivacija su nešto do čega mi je najviše stalo u kompaniji Xerox. Mislim da moral i motivacija presudno utiču na našu sposobnost da ostvarimo rezultate. Ljudi treba da budu angažovani i motivisani i da osećaju da pružaju doprinos nečemu što je značajno.“ Zahvaljujući njenom vodstvu i naporima koje su uložili visokomotivisani radnici kompanije Xerox, ta kompanija ne samo što je opet stala na noge, već je postala lider u razvoju novih digitalnih tehnologija za štampanje u boji.

## 2.4 Kontrola

Poslednja funkcija menadžmenta, kontrola, odnosi se na nadgledanje napretka u ostvarivanju ciljeva i preduzimanje korektivne akcije kada se napredak ne ostvaruje. Osnovni proces kontrole podrazumeva postavljanje standarda za postizanje ciljeva, poređenje ostvarenih performansi sa tim standardima i vršenje promena s ciljem da se performanse usklade sa tim standardima.

Pošto je morala da smanji troškove (standard) da bi ponovo postala profitabilna (cilj), kompanija *Continental Air-lines* počela je da služi putnicima sokove u malim čašama, umesto da im daje cele limenke (jedna od brojnih korektivnih akcija). Portparol kompanije opravdao je taj potez sledećim rečima: „Stjuardese nam govore da su džakovi sa smećem bili vrlo teški zbog sve te [protraćene] tečnosti. Bacali smo skoro polovinu pića.“ Iako *Continental* i dalje daje cele limenke putnicima koji to zahtevaju, služenjem pića u manjim čašama kompanija uštedi 100.000 dolara godišnje.

## 3. Vrste menadžera

Nisu svi menadžerski poslovi isti. Obaveze generalnog direktora kompanije znatno se razlikuju od obaveza koje ima menadžer lokalnog restorana. Postoje četiri vrste menadžera za koje se vezuju različiti poslovi i odgovornosti: top menadžeri, menadžeri srednjeg nivoa, menadžeri prve linije i lideri timova.

### 3.1 Top menadžeri

**Top menadžeri** zauzimaju pozicije kao što su **generalni direktor** (*Chief Executive Officer - CEO*), **operativni direktor** (*Chief Operating Officer - COO*), **finansijski direktor** (*Chief Financial Officer - CFO*) i **direktor informatičkog sektora** (*Chief Information Officer - CIO*) i odgovorni su za opšti pravac razvoja jedne organizacije. Top menadžeri imaju sledeće odgovornosti. Kao prvo, **odgovorni su za stvaranje uslova za promenu**. Generalni direktori organizacija *Walt Disney*, *Boeing*, *Morgan Stanley* su svi dobili otkaz u periodu od jedne godine upravo zato što nisu dovoljno brzo reagovali i izvršili značajne promene u svojim kompanijama. Zapravo, u Evropi i SAD, 35% generalnih direktora na kraju dobija otkaz zbog nesposobnosti da uspešno promene svoje kompanije. Stvaranje uslova za promenu, između ostalog, znači i **definisane dalekosežne vizije ili misije za kompaniju**.

Posle definisanja vizije ili misije, druga odgovornost top menadžera jeste da kod zaposlenih stvore osećanje posvećenosti i zajedničke odgovornosti za performanse kompanije. To jest, odgovornost top menadžera je u tome **da steknu podršku zaposlenih**. Treće, top menadžeri moraju svojim rečima i delima da **doprinesu stvaranju pozitivne organizacione kulture**. Na osnovu onoga što rade i govore drugima unutar i izvan kompanije, top menadžeri prenose korporativne vrednosti, strategije i lekcije. Iznad svega, bez obzira na to šta saopštavaju, vrlo je važno da generalni direktori šalju i ponavljaju jasne i dosledne poruke.

Najzad, top menadžeri imaju odgovornost da nadgledaju svoje poslovno okruženje. To znači da top menadžeri moraju **pažljivo da prate potrebe kupaca, poteze konkurenata i dugoročne poslovne, ekonomske i društvene trendove**.

### **3.2 Menadžeri srednjeg nivoa**

Menadžeri srednjeg nivoa zauzimaju pozicije kao što su **menadžer fabrike, regionalni menadžer ili menadžer divizion**a. Njihova je odgovornost u tome da postavljaju ciljeve koji su u skladu sa opštim ciljevima top menadžmenta, da pripremaju strategije za podjedinice i da ih sprovedu da bi ostvarili svoje ciljeve. Jedna od konkretnih odgovornosti menadžera srednjeg nivoa jeste da **planiraju i raspoređuju resurse na način koji im omogućava da ostvare ciljeve**.

Njihova druga važna odgovornost jeste u tome da **usklađuju i povezuju grupe i odeljenja u kompaniji**. U februaru 2008. godine, tornado je uništio fabriku kompanije Caterpillar u državi Misisipi. Bila je to jedina fabrika u sastavu te kompanije koja je proizvodila određenu vrstu spojnice koja je bila neophodna za mnoge mašine Caterpillar. Taj nesrećni slučaj je pretio da ugrozi proizvodnju širom sveta. Menadžer srednjeg nivoa koji je upravljao divizijom za proizvodnju delova u čijem je sastavu bila i ta fabrika, dao je radnicima rok od dve nedelje da vrate proizvodnju na nivo na kome je bila pre udara tornada. Sklopio je ugovore sa novim dobavljačima, poslao inženjere iz drugih lokacija kompanije Caterpillar u Misisipi da provere kvalitet i organizovao distribuciju u drugom objektu. U međuvremenu je menadžer fabrike u Oksfordu, prebacio neke radnike u drugu fabriku, obezbedio novu obuku za radnike dok je trajao zastoj u proizvodnji i nadgledao rekonstrukciju fabrike. Dan pre isteka roka od dve nedelje, fabrika u Oksfordu je počela da radi i proizvela 8.000 delova.

Treća odgovornost menadžera srednjeg nivoa jeste u tome da **nadgledaju i upravljaju performansama podjedinica i menadžera** koji im podnose izveštaje. Menadžer zadužen za jedan region u farmaceutskoj kompaniji iz Engleske saraduje sa ljudima na svim nivoima, od apotekarskih pomoćnika do članova upravnog odbora. Međutim, on najviše vremena provodi sa devet oblasnih menadžera koji mu podnose izveštaje. On nadgleda njihov rad i upravlja njihovim učinkom, a samim tim i učinkom menadžera pojedinačnih apoteka koji podnose izveštaje oblasnim menadžerima.

Najzad, menadžeri srednjeg nivoa su odgovorni i za **spvođenje promena ili strategija koje su definisali top menadžeri**. Strategija kompanije Wal-Mart odražava misiju te kompanije - „Uštedeti ljudima novac da bi mogli bolje da žive.“ Kada je Wal-Mart počeo da prodaje prehrambene proizvode u svojim novim supercentrima, menadžer nabavke dobio je odgovornost da kupuje lako kvarljivu robu po nižim cenama od onih koje plaćaju konkurenti kompanije Wal-Mart. Pošto su mali dobavljači poljoprivrednih proizvoda imali poteškoće da zadovolje potrebe kompanije Wal-Mart, Vilson je blisko saradivao sa njima i uputio ih je na kompjutersku mrežu kompanije Wal-Mart, koja dobavljačima omogućava trenutni pristup svim informacijama koje su im neophodne za vođenje posla. Ti koraci su vremenom pomogli dobavljačima poljoprivrednih proizvoda da smanje troškove i isporuče ogromnu količinu svežeg voća i povrća supercentrima kompanije Wal-Mart. To je, takođe, pomoglo kompaniji Wal-Mart da postane najveći prodavac prehrambenih proizvoda na svetu.

