

## Deo I

# Dakle, hoćete da budete menadžer?

The 5<sup>th</sup> Wave

By Rich Tennant



## ***U ovom delu...***

**P**re nego što postanete uspešan menadžer, morate da ovladate osnovnim veštinama u tom poslu. U ovom delu otkrivamo šta je menadžment i govorimo o nekim od najvažnijih menadžerskih veština u koje spadaju i ovlašćivanje (delegiranje) zaposlenih da obavljaju zadatke, te razvijanje u vođu.

## Poglavlje 1

---

# Postali ste menadžer – i šta sad?

---

### ***U ovom poglavlju***

Šta uopšte znači biti menadžer

Od izvršioca do upravnika izvršilaca

Kako razumeti promenljivu radnu snagu

Definisanje najvažnijih funkcija menadžmenta

Preduzimanje prvih koraka ka osvajanju menadžerskog položaja

---

**Č**estitamo! Pošto čitate ovu knjigu, verovatno ste

- ✓ menadžer
- ✓ budući menadžer
- ✓ osoba koju neodoljivo privlače knjige sa sjajnožutim i crnim koricama (što, naravno, nije loše!)

Ukoliko ste samo radoznali i hteli biste da otkrijete nepoznate detalje o raznim tehnikama upravljanja pomoću kojih možete postići da vaši zaposleni daju sve od sebe svakog radnog dana – onda vam želimo dobrodošlicu!

Menadžment je pravo zanimanje – a autori ove knjige, i sami menadžeri, ponosni su što su otkrili njegovu suštinu. *Mi smo malobrojni. Ponosni. Mi smo menadžeri.* U poslovnom svetu ni u jednoj drugoj poziciji ne možete tako neposredno, drastično i blagotvorno uticati na živote drugih i na konačan uspeh svog preduzeća. (Izuzetak je, možda, momak koji popravlja štampače.)

## ***Upoznavanje s različitim stilovima menadžmenta***

Prema jednoj definiciji, menadžment je *obavljanje posla preko drugih*. Drugom definicijom menadžment je preciznije određen kao *ostvarivanje planiranog unutar određene oblasti uz korišćenje raspoloživih sredstava*. Čini se da je to jednostavno. Zašto onda tako mnogo pametnih, prilježnih ljudi ima silne muke

u poslovanju? I otkud to da brojne kompanije nude privlačne programe obuke? Koliko puta se desilo da vam neko predoči sasvim nov i sjajan koncept upravljanja – kojim ćete garantovano i trenutno preobratiti svoju firmu – a ona nestane nakon nekoliko meseci, ako ne i ranije? Naravno, čim jedan oblik upravljanja izađe iz mode, već je drugi na pragu da zauzme upražnjeno mesto.

„Šta, niste uspeli da sprovedete koncept Six Sigma? Nema veze, ionako smo zaključili da taj program nije uspešan. Sada želimo da vam skrenemo pažnju na ovaj video-materijal o Armadilo menadžmentu (tvrdo spolja, mekano iznutra!) – to je najnovija stvar. Jedan važan tip je čitao o tome u časopisu *Wall Street Journal* i želi da taj koncept odmah primenimo u našim severnoameričkim predstavništvima!“



Nažalost, dobar menadžerski rad je retka roba – istovremeno dragocena i kratkoveka. I pored dugogodišnjeg razvoja teorije upravljanja, nastajanja i nestajanja nebrojenih menadžerskih trendova, mnogi radnici – mada ni menadžeri nisu izuzetak – oblikovali su iskrivljenu predstavu o upravljanju i njegovoj primeni. Stvaranje takve slike pomogli su i menadžeri koji često ne znaju kako da pristupe poslu niti šta da rade. Kada rukovodilac ne zna da jasno i razumljivo predoči ideje i rešenja, zaposleni će biti zbunjeni i demotivisani.

Dešava li se da na radnom mestu čujete neku od sledećih izjava?

