

MENADŽMENT PROMENA I INOVACIJA KAO FAKTOR KONKURENTNOSTI SAVREMENIH KOMPANIJA

MANAGEMENT OF INNOVATIONS AND CHANGES AS A COMPETITIVENESS FACTOR OF MODERN COMPANIES

Marija Lukić¹

Sažetak: Veliki broj promena, nepredvidivih, kompleksnih i dramatičnih, u lokalnom i internacionalnom okruženju proizvodi nove trendove u biznisu, nova razmišljanja, novi stil života. Uspeh menadžera i kompanija za koje rade u velikoj meri je uslovljen upravo sposobnošću da odgovore na promene u okruženju i idu u korak sa inovacijama. Jedna od bitnih promena kojoj se kompanije moraju prilagoditi, da bi opstale i razvijale se, je promenjeno ponašanje potrošača, promena potreba i želja, razlike u standardima, globalizacija sa jedne i lokalni ukusi sa druge strane. Kvalitet, fleksibilnost, brz odgovor na promene, neprekidni razvoj i istraživanja, informacije i znanja, dolaze u prvi plan kao faktori koji opredeljuju dugoročno pozitivno poslovanje. Timovi i ljudi u njima, kao i lideri koji ih vode, postaju glavna konkurentna prednost, a kompanije postaju organizacije koje uče i koriste inteligentnu tehnologiju. Menadžment promena, podsticanje kreativnosti, psihološka tranzicija menadžera i ostalih zaposlenih u kompanijama postaju osnova recepta uspeha savremenih kompanija. Cilj ovog rada je da ukaže, podseti i podstakne na otvoren pristup novim trendovima, tehnologijama, informacijama, novim načinima organizovanja i posmatranja tržišta.

Ključne reči: menadžment promena, menadžment inovacija, biznis okruženje, trendovi, tim, kreativnost, lider

Abstract: Numerous unpredictable, complex and dramatic changes on local or international level, create new trends in business, new ways of thinking, new life styles. Management and company success is very much dependent on the ability to respond to changes in environment, to accept and go ahead with innovations. Among the most important changes that companies must adapt to, in order to survive and develop further, are a new, changed way of customers behavior, changed wishes and needs, differences in standard level, globalization on one side and local tastes on the other. Quality, flexibility, quick respond to changes, continuous research and development, information and knowledge, become most important factors which long-term positive business depends on. Teams and people in teams, as well as leaders managing them, are becoming main competitive advantage while companies are becoming learning organizations using intelligent technologies. Management of changes, encouraging creativity, psychological transformation of managers and other employees in the company are now the basic recipe for the success of modern companies. The aim of this work is to show, remind to and encourage the open approach to new trends, technologies, information, new organizational models and market insights.

Key words: management of changes, management of innovation, business environment, trends, team, creativity, leader

¹ Doc. dr Marija Lukić, Fakulteta za inženjerski internacionalni menadžment, Evropski univerzitet, Beograd

Uvod

Imajući u vidu promene u svetskoj ekonomiji i njen uticaj na biznis i menadžment u celom svetu, svako naučno bavljenje ovim temama i suštinsko sagledavanje uzroka i posledica istih, kao i tendencija i trendova koji nas dalje očekuju u svakodnevnom životu i poslovanju od velikog je značaja za sve menadžere i buduće menadžere koji će jedino zahvaljujući dobrom informisanju i razumevanju savremenih procesa uspeti da svakodnevno donose pravilne, efikasne i efektivne odluke, uspešno rukovode ljudima i postižu postavljene ciljeve.

Odlike modernog menadžmenta mogle bi se, ukratko, sagledati kroz multidisciplinarnost odnosno njegovu prisutnost u svim vrstama organizacija, globalizaciju i internacionalizaciju, povećanu dinamiku životnog i radnog okruženja, sve prisutnije preduzetništvo, primenu savremenih tehnologija u poslovanju.

Menadžment promena – promena menadžera

Novi milenijum, u kontekstu biznisa i menadžmenta, doneo je mnogobrojne promene u lokalne, internacionalne i globalne biznis organizacije, menjajući svetsko tržište, globalizujući život i rad, prožimajući bliže i dalje okruženje. Svaka kompanija, bez obzira na vlasničku i organizacionu strukturu, veličinu ili vrstu posla, pod uticajem je bližeg – lokalnog okruženja koje svakodnevno direktno utiče na njihove aktivnosti i poslovne odluke. Međutim, danas, sve veći uticaj (direktni ili indirektni) dolazi od daljeg – internacionalnog okruženja.

