

NEOPHODNE ULOGE MANAGEMENTA

Proizvoditi, upravljati, poduzimati i integrirati

Glava čovjeka je, po definiciji, dio tijela u kojem stanuje mozak, ona je sjedište uma, razuma i pameti, organ koji kreira i promovira osobnost čovjeka. Po glavi čovjek postaje ono što postaje, i jeste ono što jeste, u svakom smislu i u svakom pogledu. Slično je i s glavnim dijelom ("glavom") nekog društvenog tijela ili sustava, s glavnim managerom tvrtke također.



No za razliku od čovjeka tvrtka je ljudsko a ne božansko ili prirodno djelo. Stoga je odnos između glavnog managera tvrtke i same tvrtke bitno ne-savršeniji i turbulentniji od odnosa između glave i tijela. Jer, dok planira, organizira, rukovodi i kontrolira rad tvrtke, glavni manager mora stalno kreirati, provoditi i uskladjavati različite managerske zadaće i uloge.

U ovom članku predstavljamo, na tragu **Ichaka Adizesa**, četiri glavne i neophodne uloge managera i managamenta.

POZICIJA GLAVNOG MANAGERA

Stvarno, kako je moguće da jedan jedini čovjek brani milijune građana jedne države. Naravno, time se ne opterećujemo, ali kad bolje promislimo pojам državnog odvjetnika postaje nejasan. U slučaju glavnog managera tvrtke, koji odlučuje o pitanjima i vodi stotine ili tisuće zaposlenika, također može biti nezamisliv način na koji mu to polazi za rukom.

Kako **mi sami**, prema **L. Corrollu**, možemo određivati značenje pojedinih riječi, mi to i činimo. Otuda i stav da "nije isto ako dvojica govore isto". No obično pretpostavljamo da se značenja riječi podrazumijevaju i da o njima svi mislimo isto. Premda vrlo često nije tako. Primjerice, neka velika tvrtka – prema poimanju glavnog managera – može imati samo jednog direktora (eventual-

no s pomoćnicima i zamjenikom), dok neka druga – prema drugaćijem poimanju drugog glavnog managera – može imati jednog "generalnog" i više drugih, koji vode pojedine sektore, funkcije, pa čak i odjele.

U ovoj prigodi ne zanima nas što je bolje ili ispravnije. Radije zaključimo da i glavni i "ne-glavni" direktori trebaju – prema klasičnoj definiciji i predodžbi managamenta – planirati, organizirati, rukovoditi i kontrolirati, odnosno da su svi oni "glavni" za vlastiti djelokrug poslova. Ali sada se nameće pitanje koje su osnovne zadaće ili uloge glavnih managera pojedinih područja i osobito "naj-glavnijeg", onoga koji vodi čitavu tvrtku? Odnosno što se treba nalaziti u fokusu zanimanja i djelovanja glavnih managera?

ULOGE MANAGAMENTA

Sličnim se pitanjem bavio **Ichak Adizes** u svojoj vrlo pragmatičnoj i inspirativnoj knjizi "Kako riješiti krizu upravljanja". Njegovo je glavno pitanje glasilo: koje su uloge neophodne za dobar managament, a na njega je dao odgovor da svaki "managament mora izvršavati četiri uloge: proizvođača, upravitelja, poduzetnika i integratora". Naravno, nikad po gotovom scenariju, nego uvijek tako da na odgovarajući način planira, organizira itd.

BIT POJEDINIH ULOGA

Prva uloga (**proizvođača**) podrazumijeva fokusiranje na proizvod, na rezultat. Dakle, proizvodni proces treba tako postaviti i voditi da

stvara maksimalne rezultate uz minimalne troškove. Manager zna da njegov "poslodavac" od njega očekuje da proizvodi bolje i više od konkurenčije. Stoga su proizvodi i rezultati – bilo reklama u marketingu, gotovih proizvoda u pogonu itd. – u središtu zanimanja i interesa "glavnih" managera.

Dругa uloga (**upravitelja**) podrazumijeva da tvrtka ne može proizvoditi bolje i više od konkurenčije na bilo koji način, primjerice kršeći propise i riskirajući

“Uvijek mi je bilo nepojmljivo kako jedan čovjek može biti državni odvjetnik.”
— H. Hesse

“Za dobar managament potrebno je da netko okupi ljude koji rade i misle različito.”
— I. Adizes

“Nikada nisam sreto nekoga tko nije bio u nečemu superiorniji od mene.”
— R. W. Emerson

Kako su četiri neophodne managerske uloge ne samo različite nego i proturječne, jasno je da ih ne može ispunjavati – u isto vrijeme i jednako uspješno – niti jedan pojedinac.

kazne. Od managera se očekuje da visoke rezultate ostvaruje uz visoku poslovnu, društvenu i ekološku odgovornost. Stoga je za glavnog managera u ovoj ulozi u prvom planu uredno funkciranje sustava, briga da sustav funkcioniра prema postavljenim načelima i pravilima.

Treća uloga (**poduzetnika**) podrazumijeva da manager mora pratiti promjene u okruženju, uočavati nove trendove i kreirati putove prilagođavanja promjenama i uključivanja u trendove. Danas neusporedivo više nego u vrijeme (prije 90-tih godina prošlog stoljeća, odnosno prije računalne revolucije) kad je Adizes definirao ove uloge. Dakle, glavni manager mora stalno "iskakati" iz granica sustava, odnosno prethodne uloge.