### 3.3 Menadžeri prve linije

Menadžeri prve linije zauzimaju pozicije kao što su **supervizor smene** ili **menadžer odeljenja**. Osnovna odgovornost menadžera prve linije je u tome da upravljaju radnim učinkom zaposlenih najnižeg nivoa koji su direktno odgovorni za proizvodnju robe i usluga koje kompanija nudi. Menadžeri prve linije su jedini menadžeri koji ne nadgledaju druge menadžere. Odgovornosti menadžera prve linije obuhvataju **nadgledanje, podučavanje i kratkoročno planiranje**.

Menadžeri prve linije i **nagrađuju svoje radnike za njihov radni učinak**. Takođe, oni uče zaposlene najnižeg nivoa kako da obavljaju svoj posao. Na primer, pojedini restorani analiziraju podatke o prodaji za svakog njihovog konobara ili konobaricu. Menadžeri restorana koji koriste te podatke, često jednom nedeljno izvode svog najuspešnijeg konobara na ručak da bi ga na taj način nagradili. Najbolji menadžeri, međutim, takođe izvode svoje najlošije konobare na ručak da bi sa njima razgovarali o tome šta mogu da urade da poboljšaju svoj učinak.

Menadžeri prve linije, takođe, **sastavljaju detaljne rasporede i operativne planove zasnovane na srednjoročnim planovima srednjeg menadžmenta**. *Nasuprot dugoročnih planova top menadžera (za tri do pet godina) i srednjoročnih planova menadžera srednjeg nivoa (za 6 do 18 meseci), menadžeri prve linije pripremaju planove i sprovode akcije koje obično proizvode rezultate u roku od dve nedelje.* Na primer, menadžer jedne tipične benzinske stanice na početku svog radnog dana obilazi svoje konkurenate da bi proverio cene benzina, a zatim ispituje sopstvenu stanicu spolja da bi video da li, recimo, treba zameniti neispravne sijalice ili svetleće znakove, ili dopuniti zalihe papirnih ubrusa i tečnosti za pranje šoferšajbni. Zatim sledi unutrašnja provera, tokom koje menadžer određuje šta treba da se uradi tog dana. (Da li ima dovoljno kafe i peciva za doručak ili dovoljno sendviča za ručak?) Kada napravi plan za taj dan, menadžer se okreće narudžbinama za vikend. Nakon što razmotri vremenske uslove (toplo ili hladno) i prodajne trendove koje su imali prošle godine u isto vreme menadžer se stara o tome da u prodavnici bude dovoljno piva, sokova i nedeljnih novina. Najzad, menadžer razmatra potrebu za zapošljavanjem novih radnika 7 do 10 dana unapred.

### 3.4 Lideri timova

Lider tima je četvrta vrsta menadžera. Ova relativno nova vrsta menadžerskog posla pojavila se kada su kompanije počele da koriste **samoupravne timove** koji, po definiciji, **nemaju formalnog supervizora**. Tradicionalna hijerarhijska struktura u menadžmentu podrazumeva da je menadžer prve linije odgovoran za učinak zaposlenih koji nisu menadžeri i da ima ovlašćenje da zapošljava i otpušta radnike, deli radna zaduženja i kontroliše resurse. U ovoj novoj strukturi, sami timovi obavljaju gotovo sve funkcije koje su menadžeri prve linije obavljali u skladu sa tradicionalnom hijerarhijom.

Dakle, lideri timova imaju drugačije odgovornosti od tradicionalnih menadžera prve linije. Osnovna odgovornost lidera timova jeste u tome da **podrže aktivnosti tima usmerene ka ostvarenju određenog cilja**. To ne znači da su lideri timova odgovorni za učinak tima. Naprotiv. Tim snosi tu odgovornost. Lideri timova **pomažu članovima svog tima da isplaniraju posao, nauče da rešavaju probleme i uspešno sarađuju sa ostalim članovima tima**. Lider tima treba da bude na usluzi svojoj grupi. Međutim, članovi tima snose odgovornost za ishod. Lider je tu da svom timu pruži intelektualnu, emocionalnu i duhovnu podršku. Svojim postupcima, lider treba da pokaže drugima kako da razmišljaju o poslu koji obavljaju.

*Odnosi između članova tima i između različitih timova izuzetno su važni za dobar učinak tima* i lideri timova moraju pažljivo da upravljaju tim odnosima. Dobri odnosi sa drugima su mnogo važniji u timskim strukturama jer članovi tima ne mogu da završe posao bez pomoći svojih kolega iz tima. Lider

tima je odgovoran za izgradnju dobrih odnosa i rešavanje problema koji se javljaju u odnosima između članova njegovog tima.

Lideri timova su takođe odgovorni za upravljanje spoljašnjim odnosima. Oni **predstavljaju vezu između svog tima i drugih timova**, odeljenja i divizionu u kompaniji. Na primer, ako se član tima A žali na kvalitet rada tima B, lider tima A treba da organizuje sastanak sa liderom tima B. Lideri ta dva tima imaju odgovornost da podstaknu članove oba tima da zajedno rade na rešavanju problema. Ako se to obavi na pravi način, problem će biti rešen bez intervencije menadžmenta kompanije ili svaljivanja krivice na članove drugog tima.

Lideri timova koji ne razumeju u čemu se njihova uloga razlikuje od uloge tradicionalnih menadžera često imaju poteškoće u svom poslu.

## 4. Menadžerske uloge

Iako menadžeri iz sve četiri kategorije učestvuju u planiranju, organizovanju, liderstvu i kontroli, kada bi ih pratili tokom jednog njihovog tipičnog dana na poslu, verovatno ne bi upotreбили te termine da se opiše to što oni zapravo rade. Umesto toga, zapazili bi razne uloge koje menadžeri obavljaju. Menadžeri obavljaju tri ključne vrste uloga dok rade svoj posao:

- interpersonalne uloge,
- informacione uloge i
- uloge u odlučivanju.

Drugim rečima, menadžeri razgovaraju sa ljudima, sakupljaju i pružaju informacije i donose odluke. Ove tri ključne uloge mogu da se podele na 10 poduloga.

### 4.1 Interpersonalne uloge

Pre svega ostalog, menadžerski poslovi podrazumevaju mnogo kontakata sa ljudima. Procene variraju u zavisnosti od nivoa menadžmenta, ali većina menadžera provodi između dve trećine i četiri petine svog vremena u direktnoj komunikaciji sa drugim ljudima. Osobe koje vole samoću ili za koje poslovni kontakt sa ljudima predstavlja neprijatnost, često nisu prave osobe za posao menadžera. Obavljajući interpersonalnu ulogu, menadžeri zapravo izvršavaju sledeći tri poduloge: glava kuće, lider i osoba za vezu.