Promene koje svakodnevno utiču na menadžere i kompanije su evidentno prisutne, neosporne i primetne. Menadžeri promene mogu da izbegavaju, da na njih reaguju ili da ih predviđaju. Promena kao takva, u zavisnosti od veličine i brzine nastanka i širenja, postaje pretnja ili šansa. Za kompaniju u velikoj meri stav menadžera o promenama, može opredeliti njen dalji rast ili postepeno, pa čak i naglo propadanje. Menadžment promena bavi se procesom upravljanja i trebalo bi da bude u funkciji razumevanja istih, shvatanja i prihvatanja promena. Menadžer može rukovoditi promenama i novonastalom situacijom ili situacija može rukovoditi njim. Da bi menadžer rukovodio i pravilno reagovao na promene, mora se i sam menjati. Zato menadžment promena podrazumeva i promenu u samim menadžerima koji kompaniju treba da vode kroz novonastale tržišne uslove.

Svakodnevna poslovna preuzimanja, ujedinjavanja kompanija, zajednički projekti, izmeštanje operacija dovode do stvaranja novih privrednih subjekata i novih radnih mesta, dok s druge strane mnoge kompanije se gase i otpuštaju veliki broj zaposlenih.

Navedene promene opredelile su i razvoj socijalne, kulturne i političke svesti, usloveli su i omogućili savremeni, efektivniji i efikasniji način poslovanja. Za poslednjih pedeset godina svet i društvo su se izmenili više nego što su se menjali od svog postanka. Ljudi postaju svesni da su informacija, razvojna funkcija, marketing i ljudi opredeljujući faktor uspeha. Ova sredstva se koriste u cilju razvoja biznisa, približavanja potrošačima, plasiranja na globalnom tržištu, izgradnje imidža i korporativne kulture kompanije.

U prošlosti, upravljanje organizacijom je bilo srodno upravljanju simfonijskim orkestrom. Danas se smatra da je ono srodnije upravljanju džez ansamblom. Prisutno je više improvizacije.²

² Hooper, Potter John (2001)

Problemi koji nastaju promenom organizacione kulture prevazilaze se pre svega odlučnošću menadžmenta za novi način rada, psihološkom tranzicijom i promenom svesti kod zaposlenih. Ovakve promene, takođe, zahtevaju dosta vremena, novca i energije, savremene tehnologije, drugačije razmišljanje, ali donose mnogobrojne koristi kompaniji obezbeđujući dugoročno pozitivno i kvalitetno poslovanje.

Promene iziskuju čitav niz bitnih i povezanih pitanja koja se tiču organizacije i njenih zaposlenih. Šta promenom rizikuje menadžment, a šta ostali u toj kompaniji? Postoje li skriveni motivi koji podstiču ili sprečavaju uvođenje ili sprovođenje istih? Koje su to unutrašnje i spoljašnje sile koje opredeljuju promene? Najbolja vrsta promene koja se može uvesti u bilo koju organizaciju je prijemčivost za dalje promene!³

Prikaz osnovnih razlika novih organizacija koje uče i tradicionalnih organizacija dat je u tabeli 1.

Tabela 1

	Tradicionalna organizacija	Organizacija koja uči
Pristup promenama	Ako nešto funkcioniše, nemojte to menjati.	Ako ne prihvatate promene, nećete dugo trajati.
Pristup novim idejama	Ako izum nije ovdašnji – odbacite ga.	Ako je izum ovdašnji ili ponovljen, odbacite ga.
Ko je odgovoran za inovaciju?	Tradicionalne oblasti kao što je R&D.	Svi u organizaciji.
Osnovni strah	Pravljenje grešaka.	Neučenje, neprilagođavanje.
Prednost konkurencije	Proizvodi i usluge.	Sposobnost da se uči, znanje i iskustvo.
Posao menadžera	Kontrolisanje drugih.	Osposobljavanje drugih.

Izvor: Robbins, Coulter (2005)

Uloga menadžmenta i menadžera, onako kako se danas shvata, igra veliku ulogu u praćenju svetskih trendova u poslovanju, i osnov je razvoja i unapređivanja biznisa u sve kompleksnijem i dinamičnijem okruženju. Menadžeri spremno dočekuju i prihvataju promene i to i jeste jedna od glavnih karakteristika ove profesije. Menadžer je zanimanje u razvoju, u nekim zemljama u nastajanju, i nosi težnju suočavanja s nepredvidivim svetom koji nas okružuje.

Promene u načinu razmišljanja – psihološka tranzicija menadžera

Novo okruženje koje pogoduje razvoju novih formi biznisa s jedne strane, s druge strane postavilo je pred menadžere nove izazove, ali i mnogo kompleksniji dijapazon pretnji i opasnosti. Oslanjanje samo na podršku tradicionalnih potrošača više nije moguće jer su na tržištu prisutni novi inostrani konkurentski proizvodi, često po nižim cenama, koji ugrožavaju pozicije već postojećih proizvoda.