I napokon četvrta uloga (**integratora**) podrazumijeva stvaranje odluka koje pretvaraju "**individualno poduzetništvo u grupno poduzetništvo**". Kreiranje i donošenje takvih odluka koje timovi stručnjaka i profesionalaca tvrtke razumiju, podržavaju i provode na optimalan način. Dakle, ova uloga glavnog managera prepostavlja okupljanje, integriranje i motiviranje ljudi za najbolji rad u tri prethodne uloge.

SASTAVLJANJE TIMA

Kako glavni manager mora istodobno obavljati sve četiri uloge i kako nema čovjeka koji bi ih mogao sam obavljati s optimalnim uspjehom, potreban je tim ljudi. Managerski tim za različite managerske uloge. Pritom je važna optimalna kombinacija ne samo vještina članova tima, nego i njihovih osobnosti. Kao što se moraju dopunjavati njihove vještine tako se moraju dopunjavati i njihove osobnosti.

Među mnoštvom različitih pristupa poslu i stilova rada ovdje ćemo, u kontekstu spomenutih managerskih uloga, navesti četiri stila koja je vrlo iscrpljeno, duhovito i slikovito opisao Adizes. I toliko vjerno da u njima svatko može prepoznati neke konkretnе managerske s kojima je radio ili surađivao. Pa i tip "beskorisnog managera" koji nas, u ovoj prigodi, ne zanima.

Ovi stilovi su: **proizvodni, administrativni, poduzetnički i integratorski**. Osoba s prvim stilom fokusirana je – nagonski, bez razmišljanja – na učinkovito izvođenje radnih operacija, s drugim na dosljednu primjenu propisa i procedura, s trećim na originalne ideje i hrabre projekte, dok je osoba s četvrtim stilom fokusirana na prevladavanje sukoba i zadovoljstvo ljudi.

Kod svakoga pojedinca – neovisno o njegovu odgoju ili kulturi, vještini ili iskustvu – prevladava jedan stil. To na određeni način potvrđuje i tezu o različitim managerskim ulogama i o potrebi stvaranja komplementarnog managerskog tima. Stoga tvrtka već kod samog izbora kandidata treba ocijeniti kojem tipu kandidat pripada i koji je njoj – u danom trenutku – potreban.

U svakom slučaju korisno je formiranje vodećeg managerskog tima od ljudi koji imaju različite stlove, svaki član od vode tima i svi članovi međusobno. Suradnja različitih ljudi – primjerice administratora koji "čuva" sustav i poduzetnika koji ga "probija" – upućuje na stalno sukobljavanje, ali i na poželjnu dinamiku sustava.

Zlatko Kurtović, dipl. oec.

WorldClass je besplatna usluga za sve one koji često putuju, a omogućava da iz 25 europskih zemalja i SAD-a zovete po djelma jedinstvenim tzv. flat rate tarifama.

Usluga je dostupna samo T-Mobile korisnicima



Kako se naplaćuju pozivi tijekom boravka u inozemstvu?

To prije svega ovisi o tome u kojoj se stranoj zemlji nalazite te radi li se o dolaznom ili pak odlažnom pozivu.

Jednostavno, zemlje svijeta podijeljene su u 5 različitih zona (1A, A, B, C, D) od kojih svaka ima svoje cijene što korisnicima znatno olakšava planiranje, tj. kontrolu troškova tijekom boravka u inozemstvu.

Ako je riječ o **dolaznom pozivu** upućenom s vašeg telefona – razgovor vam se naplaćuje sukladno cijeni za zonu u kojoj se trenutno nalazite. U slučaju **primitka poziva** vi plaćate dolazni poziv sukladno zoni u kojoj se nalazite, a pozivatelj plaća cijenu kao da ste u Hrvatskoj.

WORLDCLASS: BESPLATNA USLUGA

Ako često putujete, dobro je znati da na raspolaganju imate uslugu **WorldClass**. Ova besplatna usluga omogućava vam da iz 25 europskih zemalja i SAD-a zovete po djelma jedinstvenim tzv. flat rate tarifama. Tako se pozivi uspostavljeni iz **WorldClass** partner mreže u bilo koju **WorldClass** zemlju uključujući i Hrvatsku plaćaju 8,53 kn/min.

Dok pozivi uspostavljeni u **WorldClass** zemlji iz mreže koja nije partner u bilo koju drugu **WorldClass** zemlju uključujući i Hrvatsku plaćaju se 11,79 kn/min.

Još povoljnije pozive iz **WorldClass** partner mreže prema **WorldClass** zemljama i Hrvatskoj za 5,00 kn/min možete ostvariti aktivacijom opcije **WorldClass Plus** uz 50,00 kn mjesecne naknade.

Podjelu zemalja po zonama te pregled **WorldClass** zemalja i operatera s pripadajućim cijenama potražite na www.t-mobile.hr, doznajte više pozivom Službi za poslovne korisnike na 098 1500 ili Službi za T-Mobile pretplatnike na 098 1550.