

Stručni rad

UDK 005.5:334.72

DOI 10.7251/MFP1701173G

COBISS.RS-ID 6752280

PRIKAZ LIDERSTVA U USPEŠNIM INOSTRANIM KOMPANIJAMA

Marina Gajić Glamočlija¹

SAŽETAK

U radu se ukazuje na iskustva lidera u poznatim svetskim kompanijama, kao i na metode njihovog delovanja u odnosima sa saradnicima. Ove kompanije vođene svojim liderima pobeđuju u tržišnoj konkurenciji. U njima se pridaje izuzetan značaj liderskim sposobnostima. Vodeće kompanije pobeđuju zahvaljujući sposobnostima njihovih lidera da kontinuirano i konzistentno kreiraju promene i stvaraju još mnogo lidera na svim organizacionim nivoima.

Uspešni lideri nikada ne idu lakšim putem, nego se suočavaju sa činjenicama i donose teške odluke. Rizik i napor ih ne zadržavaju i ne usporavaju. Oni tragaju za istinskim uspehom i spremni su da ga podele sa drugima. Odvažnost nije surova, već pravedna, a bez odvažnosti, korisnost postaje važnija od potreba.

Među stranim primerima, u radu se ističe uspešna američka kompanija Intel i primer njenog lidera koji je bio primoran da se suoči sa novom realnošću više puta, sprovodeći pri tom radikalne promene sedamdesetih godina, sjajnim poslom pravljenja primarnih memorijskih čipova za kompjutersku industriju.

Ključne reči: lideri; kompanija; iskustvo; konkurencija; strategija; promene.

SUMMARY

The paper points to the experience of leaders in well-known world companies, as well as the methods of their action in relations with associates. These companies, led by their leaders, beat the market competition. They are attaching great importance to leadership abilities. Leading companies win thanks to the ability of their leaders to continuously and consistently create changes and create more leaders at all organizational levels.

Successful leaders never go the easy way, but face the facts and make difficult decisions. Risk and effort do not hinder and do not slow them down. They are searching for true success and are ready to share it with others. Audacity is not harsh but fair, and without audacity, usefulness becomes more important than needs.

Among foreign examples, the paper highlights successful US company Intel and the example of its leader, who was forced to confront a new reality several times, while carrying out radical changes in the 70's, by doing a great job of making primary memory chips for the computer industry.

Keywords: leaders; company; experience; competition; strategy; changes

1 Doc. dr Marina Gajić Glamočlija, „Beograd put“ direktor za finansije i marketing

Uvod

Individue koje pobeđuju su lideri, ljudi sa idejama, vrednostima, energijom i hrabrošću da se uradi ono što se mora uraditi. Kompanije pobednice su one koje imaju dobre lidere, ljude koji razumeju važnost pravog načina rada i ljude koji su u stanju da upravljaju kompletnim ljudskim snagama da bi postigli zacrtane ciljeve. Zbog svega ovoga kompanije koje pobeđuju vođene su uspešnim liderima. One daju važnost liderima, one poseduju kulture koje podstiču i nagrađuju liderstvo i svako u kompanije ulaže vreme i sopstvene resurse u razvoj liderstva. Pobednici pobeđuju zbog njihove sposobnosti da kontinuirano i konzistentno kreiraju još mnogo lidera na svim organizacionim nivoima.

Uspešni lideri nikada ne idu lakšim putem, oni se suočavaju sa činjenicama promena i donose teške odluke. Oni tragaju za istinom i spremni su da je objasne drugima. Odvažnost nije surova, već pravedna i bez odvažnosti, korisnost postaje važnija od potreba.

Ključni element u vežbanju odvažnosti nije da bude bolna nego pre da bude ohrabrujuća i podsticajna. Odvažnost je složena kombinacija dva faktora. Prvi je neverovatna akcija traganja za uspehom, pronalaženja stvarnosti i zasnivanja odluka na tome. Drugi je hrabrost reagovanja na tu istinu i donošenje teških odluka.

U tekstu se daje analiza inostranih kompanija, gde je sistemski prikazano šta lideri rade i kako rade. Iskustvo pokazuje da je za lidere jako bitno koji način reagovanja izabrati, pa samim tim od izuzetne važnosti su pojmovi kao što su: *vrednosti, ideje, kultura, odvažnost* i druge.

Tekst koji sledi je istraživačkog karaktera i pored prikaza pojedinih inostranih kompanija, pokazaće i neke opšte karakteristike lidera iz prakse, koji će nam biti od koristi za dalju analizu i razradu ove tematike.

Aktivnosti lidera

Ono što lideri rade, u izvornom smislu, je novo i revolucionarno. Oni konstantno izazivaju na dvoboj *status quo* i gledaju oko sebe da bi videli da li rade ispravne stvari, ili te stvari mogu biti urađene na bolji i pametniji način. Najvažnije od svega kada označe ono što mora da se promeni, oni urade nešto o tom pitanju. Ako želimo da konkretno označimo šta oni rade, oni rade dve specifične stvari:

- oni vide stvarnost - odmere trenutnu situaciju realnosti i donesu odluku da li tako treba da bude i da li je realnost koju žele ista takva i
- upotrebljavaju adekvatne mere, postupke, procedure i sl.

Ovo je mnogo teže nego što zvuči. Videti realnost znači da lideri otklone filtere kroz koje se ne vidi ono što oni možda ne žele da vide, nedostatak njihovog znanja i nedostatke njihove kompanije i prihvatiti potrebe za promenama. Kada vam ne stigne isporuka, lako je okriviti snabdevača jer niste dobili pošiljku na vreme ili okriviti kupca što ima jako zahtevne porudžbine, ali mnogo je teže priznati da je vaš sistem zabrljao ili prihvatiti da je vaš propust kada kupac ne dobije ono što on želi, i da je propust to kada mu ne možete isporučiti ono što će zadovoljiti njegove potrebe. Suočavanje sa realnošću je vid ličnog prihvatanja načina promena.