U **ulozi glave kuće**, menadžer izvršava ceremonijalne dužnosti - dočekuje posetioce kompanije, drži govor na otvaranju novog objekta ili zastupa kompaniju na dobrotvornom skupu koji organizuje lokalna zajednica. U **ulozi lidera**, menadžeri motivišu i podstiču radnike da ostvare organizacione ciljeve. Da bi kompanije pomogle zaposlenima da izbegnu premorenost, često nude neformalno radno okruženje koje podrazumeva ležeran stil oblačenja (farmerke i majica), obdanište koje se nalazi u sastavu kompanije, kao i odsustvo radi stručnog usavršavanja.

U **ulozi osobe za vezu**, menadžeri kontaktiraju sa ljudima izvan svojih jedinica. Istraživanja nedvosmisleno pokazuju da menadžeri provode isto toliko vremena sa „autsajderima“ koliko i sa svojim podređenima i šefovima.

### 4.2 Informacione uloge

Ne samo što menadžeri najveći deo vremena provode u direktnom kontaktu sa drugima, već i veliki deo tog vremena provode sakupljajući i pružajući informacije. Menadžeri 40% svog vremena provode

tako što pružaju informacije ili ih primaju od drugih. U tom smislu, menadžment može da se sagleda kao proces tokom koga menadžeri sakupljaju informacije analizirajući poslovno okruženje i slušajući druge u direktnim razgovorima i zatim obrađuju te informacije i pružaju ih ljudima u kompaniji i izvan nje. Tri informacione poduloge su: pratilac zbivanja, interni davalac informacija i portparol.

U **ulozi pratioca zbivanja** (kontrolora), menadžeri analiziraju svoje okruženje da bi došli do informacija, aktivno kontaktiraju sa drugima da bi se informisali i, zbog svojih ličnih kontakata, primaju veliki broj informacija koje nisu tražili. Osim što dobijaju informacije iz prve ruke, menadžeri nadgledaju svoje okruženje da bi znali šta se dešava sa njihovim kupcima i konkurentima i da bi bili upoznati sa tehnološkim promenama koje mogu da utiču na njihovo preduzeće.

Zbog svojih brojnih ličnih kontakata i komunikacije sa podređenima, menadžeri su često glavne osobe za prenošenje važnih informacija. U **ulozi internog davaoca informacija**, menadžeri svojim podređenima i drugima u kompaniji pružaju informacije do kojih su došli. Nikad nećemo imati potpuno adekvatnu zamenu za prenošenje informacija u direktnom kontaktu licem u lice. Ipak, tehnologija menja način na koji se informacije sakupljaju i saopštavaju. Iako su elektronska i govorna pošta osnovni metodi komunikacije u velikim kompanijama, neki menadžeri koriste društvene mreže kao što su Facebook i Twitter za prenošenje informacija.

Dok u ulozi internog davaoca informacija menadžeri pružaju informacije zaposlenima u kompaniji, menadžeri u **ulozi portparola** saopštavaju informacije ljudima izvan svojih odeljenja i kompanija. Generalni direktori najčešće obavljaju ulogu portparola svojih kompanija na godišnjem sastancima akcionara kompanije ili na sastancima odbora. Generalni direktori, takođe, obavljaju ulogu portparola u kontaktu sa medijima kada su njihove kompanije uključene u neka važna dešavanja koja zavređuju medijsku pažnju.

### 4.3 Uloge u odlučivanju

Razmena informacija nije sama po sebi dovoljna. Menadžerima je korisno da prikupljaju i razmenjuju informacije sa ljudima u kompaniji i izvan nje jer im to pomaže da donesu dobre odluke. Menadžeri obavljaju četiri poduloge u odlučivanju: preduzetnik, osoba za rešavanje problema, alokator resursa i pregovarač.

Menadžeri obavljaju **ulogu preduzetnika** kada sebe, svoje podređene i svoje jedinice prilagođavaju promenama. Bolnice Veterans Affairs (VA) dugo su bile poznate po komplikovanim birokratskim procedurama, neefikasnosti i drugorazrednom medicinskom tretmanu, ali danas spadaju među najbolje u SAD. Pre petnaest godina, uprava tih bolnica je uspostavila kulturu koja zahteva preuzimanje odgovornosti i sprovođenje promena koje su usmerene na poboljšanje celokupnog sistema. Doktori, medicinske sestre, osoblje i uprava redovno su se sastajali da bi razmotrili moguća poboljšanja. Kada je jedna medicinska sestra primetila da *rent-a-car* firme koriste bar-kod skenera za prijavu vraćenih automobila na evidenciju, predložila je da se bar-kodovi koriste i na identifikacionim narukvicama pacijenata i na ambalaži lekova. Bar-kod skeneri u bolnicama danas su povezani sa elektronskim sistemom za vođenje evidencije koji sprečava medicinske sestre da izdaju pogrešne lekove i automatski upozorava bolničku apoteku na moguće štetne interakcije lekova ili da su pacijenti u opasnosti od alergije.

U **ulozi osobe za rešavanje problema**, menadžeri reaguju na pritiske i probleme koji su toliko ozbiljni da zahtevaju trenutnu pažnju i akciju. Menadžeri obavljaju ulogu osobe za rešavanje problema kada upravni odbor kompanije koja se suočava sa velikim poteškoćama angažuje novog generalnog direktora da vrati kompaniju na pravi put. Kada je tržišno učešće kompanije *Ford* palo sa 25% na 16% i kada je ta kompanija izgubila 7 milijardi dolara za devet meseci, postavili su novog generalnog

direktora koji je došao iz kompanije *Boeing*. On je brzo obezbedio finansijska sredstva da bi pokrio gubitke tako što je smanjio troškove: smanjio je broj automobila koje *Ford* proizvodi, standardizovao upotrebu zajedničkih delova u različitim vozilima kompanije *Ford* i otpustio polovinu od 82.000 fabričkih radnika. On je rekao da je ovo već sve video u kompaniji *Boeing*. Neki vrlo dobri i lojalni ljudi su napustili kompaniju, ali koliko god da pad deluje obeshrabrujuće, ponovni uspon daleko jače utiče na raspoloženje.

U **ulozi alokatora resursa**, menadžeri odlučuju ko će dobiti koje resurse i koliko će kojeg resursa dobiti. U pokušaju da ožive prodaju luksuznih automobila, top menadžeri kompanije *General Motors*, kao alokatori resursa, preusmerili su dugoročnu investiciju od 4 milijarde dolara na brend *Cadillac*. To znači da su top menadžeri investirali približno 10% ukupnog kapitalnog budžeta kompanije *General Motors* u divizion koji ostvaruje samo 4% ukupnih prihoda te kompanije.

U **ulozi pregovarača**, menadžeri pregovaraju o radnim rasporedima, projektima, ciljevima, ishodima, resursima i povišicama za zaposlene. Kada je kompanija *Sprint* otkupila *Nextel* (drugog mobilnog operatera), Američka Federalna komisija za komunikacije zahtevala je od te kompanije da kupi nove radio-prijemnike za policiju i vatrogasnu službu zato što su repetitori mobilne telefonije ometali komunikaciju hitnih službi na stotinama lokacija. *Sprint Nextel*, koji je trebalo da potroši više od 3 milijarde dolara da reši taj problem, pregovarao je sa policijskim organima u Merilendu i Vašingtonu o zameni 35.000 radio-aparata. Teška situacija u kojoj se našla kompanija *Sprint* pokazuje da je pregovaranje ključno za uspeh i predstavlja osnovni deo menadžerskog posla.