- ✓ Nismo ovlašćeni da donesemo takvu odluku.
- ✓ Ona je zadužena za taj sektor – rešavanje problema je njena odgovornost, a ne naša.
- ✓ Zašto nas stalno pitaju šta mislimo kad nikad ne iskoriste ono što kažemo?
- ✓ Žao mi je, ali mi tako poslušemo. Nije nam dozvoljeno da pravimo izuzetke.
- ✓ Ako mog menadžera nije briga, nije ni mene.
- ✓ Nije važno koliko naporno radite, ionako to niko neće primetiti.
- ✓ Ovim zaposlenima ne možeš verovati – samo hoće da džabalebare.



Kad na poslu do vas dopru takve rečenice, odmah treba da vam se upali crvena lampica i zazvone zvona na uzbunu. Takve izjave ukazuju na lošu komunikaciju između menadžera i zaposlenih – menadžeri ne veruju zaposlenima, a zaposleni nemaju poverenja u menadžere. Ako vam se posreći, ovakve probleme uočićete dok još ima nade da se otklone. Ukoliko niste takve sreće i rešenje vam izmakne, možete se upetljati u neprekidan koloplet grešaka.

Očekivanja zaposlenih i njihovo posvećivanje poslu u velikoj meri zavise od načina na koji se menadžeri ophode prema njima. U nastavku navodimo stilove upravljanja koji se najčešće usvajaju. Možete li da prepoznate stil upravljanja koji vi primenjujete?



## Upravljanje čvrstom rukom

Evo nagradnog pitanja: koji je najbolji način da ostvarite ono što ste planirali? Izgleda da na to pitanje svako drugačije odgovora. Za neke je menadžment ono što se čini ljudima – a ne sa ljudima. Da li vam je takva vrsta upravljanja poznata? „Uradićemo kako ja kažem, je l' jasno?“ Ili vam je milija vazda omiljena pretnja: „Da si mi do kraja dana sastavio taj dokument, inače ćeš videti!“ Ako se situacija pogorša, menadžer može da bije i iz najjačeg oružja: „Zabrljaj još jednom i letećeš odavde!“

Ovakva vrsta upravljanja obično se naziva *teorija X*, i po njoj je ljudima svojstveno da budu lenji te ih treba naterati da delaju. Ako je upravljanje zasnovano na strahu i zastrašivanju, reakcija neće izostati. Želite li zaista takvu reakciju? Kad izbliza nadzirete rad zaposlenih, obično se sve završi na kratkoročnom pokoravanju zahtevima. Kad nastupate kao da zaposlenima gori pod nogama, nikad nećete dobiti najbolje rezultate; zato je bolje da raspirite žar u zaposlenima.

Menadžeri ponekad valja da preuzmu stvar u svoje ruke. Ako treba da pošaljete ponudu za sat vremena, a klijent je upravo poslao neke važne izmene, pobrinite se da taj posao obave pravi ljudi – ukoliko, naravno, ozbiljno namerate da zadržite tog klijenta. Kad treba da nešto hitro obavite i nemate vremena da o tome valjano diskutujete, važno je da se unapred izvinite i tako ljudima stavite do znanja zašto radite na taj način.

## Upravljanje lepim rečima

Na suprotnom kraju nalaze se ljudi koji misle da se u poslu menadžera može održati imidž dobriце. Prema *teoriji Y*, ljudi u suštini žele da urade posao kako treba. Ekstremno tumačenje ove teorije nalaže da menadžeri uvažavaju osećanja zaposlenih i da budu pažljivi kako ne bi narušili mir i samopouzdanje zaposlenih.

„Ovaj, ima jedan problemčić s vašim izveštajem; nijedna brojka nije tačna. Molim vas da to ne primete k srcu, ali moramo da razmotrimo kakve opcije nam stoje na raspolaganju da bismo ubuduće pažljivije analizirali ove rezultate.“

Menadžeri možda mogu da postignu efekat i ovakvim pristupom (ili da zasuku rukave i sami obave posao!), ali hoće li postići najbolji efekat? Neće, jer će zaposleni verovatno preokrenuti takav stav menadžera u svoju korist.

## Idealan kompromis



Dobri menadžeri znaju kako ne moraju da treniraju strogoću sve vreme – i da lepa reč i gvozdena vrata otvara. Ako zaposleni predano izvršavaju dodeljene zadatke i trenutno nema hitnog posla zbog koga biste da se umešate, možete da se povučete i pustite ih da rade svoj posao. Zaposleni se na taj način uče odgovornosti, a vi se možete usredsrediti na ono što je najvažnije za uspešno poslovanje vaše organizacije.