Kada se osniva novi biznis, videti realnost je obično jako teško, jer to podrazumeva drugačije načine mišljenja i rada. Endi Grouv (*Andy Grove*) u svojoj knjizi „Samo para-

noici preživljavaju”, objašnjava previranja u kompjuterskoj industriji kada su se neke kompanije uključujući *Intel* i *Microsoft* adaptirali novim zahtevima realnosti, dok su ostali kao što su *IBM*, *DEC*, *Sperry*, *Univac* i *Wang* doživeli poraz na tom polju. Kako on objašnjava, tih osamdesetih postojalo je nekoliko uspešnih kompjuterskih kompanija, koje su proizvodile čipove i hardvere, kao i operativne sisteme i softvere za njihov rad. Te kompanije su prodavale njihove velike i skupe mašine, kroz svoje sopstvene prodajne i distributivne mreže i na taj način su zaradili mnogo novca. Te kompanije nisu sarađivale ni sa kim i bile su vertikalno integrisane. A tada je pronalazak mikroprocesora promenio sve. On je imao istu moć kao i njegov stariji brat, a takođe je mogao da bude ugrađen u desktop. Odjednom na desetine različitih kompanija kao što su *Compaq*, *Packard Bell*, *Hewlett Packard*, *IBM* i ostali, su bili u mogućnosti da počnu da prave virtualne kompjutere sa istom snagom i širim mogućnostima.

Kako su se mogućnosti izrade mikroprocesora povećavale *Compaq* se potrudio da se brzo adaptira poslednjim tehnologijama. Godine 1981. predstavio je svoj prvi portabl kompjuter, 11 meseci pre nego što je *IBM* izašao na tržište sa njim. Majkl Del (*Michael Del*)² je takođe uočio priliku kao student na teksaskom univerzitetu. Posedovao je mnogo energije i jako voleo kompjutere i rizik. Nije imao mnogo ljubavi i strpljenja za slušanje nastave. I umesto da sluša predavanja o biznisu, on je počeo da ga stvara. Sedeo je satima u svojoj studentskoj sobi sastavljajući standardne delove u neobične konfiguracije *PC* računara koji su mogli da proizvedu sve ono što su njegovi kupci želeli. On je uočio da ove komponente mogu značiti veliku mogućnost za njegov biznis i za dostizanje miliona kupaca. Ova kompanija danas zarađuje preko pet biliona dolara godišnje i nastavlja da proizvodi kompjutere po porudžbini.³

Jedan od onih koji su ignorisali promene i nastavili da prate stare poslovne mape bila je i kompanija *IBM*. Kada se pojavila sa sobom je donela *PC* revoluciju. Njeni *PC*-i su se prodavali po najvećim cenama na tržištu. Ali kasnije *IBM* nije dobro razumeo nove zahteve ove industrije. Menadžeri koji su vodili *IBM* zakopali su se u svom svetu.

Slično, i *DEC* je propustio da vidi realnost *PC* revolucije. Kompanija je zablistala na sceni i dobila sve bitke na tržištu 1960, pojavivši se sa svojim mini-kompjuterima. Ali suočivši se sa sledećim talasom tehnoloških promena, kompanija je jedva preživela osamdesetih, jer je zaostala u dizajniranju proizvoda. Rukovodstvo kompanije je 1984. godine i dalje objašnjavalo *PC* kao jeftinu, kratkoročnu i ne mnogo moćnu mašinu. *DEC* i *IBM* zamalo nisu propali kao rezultat promašaja njihovih lidera i njihove konfrontacije sa realnošću.

Suočavanje sa realnošću je osnovna stvar koje se lider mora pridržavati vodeći svoje organizacije, sa željom da one na pravi način odgovore promenama. Ali, ovo je samo stvar sa kojom se počinje. Jednom kada je lider definisao problem /izazov/mogućnost, on ili ona moraju da:

- odluče o načinu reagovanja;
- determinišu koje akcije moraju da se preduzmu radi dostizanja pravog načina reagovanja;
- budu sigurni da su te akcije implementirane na pravi i ispravan način.

2 www.voa.gov/miscl/croatia/dellco.html

3 www.voanews.com/croatian/archive

Izbor načina reagovanja lidera

Strategijske akcije

Pronaći odgovarajuće reagovanje na novi splet okolnosti podrazumeva posedovanje ideje i dobru volju da se preuzme rizik. Kada se izabere strategija, lideri moraju da pronađu način i akcije koje će pomoći da se ona uspešno implementira. To često znači napuštanje starih sistema i postavljanje novih.

Za kompaniju *Ameritech* odluka da započnu novi biznis značila je prepuštanje kompanijskog monopola za lokalne telefonske usluge da bi mogli da dobiju dozvolu da započnu neki novi biznis. Lideri kompanije shvatili su da je potrebno za svaki aspekt posla utvrditi na koji način on može da bude najbolji. Nakon toga su odlučili da reorganizuju kompaniju u poslovne jedinice, da redefinišu upravljanje kroz personalne promene i razvoj liderstva. U suštini trebalo je da se kompanija ponovo počne graditi od temelja.

Lider u američkoj kompaniji *Intel* bio je primoran da se suoči sa novom realnošću nekoliko puta, praveći pri tom radikalne promene sedamdesetih godina. *Intel* je napravio sjajan posao praveći primarne memorijske čipove za kompjutersku industriju. Dok su proizvođači memorijskih čipova uživali u ekspanziji svog tržišta, konkurencija je nailazila iz Japana. Oni su izgradili tada dobro znanu jednostavnu formu: *isporučiti kvalitetne proizvode po nižim cenama od američke konkurencije*.

Za *Intel* izbor pravog načina reagovanja podrazumevao je mnogo truda i grešaka. Kao prvo, pokušali su da se fokusiraju na vrednost proizvoda. Tada su probali da se fokusiraju na neke segmente tržišta na kojima su mislili da imaju tehničke prednosti. Inženjeri su naporno radili da bi ubrzali razvoj nove generacije. Lideri u proizvodnji uz pomoć lidera koji su imali zamisao, inovirali su proizvode i snizili su troškove u *Intelovom* sistemu. Ali kompanija je uvek bivala pobeđena. Japanci su uspevali da iskopiraju bilo koju inovaciju, pre nego što ju je *Intel* realizovao. I njihove cene su bile jako niske.