## 5. Šta kompanije traže od menadžera

Kada traže zaposlene koji mogu da budu dobri menadžeri, kompanije traže pojedince koji poseduju tehničke veštine, veštine ophođenja sa ljudima, međuljudske veštine, konceptualne veštine i motivaciju za upravljanje.

**Tehničke veštine** se odnose na posebne procedure, tehnike i znanje koji su neophodni za obavljanje posla. Za menadžere prodaje tehničke veštine podrazumevaju sposobnost da pronađu nove potencijalne kupce, pripreme precizne i ubedljive prodajne prezentacije zasnovane na potrebama kupaca i zaključe prodaju.

Tehničke veštine su *najvažnije za lidere timova i menadžere nižeg nivoa* jer oni nadgledaju radnike koji izrađuju proizvode ili uslužuju kupce. Lideri timova i menadžeri prve linije treba da imaju tehničko znanje i veštine da bi obučili nove radnike i pomogli zaposlenima da rešavaju probleme. Tehničko znanje i veštine su takođe potrebni za određivanje i otklanjanje problema koje zaposleni ne mogu samostalno da reše. Kako menadžeri napreduju na više pozicije u menadžmentu, značaj tehničkih veština je sve manji, ali su one i dalje važne.

**Veštine ophođenja se ljudima** ukratko mogu da se definišu kao sposobnost da se dobro saraduje sa drugima. Menadžeri koji poseduju te veštine uspešno rade u grupama, ohrabruju druge da izraze svoje misli i osećanja, imaju razumevanja za potrebe i stanovišta drugih ljudi, vrlo dobro slušaju i komuniciraju. Veštine ophođenja sa ljudima *podjednako su važne za sve nivoe menadžmenta*, od supervizora prve linije od generalnih direktora. Ipak, budući da menadžeri nižeg nivoa mnogo vremena provode rešavajući tehničke probleme, vrlo je verovatno da menadžeri višeg nivoa zapravo provode više vremena u direktnoj komunikaciji sa drugim ljudima. U proseku, menadžeri prve linije provode 57% svog vremena sa ljudima, ali se ta brojka povećava na 63% za menadžere srednjeg nivoa i 78% za top menadžere.



**Konceptualne veštine** obuhvataju sposobnost menadžera da organizaciju sagleda kao celinu, da shvati kako različiti delovi kompanije utiču jedan na drugi i da razume kako se kompanija uklapa u spoljašnje okruženje i kako na nju utiču elementi tog okruženja kao što su lokalna zajednica, društveni i ekonomski faktori, kupci i konkurencija. Dobri menadžeri moraju da budu sposobni da prepoznaju, razumeju i pronađu ravnotežu između više složenih problema i perspektiva. Drugim rečima, menadžeri moraju da budu pametni. Menadžeri sa natprosečnom inteligencijom u proseku imaju za oko 48% bolje rezultate od menadžera sa prosečnom inteligencijom. Očigledno je da kompanije treba da se postaraju da pametne radnike unaprede na mesto menadžera. Konceptualne veštine postaju sve značajnije kako menadžeri napreduju prema vrhu hijerarhijske lestvice.

Dobar menadžment, međutim, zahteva mnogo više od inteligencije. Na primer, ako se najinteligentnija osoba u timu unapredi na mesto menadžera, taj potez može da bude poguban ako toj osobi nedostaju tehničke veštine, veštine ophođenja sa ljudima ili motivacija za upravljanje. **Motivacija za upravljanje** pokazuje koliko su zaposleni motivisani da komuniciraju i sarađuju sa nadređenima, da se nadmeću, da se ophode samouvereno, da govore drugima šta da rade, da nagrađuju dobro ponašanje i kažnjavaju loše, da izvršavaju postupke koji su vrlo uočljivi i da obavljaju i organizuju administrativne zadatke. Menadžeri obično imaju veću motivaciju da upravljaju nego njihovi podređeni i ta motivacija je najčešće jača kod menadžera na višim nivoa nego kod onih na nižim nivoima. Osim toga, menadžeri koji imaju veću motivaciju da upravljaju brže dobijaju unapređenja, njihovi radnici ih ocenjuju kao bolje menadžere i zarađuju više novca od menadžera čija motivacija da upravljaju nije toliko izražena.

## 6. Greške koje menadžeri prave

Još jedan način da se razume šta je potrebno da bi neko bio menadžer jeste da se analiziraju greške koje menadžeri prave na poslu. Drugim rečima, upoznati se sa onim što menadžeri ne treba da rade jednako je korisno kao i upoznati se sa onim šta treba da rade.

U nekoliko istraživanja poređeni su „pobednici“, ili menadžeri koji su uspeli da stignu do samog vrha svojih kompanija, i „pobeđeni“, ili menadžeri koji su u početku karijere bili uspešni, ali je njihov uspon usporen ili zaustavljen kada su stigli do srednjih ili viših nivoa menadžmenta. Istraživači su ustanovili da postoji samo nekoliko razlika među pobednicima i pobeđenima. Obe grupe su uglavnom bile sastavljene od talentovanih ljudi i obe grupe su imale određene slabosti. Međutim, pobeđeni su se razlikovali od pobednika u tome što su imali dva ili više fatalnih nedostataka vezanih za način na koji su upravljali ljudima. Iako pobednici ni u kom slučaju nisu bili savršeni, oni obično nisu imali više od jednog nedostatka ili su pronašli način da maksimalno umanje uticaj svojih nedostataka na ljude sa kojima su radili.

Glavnih deset grešaka koje menadžeri prave

1. Neosetljivi prema drugima: grub, zastrašujući, siledžijski stil
2. Hladni, ravnodušni, arogantni
3. Izdaja poverenja
4. Preterano ambiciozni: razmišljaju o sledećem radnom mestu, igraju političke igre
5. Konkretni problemi vezani za radni učinak
6. Isuviše se mešaju u posao zaposlenih: nesposobni da delegiraju ili izgrade tim
7. Nesposobni da angažuju prave radnike
8. Nesposobni da strateški razmišljaju
9. Nesposobni da se prilagode šefu sa drugačijim stilom menadžmenta
10. Previše zavise od mentora ili nekog ko zastupa njihove interese

Prva i glavna greška pobeđenih bila je njihova **neosetljivost prema drugima** koja se ogledala u njihovom grubom, zastrašujućem i siledžijskom stilu menadžmenta. Autori jednog istraživanja opisali su, kao takvog, menadžera koji je ušao u kancelariju svog podređenog i prekinuo sastanak rečima: „Moram da razgovaram sa tobom.“ Kada je podređeni pokušao da objasni da trenutno ne može da razgovara s njim jer je sastanak u toku, menadžer je grubo uzvratio: „Šta se to mene tiče! Rekao sam da hoću da razgovaram sa tobom odmah!“. Stoga ne čudi što su za samo 25% pobeđenih njihove kolege izjavile da se dobro ophode prema ljudima, u poređenju sa 75% pobednika.