Pravi posao menadžera je sledeći: nadahnuti zaposlene da obave svoj posao na najbolji način i stvoriti radno okruženje koje će im omogućiti da dosegnu zadate ciljeve. Najbolji menadžeri se maksimalno trude da uklone sve prepreke u poslovanju koje mogu omesti zaposlene u obavljanju poslova, i staraju se da obezbede zaposlenima odgovarajuće resurse i obuku kako bi uspešno radili. Svi drugi ciljevi – ma koliko veliki i hitni bili – moraju se potisnuti u drugi plan.



Menadžeri moraju pokazati umešnost u otkrivanju i uklanjanju slabosti u poslovanju organizacije – loši sistemi, loša načela i procedure, i loše ophođenje prema drugima. Izgradite čvrstu organizacionu osnovu za svoje zaposlene. Podržite ih i oni će podržati vas. Ovo pravilo radnici u svim oblicima poslovanja uvek iznova potvrđuju – kad god im se pruži prilika da ostvare uspeh, bilo da rade u fabrikama ili u firmama „smelog“ kapitala. Ako to niste videli na delu u svojoj organizaciji, možda ste pogrešno ocenili da problem čine zaposleni. Prestanite da pritiskate njih i pritisnite organizaciju. Rezultat takvog poslovanja su zaposleni koji žele da uspeju i biznis koji cveta zahvaljujući njihovom zalaganju. Ko zna, možda će zaposleni najzad prestati da se kriju kad nađete hodnikom!

Možda je pritiskanje zaposlenih lakše od hvatanja u koštac sa složenim sistemima i probijanja birokratskih oklopa koji su se zapatili u organizaciji. Možda ćete pasti u iskušenje da zagrmite: „Vaša je greška što naš sektor nije postigao planirano!“ Ma koliko osećali potrebu da okrivite zaposlene za probleme u organizaciji, time nećete rešiti probleme. Ako pritisnete svoje ljude, bez sumnje ćete proizvesti brzu i kratkoročnu reakciju, no tako se nećete suočiti s pravim problemima u organizaciji.

Svi mi želimo da „pobedimo“. Menadžment nam pruža izazov: definišimo tako pobedu da se svako u organizaciji oseti kao pobednik. Naravno, to je izuzetno teško. Zaposleni se često nadmeću za veći deo kolača, umesto da zajedno naprave veći kolač. Vaš zadatak je da im pomognete da naprave veći kolač.

## Brze prepravke nikad nisu dugoročne

Šta god vam drugi pričali, istina je da menadžment nije podložan jednostavnim rešenjima ili brzim prepravkama. Nije lako biti menadžer. Bez obzira na to, najbolja menadžerska rešenja obično su najjednostavnija; nešto je teže da se jednostavno rešenje jednostavno sprovede u praksu.



Menadžment je stav, način života. Menadžment je vrlo stvarna želja da se radi s ljudima i pomogne im se da ostvare uspeh. To je ujedno želja da se ostvari uspešno poslovanje organizacije. Menadžment je proces koji se uči celog života. On se ne završava kad izađete s jednočasovnog predavanja ili pošto pogledate polučasovnu emisiju. Menadžment je kao ona stara priča o vlasniku kuće koji se zaprepastio kad je primio ček na sto dolara za popravku bušne sudopere. Zamolio je vodoinstalatera da mu objasni zasto je cena tako visoka, a ovaj je odgovorio: „Zatezanje navrtanja košta pet dolara. To što znam koji navrtanj da zategnem, košta devedeset i pet!“