Jednom se dogodilo da je *Intel* uhvatio šifrovano pismo jedne velike japanske kompanije poslato svom prodajnom osoblju. Pismo je sadržavalo sledeće smernice: „Pobedite sa 10% vladavine... pronađite *AMD* (neku drugu američku kompaniju), nalik na *Intel*. Spustite cenu za 10%. Ako oni spuste, spustite još za 10%. Ponovo... Ne odustajte dok ne pobedite!“.

U *Intelu*, njihov lider Grouv i njegove kolege susreli su se sa izazovom. Grouv je odlučio da napusti posao sa memorijskim čipovima, i trebalo je da smisli na koji način to uraditi? Kakav će to uticaj imati na kupca? Na primer da li je proizvođačima kompjutera potrebno ponuditi čitavu viziju proizvoda? Da li je tehnologija pravljenja memorije presudna za ostale *Intelove* proizvode, pa zbog toga mora da ostane deo kompanije?

Da bi odgovorio na ova pitanja, Grouv je pokrenuo niz diskusija sa zaposlenima i ostalima na poslovnim ručkovima, tehničkim konferencijama, sastancima i sesijama za planiranje proizvoda. Ispitujući mišljenje svoje firme o tome da li je Murova (*Moor*) i njegova odluka ispravna, *Intelovi* menadžeri su pitali: „Da li mi to napuštamo posao sa memorijskom?“ a on je odgovarao sa prizvukom samopouzdanja: „Da!“.

On, više nego bilo ko drugi je izgradio *Intel* i identifikovao se sa kompanijskim uspehom kada se radilo o memorijskom biznisu. Zbog toga se jako kolebao da li treba da napusti taj posao ili da pristupi dizajniranju novih memorijskih čipova. Najzad je odlučio da napravi nove strategijske korake da

bi implementirao novi plan. Kada je rekao prodajnom osoblju da počnu govoriti kupcima da *Intel* izlazi iz posla sa čipovima, to je bilo teško za njega.

Implementacija promene

Implementacija masivne organizovane promene je najteži deo ovog posla, jer to uključuje nove obaveze, velike promene organizacije i osoblja i naporan rad. Implementacija ideje zahteva vrednosti i emocionalnu energiju. Ovaj proces podrazumeva obaveze iz dana u dan. Takođe je potrebno konsolidovati operacije i smanjiti radnu snagu i za 25 procenata. Nakon toga, potrebno je smanjiti korporacijsku birokratiju i ubrzati procese, tako da 25% posla jednostavno nestane. To znači da *lideri moraju promeniti svoje ponašanje i učiti druge da rade to isto*. Ako se ovo ne desi, sve ono što se uradi biće kratkog veka.

Za Grova, u *Intelu* je implementacija podrazumevala gašenje fabrika i istraživačkih centara i regrutovanje najboljih ljudi u kompaniji za proizvodnju proizvoda budućnosti: mikroprocesora. Mur je započeo jedan sastanak rečima: „Ako smo ozbiljni u tome da ovo želimo da radimo, polovina našeg izvršnog osoblja treba da postane osoblje koje će proizvoditi softvere u periodu od pet godina”. Na kraju tog sastanka Grove je gledao po sali i pitao se ko se slaže sa ovom idejom, a ko ne.

Nakon toga, polovina *Intelovog* seniorskog menadžerskog tima dala je ostavke ili je prešla na druge poslove, jer nisu mogli da prihvate ovu ideju.

Grove je takođe napravio ličnu promenu. Pošto je želeo da uspešno vodi novu kompaniju za proizvodnju mikroprocesora, morao je *ponovo da izgradi sebe*, nalik kompaniji. Zato je promenio svoje dnevne planove, svoj stil života, svoj pristup vođenju biznisa. Počeo je ponovo da uči o mikroprocesorima i softverima, kako treba napraviti mikroprocesor da bi se softver mogao izvršavati. Priznavao je svoje sopstvene slabosti dolazeći kod drugih ljudi i govoreći im: „Ne znam ništa o ovome, pomozite mi da naučim”. Takođe je posećivao firme za razvoj softvera i molio ih da ga nauče da radi sa softverima. Njegov dnevni red je odavao čoveka koji je gradio kompaniju, pre nego što je vodio postojeću.

Danas, *Intel* je jedna od najuspešnijih kompanija u svetu. Razumevši to da je posao sa memorijskim čipovima neodrživ, Grove je preduzeo akcije da bi u budućnosti izašao na tržište sa mikroprocesorima. Sve ove akcije, od preusmeravanja budžeta u novi posao, do učenja o novim tehnologijama i zatvaranja nekih proizvodnih linija i ostvarivanja drugih, izgradile su kompaniju koja je izgrađivala 20,8 biliona dolara prihoda.⁴ *Intel* danas pokriva 88% tržišta mikroprocesora. Uporediti to sa kompanijama kao što su *Uniseum*, *Mostek* i *Advanced Memory System*, koje su uvidele iste stvari i pretrpele isti bol kao *Intel*, ali nisu preduzele pametne akcije.

Industrije mikroprocesora i kompjutera su poznate kao turbulentne. Da li u tim industrijama postoji ili ne postoji liderstvo, obično je jako vidljivo. Ali u današnje vreme sve industrije polako počinju da budu turbulentne. Pogledajte telekomunikacije, zdravstvo, maloprodaje, bankarstvo ili lokalne turističke agencije. Niko nije siguran. Vremena se menjaju, i organizacije koje će dočekati budućnost će biti one koje će se menjati u korak sa budućnošću. Da bi ovo postigle, moraju imati lidere koji realno gledaju na stvarnost i pokazuju hrabrost na delu.