Marketing, potrošač, tržište, istraživanja i razvoj, postali su opredeljujući faktor uspeha kompanija širom sveta. Sa tradicionalnog shvatanja ekonomije i trgovine čiji je fokus bio na proizvodu koji je trebalo prodati, došlo se do potpuno drugačijeg gledišta. Danas, fokus je na potrošaču i njegovim potrebama i željama. One kompanije koje uspeju da na najbolji i najbrži način zadovolje potrebe, kroz ino-

³ Hooper, Potter (2001)

vacije, kvalitet i kreativnost svojih proizvoda ili usluga, mogu računati na dugoročni uspeh. Današnji potrošač za svoj novac očekuje više i primeri toga primetni su u svim industrijama od obrazovnih institucija, preko lanaca brze hrane, benzinskih stanica do usluga mobilne telefonije, hotelijerstva, medija i proizvodnje automobila.

Upravo tendencija da se u svakom trenutku posvete onima od kojih zavisi opstanak firme – potrošačima, menja se strategija, struktura i organizacija i način vođenja kompanije. Način organizovanja poslovanja okreće se od pojedinaca ka timskom radu kao efikasnijem i produktivnijem, tako da sposobnost za uklapanje u timove postaje osnovna karakteristika za zapošljavanje u većini modernih kompanija.

Menadžeri se danas suočavaju sa sve zahtevnijom poslovnom sredinom. Teško da možemo govoriti o sigurnom okruženju u kom nema rizika, pretnji, izazova, gde su akcije okruženja poznate ili predvidive. Psihološka tranzicija menadžera u navedenom kontekstu predstavlja preokret strategije, politike, poslovnih odluka i taktika u borbi za ostvarenje ciljeva. Novi menadžeri u smislu promenjenog shvaćanja posla i okruženja, podrazumevaju dalje transformisanje ostalih zaposlenih kroz proces prekvalifikacije, dodatnih treninga, obuka, načina motivisanja, načina organizovanja da bi se posao efikasno završio uspešno.

Menadžment promena je novi uslov uspeha u poslovanju. Biznis menadžment znači stalnu promenu. Menadžeri se ne smeju plašiti promena koje se dešavaju u svakom momentu. Zaposleni mogu da vide promenu i da ne reaguju, ali menadžer se upravo razlikuje po tome što prepoznaje promene i upućuje zaposlene kako da se ponašaju, da se prilagode promenama i suoče sa izazovima. Ljudska priroda je takva da ne voli promene, tako da uspešni menadžeri tajnom dobrog sprovođenja promena na radnom mestu angažuju ljude na svim nivoima ne samo u sprovođenju nego i u donošenju odluka o istom.

Uspešne menadžerske odluke su rezultat iskustva, menadžment prakse, dobre informisanosti i praćenja okruženja, i dvosmerne komunikacije sa zaposlenima. Menadžer donosi odluke u realnom okruženju. Menadžer je čovek koji šansu pretvara u dobit poznavajući sve rizike okruženja i posla koji radi.

Menadžeri se svakodnevno susreću s velikim brojem problema koje treba rešiti u ograničenom vremenskom roku. Neki od problema su rutinski i rešavaju se programiranim odlukama i standardnim reakcijama.⁴ Pravi izazov i odlika uspešnih menadžera je uspešno sučeljavanje s jedinstvenim, nerutinskim problemima. Upravo se donošenje odluke u slučaju krize smatra jednom od glavnih karakteristika lidera pored određivanje pravca kretanja organizacije, pružanje primera, efikasne komunikacija, stvaranje saveza, izvlačenje onog najboljeg iz ljudi i delovanje u funkciji agenta promena.

Odgovor na promene menadžera i lidera

Kada se govori o razlikama između menadžmenta i liderstva može se krenuti od činjenice da menadžment predstavlja suočavanje sa kompleksnošću, dok se liderstvo vezuje za suočavanje sa promenama. Uloga menadžera poslednjih godina bitno je opredeljena sve većim brojem udruživanja kompanija. Bez dobrog menadžmenta kompleksne institucije postaju haotične i često se moraju zatvoriti. Menadžment je tu da obezbedi postojanost i red među nekim ključnim dimenzijama u kompaniji ako što su kvalitet i profitabilnost proizvoda.

⁴ Zečević (2007: 38)

Kakve su to promene sa kojima se suočavaju lideri? Deo razloga zašto se promene smatraju sve bitnijim u svetu biznisa je sve veća konkurentnost lokalnih, ali i globalnih kompanija. Sve je manje razumevanja i lojalnosti potrošača. Brze tehničko-tehnološke promene, sve veća internacionalna konkurentnost, deregulacija tržišta, prebukiranost u razvijenim industrijama, stalne promene na berzi, nestabilna snabdevanja, teško pronalaženje novih izvora sirovina, promena u demografskim kretanjima radne snage samo su neki od faktora koji opredeljuju izgled i uslove poslovanja danas. Kao rezultat ovakve situacije je činjenica da ako posao obavljate kao juče, ili to radite za 5 % bolje, to vam ne garantuje i uspeh. Potrebne su velike promene da bi se opstalo i efektivno takmičilo u novom okruženju. A više promena zahteva i više liderstva.