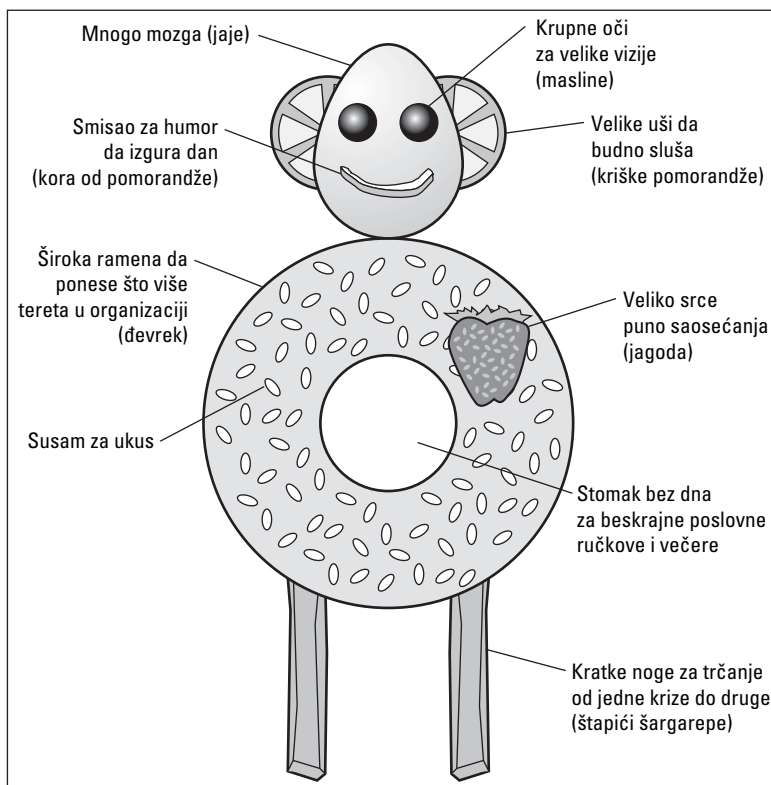
Manadžment je rad s ljudima. Ako niste dorasli da radite s ljudima – da im pomazete, saslušate ih, ohrabrite i usmeravate – ne bi trebalo da se bavite menadžerskim poslom.

Menadžment je veliki izazov i čitava industrija koja se bavi obučavanjem za taj posao spremna je da pomogne menadžerima da otkriju kako će rešiti probleme. Nažalost, stručna lica koja obučavaju menadžere uglavnom nastoje da odmah zadovolje polaznike kurseva koji često koštaju stotine i čak hiljade dolara. „Daćemo im gomilu materijala pa će sami biti krivi ako ne iskoriste ništa od toga!“



Piter je prisustvovao jednom od onih neformalnih sastanaka menadžera čija je svrha da se jača timski rad i komunikacija između članova tima. Zamislite ovo: nakon ručka, na stolu u uglu sobe stajao je veliki poslužavnik sa ostacima povrća, hleba, voća i ostale hrane. Medijator je ustao, okrenuo se grupi i rekao: „Vaš sledeći zadatak je da se podelite u četiri grupe i napravite model savršenog menadžera koristeći samo ostatke hrane s poslužavnika“. U sobi se začulo negodovanje. Trener je rekao: „Ne dopuštam prigovore. U narednih pola sata hoću da gledam srećne ljude kako se bave lepim stvarima“.

Timovi su sa uzbuđenjem pristupili zadatku – modelovanju savršenog menadžera. Dok su se neki menadžeri jedva opirali iskušenju da ukrste pesnice zbog hrane, figurice su polako poprimale oblike. Jedna banana ovde, šargarepu zakači tamo... i voilâ! Nakon kratkog nadmetanja proglašeni su pobednici. Kako je izgledao pobednički menadžer? Mislili smo da nikada nećete pitati. Pogledajte sliku 1-1.



**Slika 1-1:**  
Vegetarijanski  
menadžer.

Moramo priznati da je rezultat prilično simpatičan (i ukusan), ali jesu li menadžeri na bilo koji način promenili rad sa zaposlenima kad su se sutradan vratili na posao? Mislimo da nisu. Da li je seminar bio dobar odmor od svakodnevnih obaveza na poslu? Sigurno da jeste. Je li bio smisljena edukativna alatka s dugoročnim uticajem? Nije.

## Susret sa izazovom u menadžmentu

Kad vam se dodeli zadatak a vi niste na menadžerskom položaju, izvršavanje je prilično jednostavno i jasno. Rezultati koji se odmah vide predstavljaju neposredan odgovor na vaš napor. Da biste obavili narečeni zadatak, prvo ga ispitajte, zatim odlučite koji je najbolji način da ga obavite i potom definišete obaveze i faze za uspešno izvršavanje. Pod pretpostavkom da su vam dostupne alatke i resursi neophodni za obavljanje zadatka, verovatno ga sami možete uraditi brzo i lako. Vi ste umešan izvršilac – pametna osoba koja odmah rešava stvari.