Kako lideri prave promene

Lideri dostižu ciljeve vodeći, pokazujući put i motivišući ostale ljude. Diktatori i autokrate naređuju, koriste strah i kažnjavanje da bi komandovali. *Lideri dele mišljenja i ideje sa ostalima, bude njihov entuzijazam*, koriste svaku priliku koja se ukaže da bi realizovali njihove ideje i dali im podršku. Za mnoge najbolje lidere, to je instinktivna radnja. Ostali zauzimaju mnogo sistematičniji pristup i oni deluju na tri različita nivoa - na organizaciono-tehničkom, političkom i kulturološkom sistemu.

Možda zvuči akademski, ali ako razmislite o tome, uvidećete tačnost ove činjenice. Svaka grupa koja postoji sa svrhom poseduje tehnički sistem koji organizuje njene resurse da bi se postigla svrha; politički sistem koji determiniše jak uticaj i nagrađivanje da bi se motivisali ljudi i kulturološki sistem sastavljen od normi i vrednosti koje povezuju ljude. Svaka od njih brine o tome kako ljudi razmišljaju i kako se ponašaju.

Kina se, na primer susreće sa tehničkim (ekonomskim) sistemom koji se brzo pomera ka tržišno orijentisanom kapitalizmu. U Americi ova tri pomenuta sistema su malo bliža. Tehnički sistem je zasnovan na kapitalizmu, politički sistem je demokratski, a kulturno okruženje je simbioza ličnih sloboda i prava. Ponekad je teško omediti i odrediti sisteme, jer su oni jako povezani, ali važno je da svaki od ova tri uvek radi, i lider koji želi da napravi trajnu promenu mora da radi na svakom od njih.

U kompaniji *General Electric*⁵ (*GE*) lider kompanije Džek Velč (*Jack Welch*) latio se tehničkog sistema dizajnirajući *GE* *biznis motor*. Velčov slogan bio je da kompanija mora biti broj jedan ili broj dva u bilo kom poslu koji se radi jer će u suprotnom ona morati da se popravi, proda ili zatvori. U stvari, biti broj jedan ili broj dva nije bilo dovoljno. Da bi se uklopio u portfolio *GE*-a, posao je morao da ima više nego prosečan povrat novca i visoku konkurentsku prednost. Godine 1981. kada je Velč postao *CEO*, jedna polovina od 27,2 biliona dolara prihoda *GE*-a dolazila je iz starih, slabo produktivnih poslova. Velč je odlučio da oni samo uzalud troše kapital, ostajući u ovom poslu, i da u njemu nikad neće postati šampioni, zato se otarasio 16,2 biliona dolara marginalnih biznisa i potrošio je 53 biliona dolara ulažući u *RCA* i *Borg Warner Chemicals*. Ove masivne promene šokirao je stari poredak stvari o tome kako će *GE* iskoristiti svoje resurse da bi profitirao i jasno je poslao poruku da je *GE* započeo novu igru.

Na političkoj sceni Velč se zaustavio na *GE* masivnoj birokratiji. Decenijama *GE* „*istraživačko razvojni menadžment*“ je predstavljao kompanijsku najveću snagu. To je pomoglo kompaniji da disciplinuje, kontroliše i diversifikuje posao. Ranih osamdesetih godina birokratija je preuzela kontrolu i kompanija je postala sistem formalnih izveštaja. Ljudima se sudilo i plaćalo na način koji je pokazivao koliko se oni pridržavaju birokratskih pravila, odluke su jako sporo donošene i skoro da nisu imale nikakvog smisla.

Upravljanje sistemom postala je stilizovana umetnička forma, koja nije prihvatila ništa što je bilo novo. Sve to je rezultiralo u činjenicu da su mnogi menadžeri posvećivali svoju energiju unutrašnjim problemima, umesto kupcima.

Džek Velč je ovo veoma dobro znao. On je *verovao u rizik* i brzo delovanje i radio je ono što je mislio da treba da se radi, a izvinjavao se kada je bio prozvan od zaposlenih. Velč se otarasio birokratije. On je razumeo da oni vole dokumentaciju i izveštaje, pa je postao

⁵ www.ge.com/company/

glavni u igri. Postao je slavan uz pomoć svojih prezentacija koje su bile dopunjene grafikonomima, dijagramima, i svim ostalim stvarima koje su mogle da se vide očima.

Velč (Welch) je zamenio birokratiju novim političkim sistemom baziranim na „integriranoj diversifikaciji“. Osoblje je smanjeno na nekoliko stotina od nekoliko hiljada i mnogo više kapitalnih ulaganja potrošeno je na proizvodne jedinice. Kako je to Velč objasnio svojim stejholderima: „Mi smo postigli birokratiju, zamenili je strategijskim planiranjem, carstvom zadovoljnog personala, ritualima, neprekidnim studijama i brifinzima, i klasična mašinerija koja upravlja operacijama velike kompanije, koja je bila spora, zamenjena je. Tada smo počeli da govorimo jedni sa drugima mnogo otvorenije i direktnije. Počeli smo da delujemo nezavisno sa velikim uspehom. Korporacijski menadžment je dobio veliku podršku“.

Velčova sjajna slika uspeha nastala je posle mnogo meseci besa koji je osetio dok je gledao tradicionalne menadžere i spore radnike umesto brzih, odgovornih i kompletnih radnika. *Problem, koji je najzad definisao je bio u tome što je njegova kompanija favorizovala hijerarhiju*. Ako je GE želeo da uživa u blagodetima koje pruže otkriće novog motora u koji je uloženo toliko truda, i iako su njegovi radnici krenuli da uživaju u svojim slobodama, sklonivši birokratiju, i korporacijska kultura je takođe morala da se promeni.

U GE-u bilo je na stotine hiljada menadžera i radnika koji su odrasli u poslu sa puno malih izazova, gde je kontrola znanja predstavljala kontrolu moći, gde nikom nikad nije bilo žao zbog uspeha nekog drugog, i gde je jako malo ljudi dobilo otkaz. Nekoliko godina Velč je brinuo, ali nije ništa promenio. Pitao se da li možda nije dovoljno bio u pravu ili su ga ljudi kolebali. Najzad pojavio se sa terminom *boundarylessness* da bi objasnio kulturno udruženje koje je priželjkivao.

