



prof. dr. Velimir Srića

Vođa organizator i dezorganizator

Svaki manager u načelu ima dva glavna zadatka. Prvi je objasniti svojem timu sadašnjost, odgovoriti na pitanje gdje smo, s kojim se problemima suočavamo i kako ih valja rješavati. Drugi zadatak vođe nadovezuje se na to.

Manager mora članovima tima iznijeti svoju viziju budućnosti koja može značiti drastični odmak od te sadašnjosti. Pogledamo li ovu dilemu sa sasvim praktične strane, dobar vođa treba naizmjenice biti organizator i dezorganizator svojeg sustava. S jedne strane on brine o tome da sve funkcionira kako treba, a s druge strane zadatak mu je uvoditi stalne

promjene koje će postojeći sustav i njegovu organizaciju permanentno mijenjati.

Upravljanje sustavom

Istodobno optimiziranje postojećeg sustava i potreba da se on razori i stvori novi, bolji sustav jedan je od najvećih izazova svakog managera. Većina vođa istinski vjeruje u činjenicu da se svaki sustav mora mijenjati i da jedino stalnim promjenama možemo osigurati njegov opstanak i dugoročni razvoj. No dok još radi, stari sustav mora biti maksimalno efikasan. Ne možemo ga uništiti prije nego što smo osmislili i stvorili novi koji će ga zamijeniti. Upravljanje svakim sustavom sastoji se, dakle, od **dva sukobljena zadatka: ovladavanje sadašnjosti i kreiranje budućnosti.**

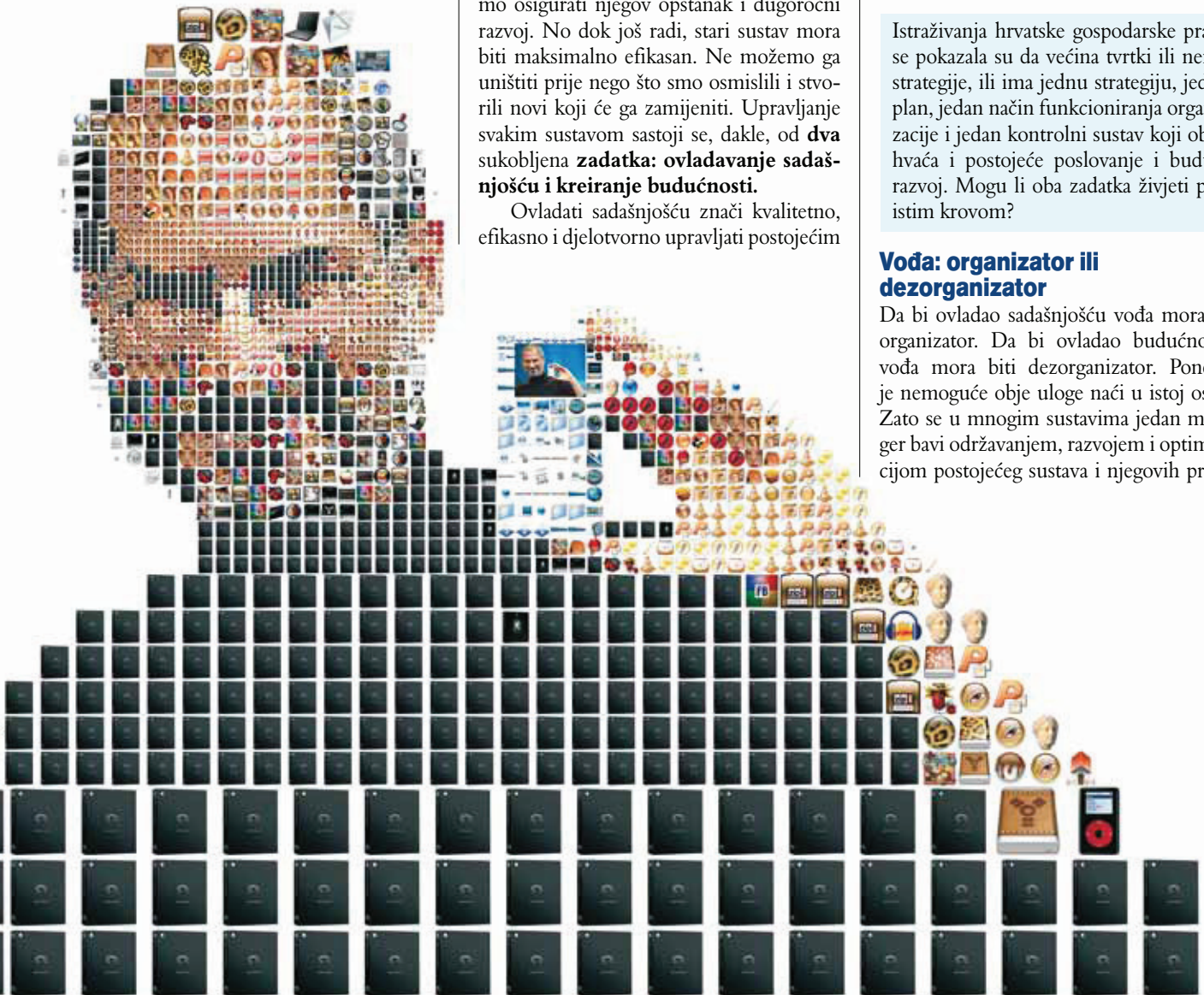
Ovladati sadašnjosti znači kvalitetno, efikasno i djelotvorno upravljati postojećim