Kad ste na menadžerskom položaju, verovatno ste izabrani zato što ste dokazali spretnost u oblastima za koje ste sada odgovorni kao menadžer. Na primer, Piterov prijatelj Džon bio je član tima programera koji su pravili složen program za prenosne računare. Dok je bio član tima sve je bilo u redu. Dolazio je na posao u običnoj majici i farmerkama – kao i njegove kolege iz tima – i često se nakon radnog vremena družio sa ostalim programerima. Ta veza koju je ostvario sa svojim kolegama promenila se kada je Džon izabran da upravlja radom svoga tima.

Čim je preuzeo menadžersku funkciju, Džon je promenio kancelarije. Više nije sa ostalim programerima delio jednu, pregrađenu prostoriju, nego se premestio u zasebnu kancelariju s pogledom na parkiralište. Ispred njegove kancelarije sedela je sekretarica. Naravno, morale su da lete i farmerke i majica – zamenio ih je poslovnim odelom i kravatom. Umesto da se zabavlja dok programira, Džon je bio obuzet mnogo ozbiljnijim temama – prekomernim izdascima, kašnjenjima i prinosima na investicije. Zajedno sa svojom novom ulogom, menjao se i Džon. Kako se Džon menjao, tako se menjao i njegov odnos s kolegama. Više nije bio kolega; sada je postao šef. Da bi postigao svoje ciljeve, Džon izvršilac morao je brzo da se promeni u menadžera izvršilaca.

Kad želite da posao završite tako što ćete angažovati drugu osobu, koristite drugačiji skup veština nego kad zadatak izvršavate sami. Pošto ste doneli tu jednostavnu odluku da odgovornost za ispunjavanje zadatka prebacite na nekog drugog, iznenada ubacujete u jednačinu element međuljudskih odnosa. „Jao, ne! Hoćete reći da stvarno moram da radim s ljudima?“ Nije dovoljno to što ste dobri u svom poslu – ma koliko stručno obavljali posao. Sada morate pokazati druge veštine – dobro planiranje, organizaciju, vođstvo i doslednost.

Osim što ste dobar izvršilac, morate postati dobar menadžer izvršilaca.





## Stara pravila više ne važe

Kao da ovaj izazov nije dovoljan, pred menadžere se danas postavlja još jedan izazov koji je uzdrmao temelje savremenog poslovanja. Reč je o partnerstvu između menadžera i radnika na radnom mestu.

Sušтина menadžmenta u ranim danima bila je podela rada u kompaniji na raznorodne, nezavisne poslove, dodeljivanje posla pojedinačnim radnicima, nakon čega bi usledilo pažljivo nadziranje radnika pri obavljanju posla i njihovo usmeravanje ka ostvarivanju zadatog posla na vreme i u okvirima budžeta. Neka-danšnji način upravljanja često se zasnivao na strahu, zaplašivanju i primeni moći nad drugim ljudima kako bi se postigli ciljevi. Ako se stvari ne bi odvijale prema planu, menadžment bi naložio kako da se reši problem: „Ne zanima me šta ćete uraditi da rešite problem – samo ga rešite. Smesta!“ Linija koja je razdvajala menadžere i radnike često je bila jasno označavana.

## Novo poslovno okruženje

U novom poslovnom okruženju, ono što se odvija unutar organizacije odraz je onoga što se odvija van nje. Na brzu i neprestanu promenu današnjeg novog poslovnog okruženja utiču sledeći činioci:

- ✓ snažna globalna konkurencija
- ✓ nove tehnologije i inovacije
- ✓ smanjivanje stepena hijerarhije u organizaciji
- ✓ rasprostranjeno smanjivanje broja radnika, tj. otpuštanje s posla, i promena organizacionih procesa
- ✓ porast malih preduzeća
- ✓ promene vrednosnog sistema današnjih radnika
- ✓ povećani zahtevi da se klijentima bolje pružaju usluge.