U govoru koji je održao pred nekoliko stotina GE menadžera 1999. godine već je objasnio koncept *boundarylessnessa* koristeći jednostavnu analogiju: „Ako ovu kompaniju zamislimo kao kuću ona se gradi i raste sve više i više. Dodajemo joj spratove i njena veličina se povećava. Da bi bila kompleksnija, zidove gradimo funkcionalno. Gradimo unutrašnje zidove, vertikalne i horizontalne. To isto i mi radimo. To isto, mi definitivno moramo da prestanemo da radimo“. Nastavio je promenivši ton svoga glasa: „Kada krenete napolje ne znate da li vam je potreban džemper. Niste se suočili sa realnošću. Nemate dobar uvid temperature. Prenatrpali ste. Svaki put kada skinete džemper, naučite nešto više o temperaturi“. On je želeo bezgraničnu kulturu u kojoj je informacija mogla da plovi slobodno, u kojoj su ljudi mogli da izraze svoje mišljenje bez straha i stadijum u kome bi kompanija mogla da oseti brzinu male kompanije u telu velike kompanije. Vođstvo takve kompanije predstavljaju ljudi koji ne rade da bi dobili neku funkciju ili važan status, i koji traže ideje bilo gde, makar i iz okruženja kompanije, od kupaca ili nabavljača.

Velč (Welch) je iskoristio sve tehnike kojih je mogao da se seti da bi ljudima usadio ovu poruku i pomogao da žive sa njom. Stalno je to ponavljao i uspostavio mehanizam koji je pomogao da ljudi počnu da žive na nov način. GE radna snaga uključila je na stotine hiljada zaposlenih, dobavljača i zaposlenih „town hall“ način za rešavanje problema.

Velč (Welch) je sve poslove podelio u manje celine i preformulisao ih je tako da su ljudi sa različitim nivoa mogli da rade zajedno na istim specifičnim poslovima. Hijerarhija i funkcionalne barijere su prevaziđene, i svako je mogao da iskaže sopstvene ideje. Sastanci su dizajnirani na način koji proizvodi rezultat, i od lidera je zahtevano da implementiraju preporuke za radnike. On je primenio mnogo sofisticiranije alate da bi pomogao ljudima

da rade zajedno i da timski rešavaju probleme. On je nagrađivao ljude za zalaganje i iznošenje ideja.

Na taj način je pokolebao sve one koji nisu verovali u kulturne vrednosti. Još na početku GE je možda otpustio neke ljude koji nisu uspjeli da ostvare svoje ciljeve, ali ljudi koji su se potrudili da ovo urade mogli su da ostanu u kompaniji. U novom GE veoma se vodilo računa o zalaganju i ponašanju. Ljudima koji nisu mogli da postignu cilj davana je druga, pa i treća šansa da to urade, ali stari poredak se totalno promenio.

Velč se takođe založio da staromodni ljudi odu sa vrha kompanije. Ostalim ljudima dao je ovlašćenja da budu odgovorni za svoje delove kompanije. Na jednoj konferenciji rekao je: „Ljudi su čuli da govorimo o bezograničenosti i da skidamo naslage, i pitaju se šta to mi zapravo radimo. Ovdje imamo nekoliko naslaga koje su ostale, a jedini način na koji mogu da ih se rešim, je da vas zamolim da ovo shvatite kao pitanje integriteta. Ovdje nema mesta za ograničene ljude u GE-u, i moramo postati bezgranični ako želimo da dobijemo onu brzinu koja je potrebna da bismo preživeli.“

Smisao ove transformacije se može, ali ne mora naći u ekstremnom primeru promene. *Glavna stvar nije promena, već važnost da se poseduju tehnički, kulturološki i politički sistemi koji podržavaju jedni druge.* Kompanije koje pobeđuju rade bolji posao gubitnika držeći ova tri sistema zajedno, jer njihovi lideri poznaju značajnost potrebe da ih treba držati u korak sa promenama o zahtevima tržišta.

Kada uporedite uspešne kompanije i uporedite ih sa onima koje nisu uspešne, prve stvari koje možete primetiti su dobra tržišna strategija, efikasne operacije i agilni odgovorni timovi. Te kompanije umeju da čuju ono što njihovi kupci žele i da im to isto daju. Ali ovi važni kvaliteti su samo interemedijarni proizvodi. Kako god da uzmemo, pobeđivanje zavisi od liderstva.

Vrednosti kompanije - objašnjene pomoću reči i dela

Uspešne organizacije imaju čvrste vrednosti, koje definišu željeno ponašanje i koje podržavaju centralne ciljeve organizacije. Vrednosti su ključni alat za konkurenciju, i one su deo korporativne kulture i obezbeđuju instinktivno tlo za mudre poteze. Uspešne vođe žive po vrednostima u privatnom i javnom životu, pa samim tim njihov lični doprinos oživljava vrednosti i njihova dela usađuju vrednosti u drugima.

Kasno jednog popodneva, na kursu slobodne konverzacije u predstavništvu *Ameritecha* u Čikagu, Majk Lek (*Mike Lach*), glavni menadžer za operacije na mrežama je pomenuo svom šefu da je čuo da će direktor *Ameritecha* Dik Notebert (*Dick Notebaert*) posetiti mesto gde se većina mušterija pojavljuje. „Pozvao sam tim“, Lek je rekao Bobu Noling (*Bob Knowling*) potpredsjedniku *Network Operationsa*, „i neka svi znaju da on dolazi“. Razgovor je trajao još pet minuta i tada se Noling spremio da krene u svoju kancelariju. Kad je pošao, okrenuo se i upitao: „Majkl, da li postoji poseban razlog što si pozvao tim i rekao im da Dik dolazi?“. Lek je rekao da on nije želeo da oni budu iznenađeni i hteo je da bude siguran da će usredsrediti svoje napore da obnove usluge. Knowling, koji je dugo znao Leka, ali ga je tek skoro zaposlio kao jednog od svojih starijih menadžera, je ozbiljno odgovorio: „Majk, reći ću ti svoje primedbe. To je način na koji radiš u birokratiji. Dik bi trebalo da se snađe u našem radnom okruženju, nenajavljen i vidi da mi nikad ne moramo da se pripremamo ili vežbamo zato što je direktor u gradu. To što si ti upravo prikazao organizaciji je da mi treba da budemo sigurni da smo na svojim pozicijama samo kada je direktor u blizini.“

Sledećeg dana Lek je poslao *e-mail* svim svojim podređenima, prepričavajući incident rekavši: „Prijalo mi je da budem vaš tutor i želim da budem siguran da se vi momci nećete tako ponašati kada ja nisam tu.“

Reč *vrednosti* je previše korišćen termin. Skoro svaka velika kompanija u svetu ima formalnu etiku ili *vrednosti* koje su „okačene negde na zidu“. Ali za razliku od malih kompanija i gubitnika, pobednici stvarno primenjuju svoje vrednosti. Oni razmišljaju o njima i žive po njima.