procesima u organizaciji. Iako ćemo svaki sustav s vremenom morati mijenjati, u međuvremenu, dok se promjena ne dogodi, želimo da djeluje što efikasnije, profitabilnije i uspješnije. Zato u svakoj organizaciji valja razviti dvije vrste pristupa poslu ili dvije strategije: prvoj strategiji zadatak je osigurati optimalno upravljanje postojećim sustavom, a drugoj je zadatak razoriti postojeći sustav i uvesti novi, bolji sustav.

Istraživanja hrvatske gospodarske prakse pokazala su da većina tvrtki ili nema strategije, ili ima jednu strategiju, jedan plan, jedan način funkcioniranja organizacije i jedan kontrolni sustav koji obuhvaća i postojeće poslovanje i budući razvoj. Mogu li oba zadatka živjeti pod istim krovom?

Vođa: organizator ili dezorganizator

Da bi ovladao sadašnjosti vođa mora biti organizator. Da bi ovladao budućnosti, vođa mora biti dezorganizator. Ponekad je nemoguće obje uloge naći u istoj osobi. Zato se u mnogim sustavima jedan manager bavi održavanjem, razvojem i optimizacijom postojećeg sustava i njegovih procesa



sa, a drugi manager priprema razvoj novih proizvoda, novog sustava i novih procesa koji će postojeće ukinuti i "baciti u staro željezo".

Efikasno upravljanje postojećim sustavom polazi od jasnog razumijevanja uzroka sadašnjeg uspjeha. Prepoznajući postojeće šanse i prigode, nastojimo djelotvorno iskoristiti raspoložive resurse za rješavanje aktualnih problema i definiranje prioriteta. S druge strane, efikasno upravljanje budućnošću polazi od destrukcije postojećeg i traženja vizije na kojoj se treba temeljiti sutrašnji uspjeh. Umjesto produbljivanja današnjih, valja se usmjeriti na stvaranje sutrašnjih razvojnih prednosti i pripremanje potrebnih organizacijskih promjena.

Steven Jobs jedan je od osnivača tvrtke **Apple Computers** i pripada među žive legende informatike. Kao vizionar razvoja informacijsko-komunikacijskih tehnologija bio je pravi majstor kreiranja budućnosti, prototip idealnog vođe projekata razvoja tehnologije i novih generacija osobnih računala. Kad je trebalo pokrenuti razvojni projekt, znao je okupiti i motivirati suradnike, osigurati njihov danonoćni rad i izvući iz njih zadnje atome energije, hraneći ih svojim beskonačnim entuzijazmom.

No čim su dobili sjajan novi proizvod, trebalo je iskoristiti šansu rastuće potražnje, uhodati procedure masovne proizvodnje, stabilizirati nabavu komponenti, osigurati redovitu dostavu na tržište, jednom riječju razraditi efikasni sustav ovladavanja sadašnjosti. Jobsova motivacija za rad na takvim poslovima bila je ravna nuli.

Čim je završio projekt kompjutera

Apple, izgubio je interes za pretvaranje inovacije u uspješan poslovni pothvat i posvetio svu energiju razvoju novog računala pod imenom Macintosh. Za suradnike je Jobs bio tipični primjer dezorganizatora koji ruši postojeće i gradi novo. Kako je u međuvremenu trebalo ubrati plodove razvojnog rada i iskoristiti potencijal novih proizvoda, kompanija je dovela na kormilo Johna Skullyja, bivšeg menagera Coca Cole. Jedan od njegovih prvih poteza bio je otjerati Jobsa iz tvrtke, jer je njegova manija dezorganiziranja i inoviranja bila previše destruktivna za budućnost kompanije.