Menadžeri i dalje treba da razdvoje i raspodele posao, ali radnici preuzimaju sve veću odgovornost. Najbitnije je to što menadžeri otkrivaju kako nije potrebno da naređuju zaposlenima da daju sve od sebe – oni moraju da naprave okruženje u kome će podstaći zaposlene da daju sve od sebe. Ukratko, partnerstvo menadžera i radnika na radnom mestu postalo je stvarnost.

### Pažnja! Tehnološka eksplozija spreda!

U novom svetu informacionih tehnologija, zastareli načini poslovanja jedva opstaju. Uz računarske mreže, elektronsku i glasovnu poštu, ruše se ograde među pojedincima, odsecima i organizacionim jedinicama. Potpredsednik sektora za planiranje u kompa-

niji Goodyear, Frederik Kovak, izjavio je: „Ranije, kad ste hteli da doznate nešto, morali ste da idete gore-dole po celoj organizaciji. Sad je dovoljno da malo kuckate. Svako može znati o poslovanju kompanije isto koliko i predsednik odbora“

U poslednjih par decenija, poslovanje širom sveta drastično je promenilo oblik. Ukoliko ne pratite promene, zaostaćete za konkurencijom. Ako ste pomislili da zaposlene možete tretirati kao „ljudske predmete“ ili se prema njima ponašati kao prema deci – znajte da to neće proći. Ne možete to raditi jer konkurencija upravo otkriva kako da oslobodi zatomljenu snagu svojih zaposlenih. Prestali su da samo pričaju o tome; sad su s reči prešli na dela!

## Nova vojska



Pre nekoliko godina, Bob je upriličio prezentaciju pred skupom menadžera u oblasti visoke tehnologije. Dok je zaključivao prezentaciju, ponudio je da odgovori na pitanja. Pomolila se jedna ruka. „Uza sva smanjivanja broja radnika i privremena otpuštanja, ljudi su srećni i samo zato što dobijaju platu. Zašto da se zamajavamo sa snaženjem i nagrađivanjem zaposlenih?“ U odgovoru na to pitanje Boba je preduhitrio drugi menadžer iz publike koji je dobio: „Zato što je to nova vojska“.

Taj odgovor sadrži sve. U poslovnom svetu nailaze drugačija vremena. Kad zaposleni okuse sladak nektar moći, ne možete više nazad. Kompanije koje istrajno posluju na starinski način – zasnovane na hijerarhijskom, visokocentralizovanom modelu – moraće da prepuste zaposlene i klijente onim kompanijama koje su nove vidove poslovanja ugradili u svoju korporativnu kulturu. Najbolji radnici listom će napuštati staromodne kompanije i tražiti poslodavce koji će ih poštovati i biti voljni da im ponude veću nezavisnost i odgovornost.

Tako ostajete sa zaposlenima koji ne žele da rizikuju niti da uzburkavaju situaciju. Dobijate pokorne radnike. Niko od njih neće se opirati vašim idejama jer vas se plaše. Niko neće predložiti bolje i efikasnije načine poslovanja jer znaju da ih nećete saslušati i da ionako ne marite za to što oni kažu. Zaposleni se neće pomučiti da pomognu klijentu jer znaju da ne verujete kako mogu doneti i najosnovniju odluku – onu od koje zavisi hoće li dragoceni klijenti biti zadovoljni ili neće.

Zamislite razliku između zaposlenog koji kaže mušteriji: „Žao mi je, ruke su mi vezane. Ne smem da napravim izuzetak“, i zaposlenog koji se mušteriji obraća ovako: „Naravno, uradiću sve što mogu da dobijete porudžbinu do krajnjeg roka koji ste zadali“. Šta mislite, s kim bi vaše mušterije radije poslovale? S kim biste vi radije poslovali? (*Nagoveštaj* Ni slučajno ne pomišljajte ne prvu opciju!)



Menadžeri su nekada unajmljivali radnika koji se ponaša kako njima odgovara. Neki radnici su bili vrsta „najamne radne snage“. Danas nije dovoljno privremeno angažovati radnika. Potrebno je na pravi način potaknuti zaposlenog da se preda poslu i da na radnom mestu svakog dana daje sve od sebe.