Mnoge kompanije, iako to ne priznaju, koriste svoje vrednosti kao alat u odnosima s javnošću. Imati vrednosne izjave je dobro za ugled kompanije uopšte. Šefovi korporacije se često okreću njima kada je kompanija u problemima i kažu: „Slušajte, mi ne iskorišćavamo dobavljače i ne prodajemo falične proizvode. To stoji u našim vrednosnim izjavama.“

Većina pretpostavljenih zna da je posedovanje dobrih vrednosti dobra poslovna praksa i kod većine ljudi nema namernih laži, krađe, varanja ili drugog nečasnog ponašanja. Iako pričaju o vrednostima i veruju da njihova organizacija funkcioniše na osnovu njih, one retko utiču na njih ili su daleko od toga da ih primenjuju na svakodnevnom aktivnostima.

Uspešne kompanije su veoma zabrinute za njihove vrednosti. U većini slučajeva, vrednosti priznate od uspešnijih kompanija se ne razlikuju od onih koji imaju dobre ciljeve, ali ne spadaju u pobjedničke grupe. Veoma je teško naći odgovornu osobu bilo gde koja ne bi rekla da najviše ceni iskrenost i poštenje. U primeru *Ameritecha* se vidi da pobednici rigoroznije primenjuju ove vrednosti od gubitnika. Vođe pobednika su svesne uloge koju vrednosti igraju u usmeravanju njihovog ponašanja. Oni vide vrednosti kao konkurentski alat, koji doprinosi organizaciji da reaguje brzo i odgovarajuće. Zato oni troše dosta vremena na ne samo velike i nezamenljive vrednosti kao što je poštenje, već i dnevne vrednosti - kao što su timski rad, rizični razgovori ili zadovoljenje mušterija - koje pomažu da organizacija postigne svoje ciljeve.

Svaka organizacija ima svoju organizacionu kulturu koja utiče na vrednosti. Mnogo decenija unazad, u čeličnoj i auto-industriji, na primer, nepisano pravilo je bilo nepoverenje i neprijateljstvo između radnika i menadžmenta. Ranije, pre nego što su kompjuteri i *high-tech* telekomunikacija ubrzali korak globalne konkurencije, kompanije su mogle da priušte više nadzornika i menadžera koji su bili neophodni da nadgledaju radnike. Ugovor između kompanije i radnika je bio „dnevni posao dnevna plata“, a nadzornici su bili na mestu gde su mogli da vide da li se radnici pridržavaju svog dela ugovora.

Kao misionari, uspešne vođe, konstantno misle i pričaju o vrednostima u kompaniji. Oni ih upućuju na njihove akcije. I oni uče druge da budu vođe tako što ih konstantno ohrabruju da stalno preispituju vrednosti i da se bore da ih primene u svakodnevnom situacijama.

Vrednosti omogućuju ljudima da definišu i usmere svoje akcije definišući pravila ponašanja i forme ponašanja koje će biti nagrađene ili se neće tolerisati. Uspešne vođe pridržavaju se vrednosti i rade na njihovom uvođenju ozbiljno, kao i što rade na idejama.

Promenljive vrednosti

Kada većina ljudi govori o vrednostima, oni misle na one nepromenljive kao što su čast i integritet. Ali postoje mnoge druge vrednosti koje lideri ne samo da mogu nego i treba periodično da menjaju. To je ono što se zove „operativne vrednosti“, koje se direktno odnose na posao organizacije ili njenu poziciju na tržištu. Kao što „rukovodioci pobednici“

koriste ideje i strategije da bi vodili svoju kompaniju napred, oni takođe razumeju da posedovanje pravih vrednosti može praviti veliku razliku.

Kada se pozicija na tržištu promeni, oni razvijaju nove vrednosti pomoću novih ideja. To nije negativan znak koji označava da „rukovodioci pobednici“ žrtvuju njihov moral da bi zadovoljivi zahteve trgovine, već donekle je to pozitivan znak da oni stvarno cene ulogu koju vrednosti imaju u oblikovanju ponašanja.

Jedna od velikih transformacija u vrednostima i ponašanjima je nastala u *Ameritechu*. *Ameritech* i drugih šest operativnih kompanija su kreirali *AT&T* koji je rasturio monopol koji je kreirala lokalna telefonska kompanija. Vlada je upravljala njihovim profitom, definisala njihova tržišta i sprečavala konkurenciju.

Kako konkurencija nije predstavljala problem, vrednosti radnika *Ameritecha* težile su ka doživotnom zaposlenju, konsenzusu i stabilnosti. Ove vrednosti se lako premeštaju u veoma napornom i sporo promenljivom ponašanju na svim nivoima kompanije. Oni su postavili nove centralne strategije kompanije da bi obezbedili više usluga potrošačima, obezbedili usluge za nove potrošače i da bi omogućili investiranje, i u zemlji i u inostranstvu. Oni su oformili tim od više od 100 top menadžera da bi postavili novi skup korporacijskih vrednosti da bi podržali ove ideje. Oni su došli do sledeće liste ključnih vrednosti:

- potrošači su najvažniji,
- mi smo članovi jedinstvenog tima - *AT&T*,
- napredovaćemo profitno.