Pored svakodnevnih obaveza i poslova ljudi uglavnom razmišljaju o promenama koje se tiču njih lično, a vezane su za organizacije u kojima rade. Promene na svakom koraku i u svakom trenutku uz sve više obaveza za pojedince izazivaju zastrašujuće pomisli kako bi mogao izgledati odlazak na posao u 2020. godini. Mnogi se nadaju da će zahvaljujući napretku tehnologije ljudi raditi manje, da će naporne poslove obavljati mašine, da će se omogućiti komunikacija uz bežične digitalne snimke. Zato je neophodno pratiti okruženje i prilagođavati se promenama koje ono nosi, jer neverovatne promene u našim životima kreiraju sredinu u kojoj će rukovodioci ubuduće raditi.

Menadžeri spremno dočekuju i prihvataju promene i to i jeste jedna od glavnih karakteristika ove profesije. Menadžer je zanimanje u razvoju, u nekim zemljama u nastajanju i nosi težnju suočavanja s nepredvidivim svetom koji nas okružuje. Iako stalno suočeni s drugačijim izazovima, prelazi nisu uvek prijatno iskustvo, ali donose pouku da je jedini pravi način da se suoči sa promenom, prihvatanje iste, a ne njeno izbegavanje. Ovo je izazov sa kojim su suočene sve organizacije i koje ne mogu opstati ako ne budu imale „lidere koji uče”.

Profil novih menadžera mora odgovarati novim tržišnim uslovima, a može se videti u tabeli 2 u kojoj je napravljena komparacija stila starih i novih menadžera.

Tabela 2

STARI MENADŽER	NOVI MENADŽER
<ul style="list-style-type: none"> • Misli o sebi kao o menadžeru ili gazdi • Sledi lanac komandi • Radi u okviru definisane organizacione kulture • Većinu odluka donosi sam • Gomila informacije za sebe • Nastoji da ovlada jednom oblašću, npr. marketin- gom ili finansijama • Traži sate i sate rada 	<ul style="list-style-type: none"> • Misli o sebi kao o lideru tima ili internom konsultantu • Radi sa svima koji su potrebni da se posao obavi • Menja organizacione strukture kao odgovor na tržišne promene • Poziva druge da se uključe u donošenje odluka • Razmenjuje informacije sa drugima • Nastoji da ovlada širokim spektrom menadžerskih disci- plina • Traži rezultate

Izvor: Zečević, Rilke (2003)

Dobar primer prihvatanja promena kao nužnih i adaptivnog reagovanja je slučaj British Airways-a čija filozofija poslovanja polazi od tržišta i potrošača. Pre svega su morali svom timu pokazati koliko opasnu pretnju predstavljaju nezadovoljni potrošači. Više se nije radilo o tehničkom unapređenju službe, već o tom da timovi moraju bolje komunicirati i raditi kolektivno. Moraju se saslušati ideje i brige ljudi iz kompanije i van nje. Mora se ustanoviti čije vrednosti, verovanja, stavove i ponašanje promeniti radi progresa. Koje su mane u prioritetima, resursima i moći? Ko i kakve žrtve mora podneti? Drugo, konflikti treba da se posmatraju kao tragovi, simptomi adaptivnih promena. Dijagnozom konflikta dolazi se do srži problema i to je početak od kog može da krene promena na bolje. Treće, sam direktor i tim koji vodi mora posmatrati sopstveno ponašanje. Oni prvi treba da prihvate i sprovedu vrednosti kako bi bili primer i drugima u kompaniji. Ako se oni razmimoilaze, šta da očekuju od drugih kojima do tih promena i nije stalo.⁵

Menadžeri imaju viziju, koju svojim radom ali i angažovanjem drugih ljudi pretvaraju u ostvarive ciljeve. Međutim, nemaju svi razvijenu svest o promenama i budućnosti kao menadžeri. Razmišljanje o budućnosti podrazumeva upotrebu mašte koja nas priprema i omogućava da se borimo sa događajima koji će uslediti kako bi smo ih uspešno savladali. Menadžeri su stoga uključeni u proces strateškog planiranja sa svojim nastojanjima da oblikuju ono što će doći, a sve u cilju efikasnog i efektivnog obavljanja poslova. Ljudi različito reaguju na različite prilike i neizvesnost sutrašnjice. Mnogi ljudi na istaknutim položajima, suočeni s trajnom neizvesnošću posežu za nekim fatalnim rešenjem, ili pak za nekim krutim, obuzdavajućim metodom. Zato inteligentno upravljanje predstavlja važan faktor uspeha savremenih organizacija.