## Poverenje nije psovka

Kompanije koje kupcima nude izuzetnu uslugu, oslobađaju svoje zaposlene stega koje je nametao čvrst hijerarhijski sistem i dozvoljavaju prodavcima da neposredno i efikasno usluže kupce. Za razliku od mnogih kompanija koje na priručnike za zaposlene troše tone papira, Nordstrom, Inc., sve što ima napiše na jednoj strani.

Šta na toj strani piše, vidite na slici 1-2.

**Slika 1-2:**  
Obaveštenje  
za zaposlene  
u kompaniji  
Nordstrom uka-  
zuje na veliko  
poverenje u  
zaposlene.

**Drago nam je što radite u našoj kompaniji. Naš prevashodni cilj je da obezbedimo potrošačima izuzetnu uslugu.**

**Postavite visoko i lična i profesionalna stremljenja.**

**Nordstromova pravila:**

**Pravilo br. 1: Razumno procenite svaku situaciju.**

**Drugih pravila nema. Slobodno i u svako vreme pitajte šefa odeljenja/prodavnice ili generalnog direktora sektora šta god vas zanima.**

(Izvor: *Business and Society Review*, proleće 1993, str. 85.)

Možda vam se čini da *malo* preduzeće s pet ili deset zaposlenih može sebi dozvoliti takvu poslovnu politiku, ali svakako ne i velika kompanija kao što je vaša. Kompanija Nordstrom ni u snu ne može biti malo preduzeće – osim ako je za vas mala kompanija s pedeset hiljada zaposlenih i preko pet milijardi prometa godišnje.

Kako velika kompanija kao što je Nordstrom funkcioniše s takvom poslovnom politikom? Oni rad zasnivaju na poverenju.

Prvo, Nordstrom upošljava kvalitetan kadar. Drugo, kompanija im obezbeđuje obuku i sredstva da bi dobro radili svoj posao. Menadžment ne ometa zaposlene i dopušta im da obavljaju svoj posao. Rukovodioci u Nordstromu znaju da će njihovi zaposleni donositi prave odluke jer kompanija zna da je zaposlila prave ljude i da ih je dobro obučila.

Ne kažemo da Nordstrom nema problema – ima ih svaka kompanija. Ali, pri stvaranju najpotrebnijeg i najpoželjnijeg okruženja za zaposlene, u Nordstromu zauzimaju proaktivan stav.

Možete li isto to reći za svoju organizaciju?

Kad verujete zaposlenima, oni vam uzvraćaju tako što su pouzdani. Ukoliko im priznate da su samostalni i da reaguju na zahteve kupaca, on će biti nezavisni i brzo reagovati na zahteve kupaca. Ako imaju određene ruke da sami odlučuju, sami će donositi odluke. Uz malo obuke i mnogo podrške, te odluke biće u najboljem interesu za kompaniju jer su ih doneli pravi ljudi na odgovarajućem mestu u organizaciji.



## Najvažnije pismo zaposlenom

U knjizi *Ne radi samo ono što ti kažem! Radi ono što treba da uradiš (Please Don't Just Do What I Tell You! Do What Needs to Be Done*, izdavač Hyperion, 2002), Bob govori o očekivanjima svakog poslodavca – o onome šta očekuju da bi zaposleni trebalo da urade. Bob Nelson je sročio pismo u kom zamišljen menadžer jasno obaveštava zaposlenog o svojim očekivanjima.

Dragi službeniče,

Angažovali smo vas da biste izašli na kraj s važnim poslovima koje moramo obaviti. Da smo mogli da prođemo a da vas ne angažujemo, tako bismo i učinili. Ali, zaključili smo da nam treba osoba sposobna i iskusna kao vi, te da ste vi najbolja osoba koja nam može pomoći da obavimo neophodan posao. Ponudili smo vam radno mesto i vi ste ga prihvatili. Hvala!

Dok budete radili za nas, tražićemo da obavljate mnogo toga: opšte obaveze, određene zadatke, grupne i pojedinačne projekte. Imaćete mnogo prilika da zablistate i uverite nas da smo ispravno odlučili kad smo vas angažovali.