Neki menadžeri kompanija nikad ozbiljno nisu razmišljali o vrednostima, pa im mogućnost modifikacije ili ažuriranja nikad nije dolazio na um. Ostali razumeju ulogu i potrebu korišćenja vrednosti i imaju potrebu da se odluče za jednu od njih, ali u svakodnevnom poslovanju oni zaboravljaju na njih. Svaki dan, neke druge stvari izgledaju mnogo važnije. Ipak, često je slučaj da ljudi koji ne ispituju njihove vrednosti i ne žive po njima. Ili ako žive po njima, veliki rizik su njihove neispitane vrednosti kao Platonova da *neistražen život nije vredan života*.

IBM je tu lekciju naučio suviše kasno. Njihov menadžment tim koji je bio fokusiran na unutrašnju strukturu nastavio je da ovekovečuje kulturu podudaranja u eri, kada je potreba za agilnošću bila bolje izražena različitošću. Kao rezultat, to je dalo radoznale tipove rukovodilaca koji su mogli da vide i brže steknu prednost koja im se pruža. Slično, dok je njihov poslovni model padao u kontejner istorije, *IBM* je zavisio od životne polise zaposlenih. Kada je realnost bila konačan krah, rezultat je bio otpuštanje blizu 125.000 radnika u tri godine i demoralisanje svih ostalih.

Akcija je takođe uticala na smanjenje svih vrednosti koje je lider kompanije Tom Watson Sr (*Tom Watson Sr*) postavio u kompaniji, kao što su poštovanje zaposlenih, uključujući i usavršavanje i usluživanje potrošača. Ozbiljna istraživanja njihovih vrednosti nisu rezultirala samo mnogo jasnijom kulturom već su navela i menadžment *IBM*-a da se susretne sa novim realnostima na tržištu.

Potvrditi reči akcijama - živeti po vrednostima

Koliko je značajno da rukovodioci uspostave dobre vrednosti, to jest ono što je stvarno važno je da navedemo ljude da žive po njima. I ovo je polje na kome rukovodioci „pobednici“ i kompanije „pobednice“ pobeđuju konkurenciju. Oni to mogu jer svoje reči potvrđuju

akcijama. Rukovodioci *Ameritecha*, „pobednici“, stavljaju naglasak jasnim obuhvatanjem samih vrednosti, otvoreno se boreći da ih dodaju u svakodnevne operacije i živeći po nji-ma, čak i u situacijama kada se misli da je lakše raditi na drugi način.

„Ja verujem da većina ljudi ima dobru moć percepcije“ kaže Dik Notebert (*Dick Notebaert*) iz *Ameritecha*. Mnogo češće ljudi jednostavno postanu demoralisani i ignorišu vrednosti kao i njihovi rukovodioci. Bill Weiss je počeo transformaciju *Ameritecha*, on je znao da će *promena kulture* kompanije naići na otpor svih, uključujući posebno *old-timere* među izvršnim osobljem. On je takođe znao da promene može uvesti samo ako nastupi odlučno i nepokolebljivo. Kao jedan od prvih koraka, on je postavio četvoro ljudi da budu njegov *rukovodeći tim*. On je preskočio nekoliko mnogo očiglednijih opcija i izabrao četiri čoveka sa nižih pozicija u organizaciji koji su bili relativne nepoznanice za rukovodstvo.

Izborom četiri neuobičajena člana rukovodećeg tima, Weiss je poslao snažnu poruku da oni koji rade u prošlosti ne mogu da rade u budućnosti.

Ljudi koji su bili uspešni u staroj kulturi ne moraju da budu uspešni u novoj. U pokušaju da prodrma pretpostavljene, Weiss nije samo glumio šahistu koji pomera pione naokolo. On je lično ugradio vrednosti i forsirao ih u promenama. On je postavio tim *Ameritecha* na prvo mesto, bez obzira na tradiciju i međuljudske odnose, i iako je to bilo teško za njega, on je istrajavao.

Menjanje vrednosti ljudima je teže od menjanja njihovih ideja, ali na duže staze verovatno je i značajnije. Poslovi mogu biti profitabilni ili ne. Nova tržišta se mogu istražiti. Da bi promena imala efekta lideri moraju uspostaviti nov sistem vrednosti koji usmerava ljude na akciju. Lideri mogu da sagledaju situaciju, promene mišljenje i da pomognu drugima da urade isto.

Kako izvuci energiju od svakog zaposlenog?

Lideri koji pobeđuju su ljudi sa velikom energijom. Oni su fokusirani i odlučni i vole izazove i uživaju u svom poslu. Lideri stvaraju energiju u drugima, motivišući ih svojim entuzijazmom i akcijama. Treba reći da *fleksibilni ciljevi inspirišu ambiciozne napore*. Zada-tak lidera je da negativnu energiju pretvori u pozitivnu. Vremenom ako i nema problema koji treba da se reši oni će ga stvoriti.

U prethodnim delovima se razmatralo kako lideri koji pobeđuju koriste ideje da bi promovisali vođstvo na svim nivoima njihove organizacije. Ideje i vrednosti ujedinjuju ljude i dozvoljavaju im da nastupaju nezavisno u smislu da efektivno pomeraju organizaciju ka zajedničkom cilju.

Ideje i vrednosti su same po sebe snažni motivatori. Zapravo jedan od razloga zašto su tako važni za lidere koji pobeđuju je taj jer inspirišu ljude na akciju. Ali, ideje i vrednosti same nisu dovoljne. Organizacije koje pobeđuju svoj posao rade bolje od ostalih. A u visoko konkurentskom svetu to znači da svoj posao rade brže i sa više energije. Zato lideri koje pobeđuju, ne samo da ohrabruju ljude da imaju dobre ideje i razvijaju snažne vrednosti, već i namerno preduzimaju akcije da bi stvorili energiju i kanalisali je ka produktivnom korišćenju.