Druga greška se odnosila na to da su pobeđeni često bili **hladni, ravnodušni ili arogantni**. Iako to izgleda kao neosetljivost prema drugima, pre je reč o tome da su pobeđeni menadžeri bili toliko inteligentni i tako dobri stručnjaci u svojim oblastima da su druge gledali s prezirom zato što oni nisu stručnjaci. Na primer, izvršni direktor jedne kompanije pozvao je industrijskog psihologa da posavetuje menadžerku za ljudske resurse, zbog toga što je bila okrivljena da izaziva previše burnih reakcija u kompaniji. Intervjui sa njenim kolegama i podređenima pokazali su da oni nju smatraju izuzetnim stručnjakom. Nažalost, ta stručnost je bila praćena hladnim, ravnodušnim i arogantnim stilom menadžmenta. Ljudi sa kojima je radila žalili su se da ona „radi previše stvari prebrzo“, da se prema kolegama ophodi sa „prezirom“, da „ugrožava timski rad“, „ne pokazuje uvek svoju ljudsku stranu“ i da je „za sobom porušila previše mostova“.

Treća greška pobeđenih odnosila se na **izdaju poverenja**. Izdaja poverenja ne mora da podrazumeva nepoštenje. Umesto toga, izdaja poverenja znači daje neko doveo druge u nezavidan položaj jer nije uradio ono što je rekao da će uraditi onda kada je rekao da će to uraditi. Ta greška, sama po sebi, nije fatalna jer menadžeri i njihovi radnici nisu mašine. Zadaci ostaju nedovršeni u svakoj kompaniji, svakog radnog dana. Uvek ima previše posla, a nedovoljno vremena, ljudi, novca ili resursa. Menadžer pravi fatalnu grešku i izdaje poverenje svojih radnika kada propusti da ih obavesti da posao neće biti završen na vreme. Pobeđeni su se razlikovali od pobednika u tome što su bili nesposobni da priznaju greške, da brzo obaveste druge o svojim propustima, preuzmu odgovornost za njih i da ih onda otklone bez svaljivanja krivice na druge.

Četvrta greška je bila **prevelika ambicija**. Menadžeri koji stalno razmišljaju o sledećem radnom mestu obično imaju samo površne odnose sa svojim trenutnim saradnicima i kolegama. U žurbi da steknu zasluge za uspehe koje će primetiti menadžeri višeg nivoa, oni prave fatalnu grešku u tome što se prema ljudima ophode kao da im nisu bitni. Jedan radnik je na sledeći način opisao svog preterano ambicioznog šefa: „Dao mi je novu definiciju zajedničkog rizika: Ako je nešto što sam uradio bilo uspešno, on je bio zaslužan. Ako nije, ja sam bio kriv.“

Fatalne greške vezane za nesposobnost menadžera da delegiraju, izgrade tim i angažuju prave radnike ukazuju na to da su mnogi pobeđeni menadžeri bili nesposobni da izvrše najosnovniji prelaz i prilagode se menadžerskom poslu: da prestanu da budu neposredni izvršioci i počnu da obavljaju posao uz pomoć drugih. Dva problema se javljaju kada menadžeri prave te greške. Prvo, kada se menadžeri mešaju u odluke koje njihovi podređeni treba da donesu - jer ne mogu da prestanu da budu neposredni izvršioci - oni udaljuju od sebe ljude sa kojima rade. Kada se menadžeri mešaju u odluke radnika postoji mogućnost da izgube najkreativnije ljude, jer su oni u stanju da daju otkaz. Drugo, pošto pokušavaju da osim svog posla obavljaju i posao svojih podređenih, menadžeri koji ne delegiraju zaduženja neće imati dovoljno vremena da bilo šta urade na pravi način.

## 7. Ljudi kao izvor konkurentske prednosti

Ono što razdvaja najuspešnije kompanije od njihovih konkurenata je zapravo način na koji se ophode prema svojim radnicima - drugim recima, njihov stil menadžmenta.

Menadžeri u najuspešnijim kompanijama koriste koncepte kao što su sigurnost radnog mesta, selektivno zapošljavanje, samoupravni timovi i decentralizacija, visoka plata uslovljena performansama kompanije, temeljna obuka, smanjenje razlika u statusu (između menadžera i zaposlenih) i razmena finansijskih informacija, zahvaljujući kojima ostvaruju finansijske performanse koje su, u proseku, za 40% bolje od performansi drugih kompanija.

- 1. Sigurnost radnog mesta** - Sigurnost radnog mesta predstavlja najveću obavezu koju kompanije mogu da imaju prema svojim radnicima. Zaposleni mogu da uvode inovacije i povećavaju produktivnost kompanije, ne strahujući pri tom da će izgubiti posao.
- 2. Selektivno zapošljavanje** - Ako zaposleni predstavljaju osnov za konkurentsku prednost kompanije i ako im se garantuje sigurno radno mesto, onda kompanija mora odlučno da regrutuje kandidate i da pažljivo vrši selekciju da bi zaposlila najtalentovanije radnike koji su dostupni na tržištu rada.
- 3. Samoupravni timovi i decentralizacija** – Samoupravni timovi su odgovorni za zapošljavanje sopstvenih radnika, nabavku koju vrše za svoje potrebe, svoja radna zaduženja i proizvodnju. Samoupravni timovi često mogu da budu zaslužni za ogromno povećanje produktivnosti koje proizilazi iz veće kreativnosti i posvećenosti zaposlenih. **Decentralizacija** omogućava zaposlenima koji se neposredno bave i koji najviše znaju o problemima, proizvodnji i kupcima da donesu pravovremene odluke. Decentralizacija povećava zadovoljstvo i posvećenost zaposlenih.
- 4. Visoke plate uslovljene organizacionim performansama** - Visoke plate su neophodne da bi se privukli i zadržali talentovani radnici i da bi se pokazalo da organizacija ceni svoje zaposlene. Zaposleni baš kao i osnivači kompanije, akcionari i menadžeri, treba da učestvuju u podeli finansijskih nagrada kada je kompanija uspešna. Zašto? Zato što je verovatnije da će zaposleni koji imaju finansijski interes da njihove kompanije dobro posluju imati u vidu dugoročne rezultate svog preduzeća i razmišljati kao vlasnici preduzeća.
- 5. Obuka i razvoj veština** - Kao što kompanija koja se bavi visokom tehnologijom troši milione dolara za unapređenje svoje kompjuterske opreme i laboratorija za istraživanje i razvoj, kompanija čija je konkurentska prednost zasnovana na zaposlenima mora da investira u obuku i razvoj veština svojih ljudi.
- 6. Smanjenje razlika u statusu** - Kompanija treba prema svakom - bez obzira na radno mesto koje zauzima - da se ophodi jednako. Nema rezervisanih mesta za parking. Svi jedu u istom restoranu i imaju slične pogodnosti. Rezultat: bolja komunikacija pošto se zaposleni usredsređuju na probleme i rešenja, a ne na to da ih njihova kompanija manje ceni nego menadžere.
- 7. Razmena informacija** - Da bi zaposleni mogli da donose odluke koje su dobre za dugoročno poslovanje i uspeh njihovih kompanija, treba im pružiti informacije o troškovima, finansijama, produktivnosti, vremenu potrebnom za razvoj proizvoda i strategijama koje su prethodno znali samo menadžeri kompanije.

Ovi koncepti pomažu organizacijama da stvore radnike koji su inteligentniji, bolje obučeni, motivisaniji i posvećeniji poslu od radnika koji rade za konkurentske kompanije. Inteligentniji, bolje obučeni i

motivisaniji radnici pružaju superiorne proizvode i usluge kupcima. Kupci onda nastavljaju da kupuju od tih kompanija i prenose drugima svoja pozitivna iskustva, čime privlače nove kupce.