Adekvatna dualna strategija

U svakoj uspješnoj i dugovječnoj tvrtci razdoblja inoviranja i promjene u prirodnom se ritmu smjenjuju s razdobljima stabiliziranja i mehaničkog rasta. Potrebno je razumjeti taj proces i popratiti ga adekvatnom dualnom strategijom, kako to zove glasoviti profesor managementa Derek Abell.

Ovo nalikuje praksi dobrog nogometnog trenera koji, dok momčad napada i nastoji postići zgoditak, glavnu ulogu daje vođi napada i najboljem strijelcu. No u drugom poluvremenu, kad treba čuvati rezultat, zadatak vođenja preuzima golman ili ključni igrač obrane.

Dobar vođa morao bi biti u stanju prepoznati koja od ove dvije uloge u određenom trenutku razvoja njegovog sustava ima prioritet. Ako ju sam ne može dobro odigrati, mora naći adekvatnu podršku. Iz primjera kompanije Apple očito je da mno-

gi vođe ne mogu istodobno igrati ulogu organizatora i dezorganizatora. Ulazak u novi razvojni ciklus zbog toga često zahtijeva promjenu vođe, ponekad i cijelog menagerskog tima.

Više od dvije tisuće godina stara kineska knjiga mudrosti ratovanja generala Sun Tzu između ostalog kaže da najteže stvari na svijetu moraju biti načinjene dok su još lake, najveće stvari na svijetu moraju biti načinjene dok su još male.

Zato vođe planiraju na početku kad čine prave stvari. Tada su vizionari, usmjereni budućnosti i promjenama. No s druge strane, da bi mogli efikasno djelovati, vođe moraju uspješno upravljati sitnim i mukotrpnim, detaljnim i ponekad dosadnim stvarima koje znače svakodnevne, rutinske i ne jako motivirajuće zadaće. **Moderna menagerska znanost** oko ove dileme ponekad gradi temeljnu **razliku između menagera i lidera**. Prvi od njih upravlja "dosadnom" svakodnevnicom, nastojeći sve što obavlja raditi na pravi način. Drugi od njih radi strateške iskorake i inventivne promjene, rušeći postojeće rutine i gradeći neku novu stvarnost, radeći **prave stvari**.

Bilo kako bilo, **život modernog menagera sastoji se od oba zadatka, što znači da valja znati kad je vrijeme za kontinuitet, a kad za kvalitativne promjene**. U tom smislu, želimo li biti dugoročno uspješni, moramo naučiti kako neki sustav organizirati, kao da će trajati vječno, a nakon toga kako ga dezorganizirati i zamijeniti novim, boljim sustavom. ■



...NOVA SEZONA



**ŽELITE LI UNAPRIJEDITI SVOJU
POSLOVNU KARIJERU I POSTATI
USPJEŠAN MENADŽER?**

Pridružite nam se u novoj sezoni jednodnevnih radionica na kojima ćete unaprijediti vaše menadžerske vještine, uživati u okruženju i delcijama najpoznatijeg zagrebačkog hotela i upoznati nove kolege i potencijalne partnere.

Informacije i prijave na
www.delfin.com.hr

28. veljača 2007.
KEY ACCOUNT MANAGEMENT - USPJEŠNO VOĐENJE KLJUČNIH KUPACA
predavač: prof. dr. Velimir Srića

21. ožujak 2007.
USPJEŠNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE I PREGOVARANJE
predavači: prof. dr. Velimir Srića, mr. Davor Perkov

04. travanj 2007.
USPJEŠNO DELEGIRANJE I UPRAVLJANJE PRIORITETIMA
predavač: prof. dr. Velimir Srića

02. svibanj 2007.
UPRAVLJANJE ODNOSOM S KLIJENTIMA (CRM) I POVEĆANJE NJIHOVOG ZADOVOLJSTVA
predavači: prof. dr. Velimir Srića, mr. Davor Perkov

06. lipanj 2007.
KAKO BITI BOLJA OSOBA - SURADNIK, PARTNER I RODITELJ
predavač: prof. dr. Velimir Srića