Sve organizacije imaju energiju zato što ih sačinjavaju ljudi, a ljudi poseduju energiju. U pobeđujućim organizacijama čini se da ljudi imaju više energije i koriste je produktivnije. Dok neuspešni troše svoju energiju za negativne aktivnosti, kao što je interna politika i otpor promenama koje zahteva tržište, pobednici koriste svoju energiju pozitivno,

da bi prevazišli probleme i odgovorili novim izazovima. Oni to rade zato što njihovi top lideri razumeju da pozitivna energija stvara pozitivne rezultate. Oni koriste energiju ideje i vrednosti kao konkurentno sredstvo, i svesno rade ka stvaranju pozitivne energije u svim članovima organizacije.

Može da zvuči ironično, ali istina je da jedan od osnovnih razloga što pobednici pobeđuju je taj što oni misle da mogu da pobeđu. Mogućnost postizanja željenog cilja je suština koja stvara energiju koja je potrebna da bi se postigao taj cilj. Zato, jedna od najznačajnijih stvari koje vođe pobednici čine je stvaranje odlučnosti i samopouzdanja u drugima kako bi im pomogli da i oni postanu vođe.

Zaključak

Jedna od prvih stvari koja se primeti kada se razgovara sa vođama koji pobeđuju, ili kada se oni posmatraju je to da se oni kompletno unose u ono što rade. Vrlo im je stalo do posla koji obavljaju. Oni veruju da je njihov posao važan i prilaze mu vrlo odlučno, a to nije slučaj sa ljudima koji su motivisani samo željama da napreduju u karijeri. Oni su vrlo konkurentni, ali na način koji ih vodi ne ka ličnom antagonizmu, već ka uspešnom ostvarenju „misije”. *Vođe sve u životu posmatraju kao priliku za promene i rast.* Kao rezultat, oni rade duže i više od većine ljudi. Usporiti – za njih nije opcija koju razmatraju.

Za nekoga ko ih posmatra čini se da vođe žrtvuju sebe i svoj lični život kako bi bili uspešni. Tačno je da ih njihovo radno vreme i fokusiranost sprečavaju da se bave nekim drugim stvarima, ali vođe koje pobeđuju ne smatraju takav način rada kao žrtvu. Oni su svesni da nemaju vremena za neke druge stvari, ali smatraju da to nije zbog zahteva posla već zbog onoga što su oni izabrali da čine. Drugim rečima, rade naporno ne zato što moraju, već zato što žele. Zapravo „zabavno” je reč koja se često pojavljuje u razgovoru sa vođama. Dick Notebaert, CEO *Ameritecha*, kada je upitan gde nalazi energiju da radi tako naporno iz dana u dan, rekao je: „Zato što je zabavno”.

Odakle dolazi to oduševljenje za bavljenjem komplikovanim poslom i ta posvećenost njemu? Za to ne postoji savršen odgovor. Ali posmatranjem se zaključuje da te dve karakteristike obično prate vođe koji pobeđuju, kao i samopouzdanost. Svi mogu napraviti razliku, ako pokušaju, ali vođe koji pobeđuju čini se da su naučile lekciju bolje od ostalih.

Mnoge vođe koje pobeđuju prikazuju svoju energiju i fizički. Činjenica da su akciono orijentisani primećuje se, ne samo u njihovim odlukama, već i u njihovoj fizičkoj prisutnosti.

Ogromna fizička energija ovih vođa uzbuđuje i stvara energiju saradnicima oko njih. Oni postavljaju tempo koji tera druge da ubrzaju. Kako oni prikazuju tu energiju i nije tako bitno, već činjenica da se to primećuje u poslu. Vođa koji pobeđuje može da pretvori i najmonotoniji sastanak u uzbuđljiv susret.

U svim oblastima vođe koje pobeđuju kreativno koriste prilike da objasne njihov cilj koji organizacija treba da postigne. Oni koriste simbole kao što je davanje nagrada i stvaranje slogana koji oslikava uzbuđenje njihovog posla, i preuzimaju bitne akcije.

Interesantno je istaći kako vođe koje pobeđuju sistematski stvaraju energiju čak i u stresnim situacijama i koriste je za pozitivne svrhe u organizaciji. To je transformacioni proces koji ima duplu vrednost zato što motiviše ljude da rešavaju probleme i zaustavlja da rade stvari koje im ne koriste. Rezultat toga su kompanije koje pobeđuju. Često su takve

kompanije, nakon stresnih situacija, efektivnije nego što su bile pre nego što se problem pojavio.

Literatura

1. Cerović, B. (2006), *Proces privatizacije i poslovna klima u Srbiji: ocene i mogućnosti*, Ekonomska politika u 2006. godini., Beograd, NDE i Ekonomski fakultet
2. Drucker P. F., (2002), *The Effective Executive Revised*, Harper Busines, USA
3. Haas H. (1995) *Lider u svakom od nas – siguran put da otkrijete sebe*, Ps Grmeč, Privredni pre-gled, Beograd
4. Inavcevič J., Konopaske R., Matteson M., (2005), *Organizational Behavior and Menagement*, Boston McGraw Hill Invin
5. Jančev, N. (2007) *Liderstvo i efikasnost poslovanja* Visoka škola za projektni menadžment, Be-ograd
6. Lester, B. (1997) *Liderstvo – Stilovi i tehnike upravljanja*, Clio Beograd
7. Milisavljević, M. (1999) *Liderstvo u preduzećima* Čigoja štampa, Beograd
8. Pickering John W., Brokaw S., (2003), *Building High-Performance Organizations for the Twenty-first Centry*, Charlottesville, VA, USA: Commonwealth Center for High Performance Organi-zations Inc. (Unpublished Participant Text)
9. Stavrić, B.; Živković, M.; Rakić, S. (2005), *Ekonomika biznisa*, VEŠ, Valjevo
10. www.voanews.com/croatian/archive
11. [www.serbiafood/arhiva/](http://www.serbiafood.arhiva/)
12. www.siepa.gr.gov.yu
13. www.skandia.se
14. www.statserb.sr.gov.yu
15. www.tomoye.com
16. www.voa.gov/miscl/croatia/dellco.html
17. Zenger John H; Folkman J., (2002), *The Extraordinary Leder: Turning Good Mangers Into Great Leaders*, McGraw – Hill Trade, USA