Savremene i uspešne vođe ne obavljaju više samo posao prostog rukovođenja. Oni moraju biti fleksibilni, dinamični više nego ikada, pripremljeni za stvari koje do sada nisu postojale, spremni da reaguju na spoljne i unutrašnje uticaje. Oni moraju uvesti red u kaos koji je nastao kao posledica mnogobrojnih revolucija koje su se jedna za drugom redom odvijale u različitim oblastima. Zato je vrlo bitno da vođa formira okruženje koje će promene prihvatati kao prilike, bez straha, kao šansu, a ne rizik. Ponašanje lidera bitno oblikuje kulturu same organizacije, ali i stavove pojedinačnih radnika.

Uspešnim se smatraju one organizacije koje mogu podstaći tzv. strast za promenom, akciju, a ne reakciju, one koje poseduju jake i dosledne vrednosti koje prožimaju svaki nivo te organizacije. Međutim, često se između vizije jedne organizacije i njene ostvarene kulture nalazi nepremostivi jaz. Od lidera kompanija očekuje izvršenje zadataka i efikasnost, a zaposleni zadovoljstvo radom. Lider mora imati inspirativnu i inspirišuću sposobnost kako bi složen sadržaj učinio lako razumljivim. Zahvaljujući trenerskim veštinama lideri dovode do transformacije svačijih sposobnosti da komuniciraju, transformišu poverenje, odnos, performanse i rezultate drugih osoba. Lideri izvlače najbolje iz kolega i timova, stimulišući viši nivo inovacije, kreativnosti i jasnoće svrhe i vizije.

Lideri današnjice u menadžmentu, pored velikih političara ili umetnika, najčešće su ljudi na čelnim pozicijama najvećih svetskih brendova. Njihove lične karakteristike, sposobnost za vođenje velikih sistema, rad sa timovima i neizostavno uspehi koje postižu na globalnom nivou uvek se navode kao primeri pravog načina rukovođenja. Ponekad lider parira imenu same kompanije, a dešava se da ljudi prosto ne mogu ni zamisliti funkcionisanje neke kompanije bez čoveka koji je od nje napravio tržišnog lidera.

⁵ Harvard Business Review, No 11, Special issue – Breakthrough Leadership, December 2001, str 133.

Velike zasluge čuvenih multinacionalnih kompanija kroz decenije nose njihovi lideri tj. ljudi na čelu korporacije. Štaviše dolaskom jednih i odlaskom drugih sa pozicija dešavaju se promene koje često obeleže kako biznis politiku firme, tako i njihov uspon ili pad vrednosti akcija. Sve navedene promene i karakteristike savremenih kompanija kao i model modernog menadžmenta podrazumevaju menjanje procedura, rutinskih odluka i postupaka ne samo menadžmenta, već svih zaposlenih u organizaciji koji promene i nove principe, sve vrste inovacija, treba svakodnevno da primenjuju u praksi.

Inovacije su jedan od najvažnijih izvora iz kojih se rađaju povoljne poslovne šanse. Inovacija podrazumeva upotrebu novog znanja s ciljem da se transformišu organizacijski procesi ili da bi se stvorili proizvodi i usluge koji su primamljivi s komercijalnog aspekta. U izvore novog znanja spadaju najnovije tehnologije, rezultati eksperimenata, rezultati kreativnih istraživanja ili konkurentске informacije. Kako god da nastaju inovacije su kombinacije ideja i informacija koje donose pozitivne promene.⁶

Često bez razloga, sama reč promena i inovacije, izaziva mnoge reakcije ljudi kojih se ona može bar malo ticati. Promene je teško prihvatiti, još teže sprovesti, ali su one osnov da se napreduje, da se ide dalje u poslu, da se razvija progresivno. Počevši od najviših nivoa menadžmenta koji treba uvek da teže boljem, a samim tim i nužnim promenama, vrlo je bitno da prvenstveno oni shvate značaj promena i nauče kako da ih na pravi način prezentuju ostalima kako bi ih i oni prihvatili. Sama ideja da bi nešto moglo da se menja nije dovoljna, promena mora i da se sprovede. Posebno mora da se vodi računa kako se postupa sa organizacijskim promenama. Vrlo je bitno da se promena pre shvati ako izazov, a ne nužno kao pretnja. Ljudi mogu da nauče da vole promene – oni jednostavno ne vole da budu promenjeni.