Kompanije koje ulažu u svoje ljude, takođe će stvoriti dugoročnu konkurentsku prednost koju druge kompanije ne mogu lako da kopiraju. Zaista, neka druga istraživanja jasno pokazuju da ispravne prakse menadžmenta doprinose stvaranju značajne prednosti u četiri oblasti koje predstavljaju ključne pokazatelje organizacionih performansi: prihodi od prodaje, profit, cena akcija kompanije i zadovoljstvo kupaca.

U istraživanju u kome je analizirano kako ulaganje u ljude utiče na prodaju koju kompanije ostvaruju, ustanovljeno je da su kompanije koje su u početku imale slabe rezultate uspele da podignu svoj prosečan prinos na investiciju i povećaju prodaju po zaposlenom. Kompanije su uspele da poboljšaju svoje rezultate zahvaljujući tome što su usvojile jednostavne prakse menadžmenta kao što su definisanje očekivanih performansi, mentorski rad sa zaposlenima, analiza performansi i nagrađivanje zaposlenih. Dakle, osim što znatno povećavaju profitabilnost uspešnih kompanija, ispravne prakse menadžmenta mogu da pomognu neuspešnim kompanijama da izađu iz krize.

Menadžeri, koji često komuniciraju sa kupcima u lošim uslovima (kada su kupci ljuti ili nezadovoljni), zapravo mogu da povećaju zadovoljstvo kupaca. Ispostavlja se da menadžeri utiču na zadovoljstvo kupaca time što doprinose zadovoljstvu zaposlenih. Kada su zaposleni zadovoljni svojim poslom, šefom i kompanijom u kojoj rade, oni pružaju mnogo bolju uslugu kupcima. Zahvaljujući tome, i kupci su zadovoljniji.

# LIDERSTVO

Kako orkestar od 100 ili više muzičara, od kojih svi sviraju različite delove u različito vreme i na različitim instrumentima, može da proizvede nešto tako lepo kao što je Betovenova Peta simfonija? Dirigent, poput generalnog direktora, odgovoran je da upravlja celom tom složenom organizacijom i obezbedi odličan rezultat. Međutim, njegov posao nije samo u tome da održava ritam dirigentskom palicom. Dirigenti takođe moraju da izgrade veze između ljudi, da pridobiju njihovo poverenje i ubede ih da pruže svoj maksimum.

Bilo daje krajnji rezultat uzbudljivo muzičko izvođenje, novi, inovativni proizvod ili povećanje profita, **liderstvo** je proces tokom koga se utiče na druge da ostvare grupne ili organizacione ciljeve.

## 1 Lideri naspram menadžera

Osnovna razlika između lidera i menadžera je u tome što lideri brinu o tome da se uradi ono što je ispravno, dok menadžeri brinu o tome da se ono što se radi uradi na pravi način. Drugim rečima, lideri počinju od pitanja: „Šta bi trebalo da radimo?“, dok menadžeri počinju od pitanja: „Kako ono što već radimo možemo da radimo bolje?“ Lideri su usredsređeni na viziju, misiju, opšte i konkretne ciljeve, dok su menadžeri usredsređeni na produktivnost i efikasnost. Menadžeri sebe vide kao čuvare statusa quo, dok lideri sebe vide kao pobornike promena i protivnike statusa quo. Shodno tome, lideri podstiču kreativnost i preuzimanje rizika.

Još jedna razlika je u tome što su menadžeri orijentisani na relativno kratkoročnu perspektivu, dok su lideri orijentisani na dugoročnu perspektivu. Menadžeri su, takođe, više usredsređeni na načine rada, na to kako posao treba da se obavi, dok su lideri više usredsređeni na ishode rada, na to šta treba da se uradi. Menadžerima je cilj da imaju kontrolu i ograniče izbor drugima, dok su lideri više usmereni na to da prošire izbor i mogućnosti koje drugi imaju na raspolaganju. Najzad, menadžeri rešavaju probleme da bi drugi mogli da obavljaju svoj posao, a lideri inspirišu i motivišu druge da sami pronađu rešenja.

Organizacijama su potrebni i lideri i menadžeri, uprkos njihovim međusobnim razlikama. Menadžeri imaju ključnu ulogu u obavljanju svakodnevnih poslova, a ključna uloga lidera je da inspirišu zaposlene i odrede dugoročni pravac razvoja svoje organizacije. Ključno pitanje za svaku organizaciju odnosi se na stepen pravilnog vodstva i pravilnog upravljanja.

## 2 Ko su lideri i šta oni rade

### 2.1 Liderske osobine

**Teorija karakternih osobina** je jedan od načina da se definiše ko su lideri. Prema teoriji karakternih osobina, efektivni lideri poseduju sličan skup osobina ili karakteristika. **Osobine** su relativno stabilne karakteristike, kao što su sposobnosti, psihološki motivi ili dosledni obrasci ponašanja. Na primer, prema teoriji karakternih osobina, lideri su viši, imaju više samopouzdanja i fizički su izdržljiviji (tj. imaju više energije) od onih koji nisu lideri. Zaista, iako samo 14,5% muškaraca ima visinu iznad 182 centimetra, 58% generalnih direktora kompanija sa liste Fortune 500 ima visinu od 182 centimetara ili više. Teorija karakternih osobina je poznata i kao teorija o „velikoj osobi“ jer su se prve verzije te teorije

zasnivale na tvrdnji da se lideri rađaju a ne stvaraju. Drugim recima, ili imate karakteristike koje su vam potrebne da budete lider ili ih nemate. A ako ih nemate, ne postoji način da ih steknete.

Neko vreme se smatralo da je teorija karakternih osobina pogrešna i da ne postoje dosledne razlike u karakternim osobinama između lidera i onih koji to nisu ili između uspešnih i neuspešnih lidera. Međutim, dokazi do kojih nedavno došlo pokazuju da „uspešni lideri nisu kao drugi ljudi“, da se uspešni lideri zaista razlikuju od drugih. Konkretnije, lideri se razlikuju od osoba koje nisu lideri u sledećim osobinama: jaka volja, želja da predvode druge, poštenje/integritet, samopouzdanje, emocionalna stabilnost, kognitivna sposobnost i poznavanje posla.

*Jaka volja* se odnosi na visok nivo napora i podrazumeva potrebu za postignućima, motivaciju, preduzimljivost, energiju i upornost. Kad je reč o postignućima i ambiciji, lideri uvek pokušavaju da ostvare poboljšanja ili postignu uspeh u onom što rade. Zbog svoje preduzimljivosti, imaju snažnu želju da podstaknu promenu ili reše probleme. Lideri obično imaju više energije - što je nužno, s obzirom na to da imaju dugo radno vreme i da njihovi sledbenici očekuju od njih da budu pozitivni i optimistični. Lideri su, takođe, uporniji od osoba koje to nisu i uspešniji su u prevazilaženju prepreka i problema koji bi većinu ljudi obeshrabrili.

Uspešni lideri imaju i jaku želju da predvode druge. Oni žele da imaju vodeću ulogu i razmišljaju o tome kako da utiču na druge ili da ih ubede u to šta treba ili ne treba da se radi. *Poštenje/integritet* je, takođe, važna karakteristika za lidere. *Poštenje*, odnosno iskren odnos sa drugima, jeste kamen temeljac liderstva. Liderima se neće verovati ako su nepošteni. Kada su lideri poštteni, njihovi podređeni su voljni da im oprostite druge nedostatke. *Integritet* se odnosi na to u kojoj meri lideri rade ono što govore da će uraditi. Lideri mogu biti poštteni i imati dobre namere, ali neće uživati poverenje podređenih ako ne budu dosledno ispunjavali svoja obećanja.

