

MANAGER I NJEGOVA MOĆ - MOTIVATOR ILI „KANOVAC“?

Status i moć ne koriste se za pokoravanje ljudi ili protiv ljudi, već s njima i za njih, radi zajedničkih najboljih ciljeva. Dobri rukovoditelji i veliki manageri ne ističu status i ne zlorabe moć, ne prinose ih kao slatku hranu svom egu.

Statusna moć koju manageri imaju u rukama osigurava normalno funkcioniranje organizacije. Moć je potrebna, jednako kao i pet temeljnih upravljačkih funkcija poput planiranja, organiziranja,

izvršenja, vođenja tj. motiviranja ljudi te kontrole. Čime bi manager inače upravljao bez njih? No to, kako će zapravo s njima postupiti, proizlazi iz njegove razboritosti i zdravih poslovnih interesa. Posto-

NOVI
MANAGERI
KOLUMNA
GORANA
TUDORA



Goran Tudor

ji vrijeme redovnog tijeka rada, a naiđe vrijeme za jasnu akciju, naglu promjenu. I to kad vođa mora biti beskompromisan, decidan, odlučan, dosljedan, odrješit, i to je motivirano poslovnim potrebama. Status i moć ne koriste se za pokoravanje ljudi, protiv ljudi, već s njima i za njih, radi zajedničkih najboljih ciljeva. Dobri rukovoditelji, veliki manageri ne ističu status i moć, ne prinose ih kao slatku hranu svom egu. Isticanje statusa ili pak zloraba moći znak je psihološke nesigurnosti, pomanjkanja vjere u vlastite vrijednosti, sumnje u dobre razloge svog imenovanja na važnu funkciju, a može biti i stečeni stav u obitelji, školi, ulici, da u životu postoje „vladari i sluge“, sa svime što to znači. Demokratsko vladanje - rukovođenje, njegovanje timskog ozračja, „običnost“ managera kao osobe, dobar je put ka dodatnoj konkurentskoj prednosti. Nasuprot tome, direktivno vođenje, odvajanje i udaljšavanje od suradnika, naglašavanje statusnih razina i sl. prikraćuje tvrtku u tome. Dokazano je da demokratsko vladanje donosi unutarnji sklad i doprinosi novoj uspješnosti tvrtke za 5, 15 pa i 30%. Vidjet ćemo da je tako na jednom važnom primjeru.

Indijski primjer ocjenjivanja managera – odozdo prema gore

Indija, Kina, Brazil i Meksiko i druga tzv. novorastuća tržišta obiluju novim originalnim metodama upravljanja. Mnogi zapadni manageri dolaze im u posjetu da bi na licu mjesta proučavali te uspješne pristupe, modele, alate. Jedan takav slučaj izazvao je

posebnu pažnju: godišnje ocjenjivanje managera odozdo prema gore, tako da niži manageri ocjenjuju one više, viši još više, sve do predsjednika kompanije. I Vineet Nayar, lider velike indijske tvrtke, pristao je podvrgnuti se tom režimu. Štoviše, on ga je inicirao i kao metodu osmislio. Njegovih 80 najbližih suradnika napismeno ocjenjuje njegov rad i načine krajem svake godine. I ne samo to: ocjene se objavljuju na intranetu, javno, pa svatko može vidjeti sve, i ocjene prvog nadređenog i svih managera do vrha, po više kriterija. Zaposlenici indijske tvrtke vidjeli su tako, na primjer, kako je direktor Nayar za vještinu vođenja projekata od svojih suradnika ocijenjen ne baš najboljom ocjenom - 3,6 (od mogućih 5). Ovako javno izlaganje i polaganje računa u svijetu još nije viđeno. Sva ta neobičnost odvijala se u velikoj tehnološkoj kompaniji HCL Technologies s 45.000 zaposlenika, petoj u Indiji u branši. Je li i to pomoglo poslovanju i zašto je poduzeto? Uvođenjem prakse međusobnog ocjenjivanja i javnom objavom ocjena o svom radu 80 managera pristalo je biti „običnima“, u zamjenu za široko zastupljenu „nedodirljivost“ vodstava. Na suprotnoj strani ljestvice naći ćemo obrazac svetosti i nedodirljivosti vodstva, u oličenju jednog davnog apsolutnog vladara – Kublaj kana. On je sve odnose zasni-
vao na sili i prisili.

„Klanjajte se i obožavajte!“ (Kublaj-kan)

Kad je Marko Polo, najveći svjetski putnik svih vremena, 1275. godine dospio na dvor