U mnogim američkim kompanijama i organizacijama, u kojima jasno dolazi do izražaja individualistička kultura traje neprestana borba za izdvajanje pojedinca, za napredovanje u karijeri, za isticanje. Svakodnevni stres na poslu, sukobi na sastancima, unutar i van kompanije, prisutni su stalno kao i beskrajna borba da se očuvaju i razviju temelji individualne moći, ali i da se razbiju iluzije zaposlenih da su uzeli velikog maha. Svako je zamenjiv, princip je po kom funkcioniše većina multinacionalnih kompanija. U velikom broju slučajeva, zaposleni na svim nivoima osećaju da se nalaze pod velikim pritiskom, u okruženju gde se greške teško praštaju, gde bi preuzimanje rizika ili inovacije značilo kockati se sa sudbinom. Stoga ne čudi podatak da se većina ljudi plaši pomene, jer ona obično predstavlja pretnju da će se nešto izgubiti. Gubitak ne znači nužno i gubitak posla, ili novca, to je i gubitak kolega, poznate delatnosti na poslu, rutine obavljanja zadataka, predvidljivosti. Savremeni biznis mnogo očekuje od ljudi koji se u njega uključe. Velike žrtve da bi se u biznisu opstalo i napredovalo ne čude kada se uzmu u obzir ideje organizacije da iz zaposlenih treba iscediti i poslednju kap posla, a kada više ne budu vispreni, ambiciozni i okretni, odložiti ih na otpad, najčešće u njihovim srednjim četrdesetim. Odlaskom starijih generacija obezbeđuje se prostor za nove, mlade ljude, obično diplomce, koji su spremni da rade za manju platu, da marljivije rade kako bi otplatili svoje hipoteke i podmirili porodične potrebe i koji će pružiti mnogo novih ideja, uložiti svoju kreativnost, ako bi što brže napredovali u karijeri. I tako sve u krug.

Naravno, postoje i organizacije koje se predvode vrlinama, one brinu o ljudima, i nastoje da radno mesto učine prijatnim. Međutim, čak i u takvim kompanijama, promena često predstavlja problem. Nije li u interesu svih, da žele da se usavrše u poslu, da rade efikasnije, da daju bolje rezultate od konkurencije, da zablistaju kao menadžeri? Naravno, svi prihvataju činjenicu da sama promena može da bude od koristi pod uslovom da se pravilno primenjuje. Probleme u vezi s promenom izaziva loš menadžment ili loše upravljanje.

⁶ Dess, Lumpkin, Eisner (2007: 435)

Menadžeri viših nivoa, rukovodioci sektora, vođe timova igraju bitnu ulogu u prezentovanju promena svojim ljudima koji sa njima rade. Vremenom se uviđa da u upravljanju ima mnogo više ubeđivanja i oslobađanja ljudskog potencijala nego komande i kontrole. O upravljanju sve više autora govori kao o emocionalnom procesu koje postepeno vodi do ideje inteligentnog upravljanja. Tokom poslednjih godina sve češće se čuju izrazi „pregovori u hodu”, „dodirljivi lider”, „upravljanje zasnovano na vrlinama”. Dolazi se do zaključka da se efikasno upravljanje putem promene ne sastoji samo od onoga što vođa kaže u čisto retoričkom smislu, već od onoga što vođa zapravo čini, a naročito kako se ponaša s ljudima na individualnom nivou. Lider pruža primer za formiranje kulture jedne organizacije, kako po pitanju simbola na površinskom nivou poput pravila o oblačenju, izgledu kancelarije, tako i ispoljavanjem svojih pravih vrlina i osnovnih utemeljenja. Način iznošenja vizije ili misije podređenima, koje se odnose na niz utvrđenih vrednosti, koje se dalje tiču načina na koji se vodi biznis bitno opredeljuju i način prihvatanja istih od strane zaposlenih. Sa ljudima se mora pažljivo postupati, jer oni opredeljuju uspeh organizacije, a ne samo vizija i misija.

Za svakog pojedinca u organizaciji promena je drugačija. Za predsednika izvršnog veća ona predstavlja ispoljavanje upravljanja razvojem vizije budućnosti, stvaranje strategije za sprovođenje te vizije, ali i bavljenje krizama i problemima koji se usput mogu pojaviti. Teži se nekoj vrsti izjednačavanja u poslu, odnosno procesu koji podrazumeva da svaki pojedinac u organizaciji ulaže svoj maksimum, da bi se ostvario zajednički cilj. Međutim na nižim nivoima, operativni menadžeri, radnici u proizvodnji, vozači, trgovci na promenu gledaju kao na pretnju njihovom svakodnevnom obavljanju poslova, koji su im iako rutinski, dobro išli. Baš kada je sve postalo predvidljivo i kada im je išlo od ruke, neko sa vrha dobija ideju da nešto menja, a za njih to najčešće znači obavljanje više posla za manje novca ili manje vremena. Promene neizbežno nose pobednika, ali i gubitnika.

Nijedan događaj u svetu nije izolovan i nezavisan od ostalih i direktno ili indirektno utiče na mnogobrojne aktere na međunarodnoj sceni. Promene na svim poljima širom sveta opredeljuju i način obavljanja posla, pravac kretanja biznisa, razvoja svetskog tržišta kao i razvoja nove menadžment filozofije. Jedan od faktora uspeha menadžera i kompanija jeste praćenje dešavanja na svetskoj sceni, promena moći i uloga internacionalnih aktera.