*Samopouzdanje*, odnosno vera u sopstvene sposobnosti, jeste još jedna karakteristika po kojoj se lideri izdvajaju od drugih. Lideri koji imaju samopouzdanje, odlučniji su i energičniji i imaju više izgleda da pridobiju poverenje drugih ljudi. Uz to, samopouzdana lideri su spremni da priznaju greške zato što ih doživljavaju kao šansu da nauče nešto novo, a ne kao negaciju svojih liderskih sposobnosti. To takođe znači da lideri imaju *emocionalnu stabilnost*. Čak i kada situacija krene naopako, oni ostaju staloženi i dosledni u svom stavu i načinu ophođenja prema drugima. Lideri koji ne mogu da kontrolišu svoje emocije, koji se brzo razljute ili napadaju i krive druge zbog grešaka verovatno neće uživati veliko poverenje.

Lideri su, takođe, inteligentni. Obično imaju visoke *kognitivne sposobnosti*. To ne znači da lider nužno mora da bude genije - daleko od toga. Ali, to znači da lideri imaju sposobnost da analiziraju veliku količinu naizgled nepovezanih, složenih informacija i da opaze obrasce, šanse ili opasnosti koje bi drugi verovatno prevideli. Najzad, lideri znaju svoj posao, što znači da poseduju superiorno tehničko znanje o poslovnim aktivnostima koje vode. Lideri koji dobro *poznaju posao* razumeju ključne tehnološke probleme i odluke sa kojima se njihove kompanije suočavaju. U većini slučajeva, istraživanja pokazuju da efektivni lideri imaju dugo, obimno iskustvo u svojim privrednim granama.

## **2.2 Lidersko ponašanje**

Osobine lidera same po sebi nisu dovoljne da nekoga učine uspešnim liderom. Lideri koji poseduju sve te osobine (ili mnoge od njih) moraju da preduzmu akcije kojima će podstaći druge ljude da ostvare grupne ili organizacione ciljeve. Postavlja se pitanje šta lideri rade, odnosno kako se ponašaju ili koje akcije preduzimaju da bi uticali na druge da ostvare grupne ili organizacione ciljeve.

Dva osnovna oblika ponašanja su ključna za uspešno liderstvo: iniciranje strukture (označeno kao *liderstvo orijentisano na posao*) i obzirno ponašanje lidera (označeno kao *liderstvo orijentisano na zaposlene*).

**Iniciranje strukture** odnosi se na to u kojoj meri lider strukturu uloge svojih sledbenika tako što im postavlja ciljeve, daje uputstva, definiše rokove i deli zadatke. Sposobnost lidera da inicira strukturu prevashodno utiče na radni učinak podređenih. Kompanija JPMorgan Chase, koja pruža finansijske usluge, je imala četiri različita kompjuterska sistema koje je prethodno kupila. Bankari u filijalama nisu mogli da pristupe evidenciji o tekućim računima ili da utvrde da li klijenti ispunjavaju uslove za kreditne kartice ili hipotekarne kredite. Generalni direktor kompanije je inicirao strukturu govoreći svojim top menadžerima da uspostave jedinstven sistem: „Ako to ne učinite u roku od šest nedelja, sam ću doneti sve oduke“. Rok je ispoštovan.

**Obzirnost** se odnosi na to u kojoj meri je lider ljubazan, pristupačan, spreman da podrži zaposlene i pokaže da brine o njima. Obzirnost prevashodno utiče na to koliko su zaposleni zadovoljni poslom. Konkretni oblici ponašanja kojima lideri pokazuju obzirnost jesu: slušanje problema i briga zaposlenih, savetovanje sa zaposlenima pre donošenja odluka i ophođenje prema zaposlenima kao prema jednakima. Li Skot, generalni direktor kompanije Wal-Mart, dobio je pre 25 godina lekciju o značaju obzirnosti od osnivača kompanije Sema Voltona. Skot, koji je tada rukovodio transportnom jedinicom, bio je poznat po svom strogom menadžerskom stilu i oštrim dopisima koje je slao saradnicima. Kada ga je Volton pozvao u svoju kancelariju, Skot je tamo zatekao devet svojih kamiondžija koji su ga čekali. Vozači, koji su iskoristili politiku „otvorenih vrata“ kompanije Wal-Mart, žalili su se Voltonu zbog načina na koji se Skot ophodi prema njima i tražili da on bude otpušten. Skot je rekao: „Oni su samo želeli da rade svoj posao i budu uvaženi zbog toga. Zato me je gospodin Volton pred njima upitao da li mogu drugačije da se ponašam.“ Kada je odgovorio da može, Skot je rekao da je Volton „tražio da stojim na vratima dok su oni odlazili i da se zahvalim svakom pojedinačno za to što je imao hrabrosti da iskoristi otvorena vrata“, koja su jedan od osnovnih principa kompanije Wal-Mart“. Ta kancelarija je sada Skotova i kompanija Wal-Mart ima ista „otvorena vrata“ na koja svaki zaposleni može da uđe da bi razgovarao sa generalnim direktorom.

### 3 Liderski stilovi

Četiri liderska stila su direktivno, liderstvo orijentisano na podršku, participativno i liderstvo orijentisano na postignuća.

**Direktivno liderstvo** podrazumeva da lider zaposlenima govori šta se tačno od njih očekuje, da im pruža konkretna uputstva za izvršenje zadataka, određuje dinamiku rada, postavlja standarde radnog učinka i stara se o tome da poštuju standardna pravila i propise.

**Liderstvo orijentisano na podršku** podrazumeva da je lider pristupačan i ljubazan prema zaposlenima, da se brine o njima i njihovom blagostanju, da ih tretira kao jednake i stvara prijatnu atmosferu za rad. Taj liderski stil je vrlo sličan obzirnom ponašanju lidera. Liderstvo orijentisano na podršku često omogućava da zaposleni budu zadovoljni svojim poslom i liderima. Takođe, primenom tog liderskog stila se mogu poboljšati performanse kada se poveća samopouzdanje zaposlenih, smanji stres kome su izloženi na poslu ili poboljšaju odnosi i poverenje između zaposlenih i lidera.

**Participativno liderstvo** podrazumeva da se lider savetuje sa zaposlenima i traži njihove predloge i sugestije pre donošenja odluka. Učešće u odlučivanju trebalo bi da pomogne sledbenicima da

razumeju koji su ciljevi najvažniji i da im razjasni put do ostvarenja tih ciljeva. Osim toga, kada učestvuju u donošenju odluka, ljudi su posvećeniji njihovom sprovođenju.

**Liderstvo orijentisano na postignuća** podrazumeva da lider postavlja izazovne ciljeve, mnogo očekuje od zaposlenih i pokazuje da veruje u to da će zaposleni preuzeti odgovornost i uložiti vanredan napor.