Vođa ili lider tima ima presudnu ulogu u podsticanju i jačanju kreativnosti i kreativnog razmišljanja članova tima, a to predstavlja jedan od osnovnih uslova dobrog prihvatanja i sprovođenja promena i inovacija u organizacijama.

Kreativnost se može ispoljiti u svakoj profesiji i industriji ali u različitim oblicima: od dizajna proizvoda do marketinškog rešenja kampanje političara, ili načina pružanja usluga, prodaje i dr. Kreativna rešenja podjednako su bitna u menadžment situacijama kao i u studiju umetnika, kompozitora, kuhinji šefa kuhinje ili dizajnerskom salonu. Menadžeri više od ostalih konstantno traže kreativna rešenja i inovativne pristupe velikom broju problema. Postoji veliki broj problema za koje standardna rešenja nisu dovoljno dobra, ili uopšte kao rutinska i ne postoje. U nekim slučajevima, a takvi su sve češći uslovi poslovanja, ne postoji vreme za pripremu, pravila i politika koji bi vas usmerili. Takve su skoro sve vrste pregovora s novim partnerima, a posebno onima o kojima malo znamo, ugovaranja o načinu razvoja i lansiranja novih proizvoda, međuljudski konflikti, marketiranje političkih kandidata, nagrađivanje zaposlenih, a posebno budžetiranje (plan kako da izađete u susret svim potrebama i zahtevima, a sa ograničenim sredstvima). Šta se podrazumeva pod pojmom kreativnost? Najšire gledano kreativnost se može definisati kao sposobnost da se otkrije ili osmisli rešenje problema. Kreativnost se može

sprovoditi kako u pojedinačnom, tako i u grupnom radu, ne bira vreme, godine i pol, i može se, što je najvažnije, primeniti u mnogim različitim kontekstima. Ali postoji jedan problem, teško se može savladati i naučiti ako osoba ne poseduje potrebno zrno kreativnog razmišljanja u sebi. Mnogo ljudi o kreativnosti misli samo u oblasti umetnosti. To je potpuno pogrešno. Kako onda objasniti neverovatno kreativna rešenja u oblasti medicine, diplomatije, proizvodnje, konsaltinga, advokature.

Ako stvari prihvatate takvim kakve jesu i kakve su oduvek bile, ili onakvim kako je neko rekao da bi trebalo da budu, onda će verovatno biti teško istupiti sa nekom novom idejom, vanserijskom, drugačijom solucijom. Međutim, osobe koje se stalno pitaju da li postoji drugačije rešenje, drugi ugao da se problem sagleda, razmatrajući više alternativa i razloga zašto se nešto dešava, onda su takve osobe verovatno na putu kreativnog rešenja. Uvek se treba prisetiti kreativnih ljudi koji su u razmišljanju polazili od „mogu”, „zašto da ne”, „hajde da pokušamo”. Čovek na svet može da gleda iz više uglova. Tako na primer možemo svet nauke posmatrati pitajući se gde bismo sada bili i kako bi živeli da nema aviona, telefona, interneta, televizije, lasera, lekova, medicinskih uređaja, satelita i sl.

S druge strane, možemo razmišljati o menadžerskom doprinosu ovim kreativnim rešenjima. Jedan od kreativaca, poznat po svom radu na preobrazovanju korporacije Crysler osamdesetih jeste gospodin Lee Iacocca. Bil Gejts je od *Microsoft*-a napravio prvo jednu od najjačih nacionalnih, a potom i multinacionalnih kompanija, poznatoj po inovacijama i kreativnosti u razvoju novih softvera. Ova dostignuća nisu ostvarena vođenjem organizacija na uobičajene, stare načine u stagnirajućem radnom okruženju. Konačno, treba se setiti i neverovatnih ideja i kreativnih rešenja velikih i malih konsultantskih kuća. Inovacije u organizacijama se postižu i uvećavaju odgajanjem kreativnih pojedinaca, snažnim liderstvom i jačanjem radnog okruženja, u kom su kreativnost, inovacije i učenje na greškama iz prošlosti na centralnom mestu svakog pojedinca i same organizacije.

Zaključak

Jedina sigurna stvar koja nas očekuje u životu i radu, jesu promene. Brze promene su glavna karakteristika vremena u kome živimo. Promene svakodnevno pogađaju poslovni svet, brže nego bilo koju drugu vrstu organizacija. Savremeni trend globalizacije, internacionalizacija poslovanja, integracije zemalja na privrednom, političkom i kulturološkom nivou dodatno komplikuju već dovoljno kompleksne uslove rada. Recept za uspeh kompanija mogao bi stoga da glasi da je suština uspeha razvijanje smisla za promenom. Današnji menadžeri moraju prihvatiti promenu kao izazov, a ne kao nužni rizik, biti fleksibilni u planovima i odlukama koje se donose, biti svesni da ništa nije trajno i nepromenjivo. Kao i uvek izazov je u tome da promena služi čoveku, a ne da čovek bude lutka u rukama promena. Menadžeri su ljudi koji šansu pretvaraju u dobit, poznavajući faktore rizika i prateći okruženje i promene koje se dešavaju. Ljudi su po svojoj prirodi takvi da nastoje da razumeju i predvide budućnost. Menadžeri svakodnevno svojim postupcima i odlukama koje donose gledaju unapred, planiraju, predviđaju i spremno prihvataju svaku promenu koju biznis donosi.

Svet u kome živimo stalno se menja, prepun je nesigurnosti, dramatičnih sukoba, velikih integracija i razornih dezintegracija, kontradiktornosti u politici, ekonomiji i društvu. Promene su jedina sigurna konstanta. Zato ne možemo govoriti o jednostavnim receptima uspešnog života i rada, već velikoj fleksibilnosti na svim poljima delovanja, prilagodljivosti savremenim uslovima, praćenju i iniciranju promena. Svet polako postaje veliko integrisano globalno tržište na jednoj strani, dok se lokalno, teritorije zbog nacionalne i etničke netrpeljivosti dele na manje suverene jedinice.

Nova organizacija je organizacija koja neprestano uči, poznaje pojam inteligentnog liderstva, transformacionog vođe, gradi timske igrače na svim nivoima, podstiče stvaranje samoupravnih timova. Bez obzira na vrstu proizvoda ili usluga, nove uloge lidera visoko produktivnih timova usmerene su na timsko vođenje sastanaka, vođenje i trening timova, motivisanje i usmeravanje energije zaposlenih, zadovoljenje potreba i želja tržišta.

Biti kreativan, pronaći inovativna rešenja karakteristika je ljudi, onih koji se sa problemima suočavaju i rešavaju ih, prilazeći situaciji sa otvorenom svešću i veštinom posmatranja stvari u novom, drugačijem svetlu u kome ih drugi ne primećuju. Od menadžment timova se očekuje upravo kreativnost u razmišljanju, rešavanju problema, radu na projektima, razvoju i unapređenju poslovanja.

U velikom broju postojećih kompanija biće potrebno mnogo vremena kako bi se uskladile sa zahtevima današnjice. Psihološka tranzicija i nova korporativna kultura moraju dovesti do fleksibilne organizacije, timskog rada i responzivne organizacije. Ovakve promene sprovele su se uspešno samo u onim kompanijama koje su vodili uspešni transformacioni lideri. Veština upravljanja je u svetu već na zavidnom nivou i, u celini gledano, rukovodiocima i direktorima ne nedostaju stručna znanja iz tog domena, ili im se bar omogućuje da ih steknu. Stručnih rukovodilaca, direktora i menadžera danas ima puno. Oni su bitni za funkcionisanje kompanije, ali da bi ona postala jedinstvena celina, koja uspešno ide ka svom cilju i u kojoj se svaki pojedinac oseća njenim delom i ima isti cilj, potreban je nov soj rukovodilaca – lider.⁷

Literatura

- [1] Adižes, I., (2004) *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Novi Sad, Adižes
- [2] Armstrong, R., (2000) *Self-Managed Team Leadership — A guide for team leaders (Vođenje samoupravnih timova – priručnik za lidere timova)*, Huddleston, USA, R. Armstrong & Associates
- [3] Bowen, D., Lewicki, R., Hall, F., Hall, D., (2001) *Experiences in management and organizational behavior (Iskustva iz menadžmenta i organizacionog ponašanja)*, USA, John Wiley & Sons, INC.
- [4] Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., (2007) *Strategijski menadžment*, Beograd, Data Status
- [5] Drucker, P., (2003) *Inovacije i preduzetništvo*, Beograd, Grmeč
- [6] Holpp, L., (2002) *Managing teams (Menadžment timova)*, USA, McGraw Hill
- [7] Hooper, A., Potter, J., (2001) *Intelligent Leadership (Inteligentno liderstvo)*, Velika Britanija, Random house
- [8] Karlzon, J., (2004) *Trenuci istine*, Beograd, Clio
- [9] Nelson, B., (1999) *1001 ways to energize employees (1001 način da se motivišu zaposleni)*, New York, Workman publishing
- [10] Robbins, S., Coulter, M., (2005) *Menadžment*, Beograd, Data Status
- [11] Todorović, J., (2000) *Japanski menadžment*, Beograd, Mrlješ
- [12] Zečević, M., (2007) *Biznis menadžment*, Beograd, Evropski univerzitet
- [13] Zečević, M., (2007) *Američki i japanski biznis*, Beograd, Evropski univerzitet
- [14] Zečević, M., Rilke B., (2003) *Menadžment*, Beograd, Evropski univerzitet

⁷ Karlzon (1997: 123)