Kako poslovanje sve više poprima globalne dimenzije i kako se način na koji ljudi rade menja, organizacione strukture postaju ravnije ili manje zasnovane na hijerarhiji. To znači da lideri moraju da prevaziđu tradicionalna ograničenja i da na isti način sarađuju sa kolegama i podređenima u drugim odeljenjima ili čak u drugim kompanijama. Motivacija zato postaje mnogo važnija od rukovođenja. Bilo da je lider direktivni, participativni ili lider orijentisan na podršku ili postignuća, njegova sposobnost da privuče druge svojom vizijom i planom ključna je za dobro liderstvo.

## 4 Vizionarsko liderstvo

Vizionarskim liderstvom se stvara pozitivna slika budućnosti koja motiviše članove organizacije i pruža smernice za buduće planiranje i postavljanje ciljeva. Dve vrste vizionarskog liderstva su harizmatično i transformaciono liderstvo.

### 4.1 Harizmatično liderstvo

Harizma je grčka reč koja označava „božanski dar“. Stari Grci su smatrali da ljude sa harizmom inspirišu bogovi i da su sposobni za neverovatna postignuća. Nemački sociolog Maks Veber shvatao je harizmu kao posebnu vezu između lidera i sledbenika. Veber je napisao da harizmatični lideri, zahvaljujući svojim posebnim kvalitetima, mogu snažno utiču na sledbenike. Veber je, takođe, primetio da se harizmatični lideri obično pojavljuju u kriznim vremenima i da radikalnim rešenjima koja predlažu povećavaju divljenje koje njihovi sledbenici osećaju prema njima. Zaista, harizmatičan lider često ima neverovatan uticaj na sledbenike koje može da inspiriše i učini da mu budu fanatično odani. Iz te perspektive, harizmatični lideri se često posmatraju kao pojedinci koji su „veći od života“ ili koji se kao posebni izdvajaju od drugih zaposlenih u kompaniji.

Kao ličnosti, harizmatični lideri su jaki, samopouzđani i dinamični, i te osobine im pomažu da privuku sledbenike i stvore jake veze sa njima. Sledbenici veruju harizmatičnim liderima, lojalni su im i inspirisani da rade na ostvarenju vizije svog lidera. Sledbenici koji su odani harizmatičnim liderima često su spremni da ulože ogroman trud da bi ih zadovoljili. Prema tome, **harizmatično liderstvo** možemo definisati kao bihevioralne tendencije i lične osobine lidera koje stvaraju izuzetno jaku vezu između njih i njihovih sledbenika.

Takođe, harizmatični lideri:

- definišu jasnu viziju budućnosti zasnovanu na čvrsto prihvaćenim vrednostima ili etičkim principima;
- ističu te vrednosti ponašajući se na način koji je u skladu sa vizijom;
- prenose sledbenicima velika očekivanja u pogledu performansi;
- pokazuju veru u sposobnosti sledbenika da ostvare datu viziju.

Da li harizmatično liderstvo daje dobre rezultate? Istraživanja pokazuju da je često tako. Uopšteno govoreći, sledbenici harizmatičnih lidera su odaniji i zadovoljniji, ostvaruju bolji učinak i za njih postoje veći izgledi da će verovati svojim liderima i jednostavno napornije raditi. Ipak, harizmatično liderstvo takođe ima svoje rizike koji su u najmanju ruku jednako veliki kao koristi. Problemi lako mogu da se



jave kada harizmatični lideri motivisani željom da zadovolje sopstveni ego iskorišćavaju fanatične sledbenike.

Uopšteno govoreći, postoje dve vrste harizmatičnih lidera: etični i neetični. **Etični harizmatični lideri** daju sledbenicima šanse da se usavršavaju, otvoreni su i za pozitivne i za negativne povratne informacije, uvažavaju doprinose drugih, pružaju informacije i imaju moralne standarde.

**Neetični harizmatični lideri** kontrolišu sledbenike i manipulišu njima, rade ono što je najbolje za njih same, a ne za njihove organizacije, žele da čuju samo pozitivne povratne informacije, pružaju samo informacije koje su povoljne za njih, a njihovi moralni standardi su takvi da sopstvene interese stavljaju ispred interesa svih drugih. Pošto sledbenici mogu da postanu jednako odani i neetičnim kao i etičnim harizmatičnim liderima, neetični lideri predstavljaju ogroman rizik za kompanije.

Postoje jasne razlike između etičnih i neetičnih harizmatičnih lidera u nekoliko dimenzija leaderskog ponašanja: korišćenje moći, stvaranje vizije, komunikacija sa sledbenicima, prihvatanje povratnih informacija, intelektualna stimulacija sledbenika, usavršavanje sledbenika i poštovanje moralnih standarda. Na primer, kada stvaraju viziju, etični harizmatični lideri uvažavaju brige i želje sledbenika tako što im omogućavaju da učestvuju u stvaranju kompanijske vizije. Nasuprot tome, neetični harizmatični lideri sami stvaraju viziju samo zato da bi ispunili svoje lične ciljeve.

## 4.2 Transformaciono liderstvo

Dok harizmatično liderstvo podrazumeva definisanje jasne vizije, isticanje vrednosti koje su u skladu sa tom vizijom, prenošenje velikih očekivanja u pogledu performansi i uspostavljanje vrlo jakih veza sa sledbenicima, **transformaciono liderstvo** ide korak dalje time što obezbeđuje razumevanje i prihvatanje svrhe i misije grupe i podstiče zaposlene da, osim svojih ličnih potreba i interesa, imaju u vidu i ono što je dobro za grupu. Poput harizmatičnih lidera, transformacioni lideri su vizionari, ali oni transformišu svoje organizacije tako što sledbenike podstiču da postignu više nego što su nameravali, pa čak i više nego što su mislili da je moguće.

Transformacioni lideri čine da njihovi sledbenici osećaju da su ključni deo organizacije i pomažu im da shvate kako se njihovi poslovi uklapaju u viziju organizacije. Povezujući individualne i organizacione interese, transformacioni lider podstiče sledbenike da se žrtvuju za organizaciju jer znaju da će napredovati kada organizacija napreduje. Transformaciono liderstvo ima četiri komponente: harizmatično liderstvo ili idealizovani uticaj, inspirativnu motivaciju, intelektualnu stimulaciju i individualizovanu pažnju.

Harizmatično liderstvo ili idealizovani uticaj znači da se transformacioni lideri postavljaju kao uzori za svoje sledbenike. Pošto stavljaju tuđe potrebe ispred sopstvenih i dele rizik sa svojim sledbenicima, transformacioni lideri uživaju divljenje, poštovanje i poverenje i sledbenici žele da se ugledaju na njih. Dakle, nasuprot liderima koji su samo harizmatični (naročito onima koji su neetični), transformacionim liderima se može verovati da će postupiti ispravno i održati visoke standarde etičkog ponašanja i ličnog ophođenja.

Inspirativna motivacija znači da transformacioni lideri motivišu i inspirišu sledbenike tako što njihov rad čine smislenim i izazovnim. Oni jasno saopštavaju očekivanja i pokazuju posvećenost ciljevima, čime pomažu sledbenicima da stvore sliku budućnosti, što je neophodno da bi prihvatili organizacionu viziju ili misiju. Rezultat toga je da se sa većim entuzijazmom i optimizmom razmišlja o budućnosti. Intelektualna stimulacija znači da transformacioni lideri ohrabruju sledbenike da budu kreativni i inovativni, da preispituju pretpostavke i da na nov način pristupaju problemima i situacijama čak i ako se njihove ideje razlikuju od liderovih.