Ima još jedna, najvažnija, obaveza koja možda nikada neće biti eksplicitno izrečena ali je morate imati na umu sve vreme angažovanja. Reč je o *maksimalnom očekivanju* i ta obaveza glasi:

**UVEK RADITE ONO ŠTO JE NAJPREČE I NE ČEKAJTE DA VAM SE TO KAŽE.**

Tačno je da smo vas zaposlili da radite određeni posao ali, još važnije od toga, zaposlili smo vas da razmišljate, da koristite moć prosuđivanja i uvek preduzimate korake u najboljem interesu organizacije.

Ako ovo nikada više ne kažemo, nemojte misliti da to više nije važno ili da nam je sad nešto drugo važnije. Verovatno smo

pretrpani neprestanim obavezama, stalnim promenama u načinu poslovanja i neprekidnom žurbom. Možda će zbog naše svakodnevnne prakse izgledati da se više ne pridržavamo tog principa. Nemojte da vas to zavara.

Molimo vas da uvek imate na umu *maksimalno očekivanje*. Dokle god radite za nas, stremite ka tome da se uvek rukovodite *maksimalnim očekivanjem*. Neka to bude načelo kojeg se ne odričete, ono što stalno pokreće vaše misli i postupke.

Dokle god radite kod nas, dopušteno vam je da delate u obostrano najboljem interesu.

Ukoliko ma kad zapazite da ne činimo pravu stvar – ono u šta čvrsto verujete da će nam svima pomoći – molimo da nam to kažete. Dopušteno vam je da istupite kad god mislite da treba izreći ono što je ostalo neizgovoreno, da iznesete predlog ili sumnju u ispravnost postupka ili odluke.

To ne znači da ćemo se uvek saglasiti s vama, niti da ćemo obavezno uraditi to što vi kažete; ali uvek želimo da saslušamo ono u šta čvrsto verujete da će nam pomoći da postignemo naumljeno i da ostvarimo obostrano uspešno iskustvo.

Nastojte da prvo shvatite kako se (i zašto) stvari rade onako kako se rade, pa tek onda tragajte za promenom postojećih radnih procesa. Trudite se da najpre radite unutar postojećih sistema, ali recite nam ukoliko mislite da ih treba promeniti.

Stavove koji su ovde predočeni razmotrite sa mnom i s drugima u organizaciji kako bismo bolje primenjivali princip maksimalnog očekivanja.

Srdačan pozdrav,  
Šef

## Objašnjavanje novih funkcija menadžmenta



Da li se sećate četiri „klasične“ funkcije menadžmenta – planiranje, organizovanje, vodstvo i kontrola – o kojima ste učili u školi? (Nije nego. Prespavali smo i ta predavanja.) Od tih funkcija menadžmenta sačinjeni su temelji na kojima počiva rad svakog menadžera. Premda su te osnovne funkcije efikasne pri obavljanju svakodnevnih menadžerskih poslova, one ipak ne odražavaju sadašnju situaciju na radnom mestu i novo partnerstvo menadžera i zaposlenih. Stoga je neophodan nov skup menadžerskih funkcija koje nadograđuju četiri klasične funkcije. Imate sreće. U sledećim odeljcima opisuju se funkcije novog menadžera na radnom mestu u 21. veku.

## Ulivanje energije

Kad treba nešto sprovesti u delo, savremeni menadžeri pokazuju se kao pravi majstori. U delanju počinju od sebe. „Ako treba da se desi, neka počne od mene.“ Setite se najboljih menadžera koje znate. Po kojoj se osobini menadžeri izdvajaju od drugih? Jesu li to njihove organizacione veštine, njihova pravednost ili stručnost? Možda se razlikuju po sposobnosti da odaberu pravu osobu za zadatak ili po dužini radne nedelje.



Iako bi sve navedeno moglo doprineti uspehu menadžera, još uvek nismo naveli jedinstveni kvalitet zahvaljujući kome se postaje izuzetan menadžer. Najvažnija menadžerska funkcija jeste izazvati u ljudima uzbuđenje i nadahnuće – *uliti im energiju*.

Možete biti najbolji analitičar na svetu, najcenjeniji izvršni direktor na planeti, pravedni toliko da vam se ništa ne može zameriti, ali ukoliko ne možete da raspalite vatru kao svećica na automobilu – onda imate mnogo manje šanse da razvijete zaista veliku organizaciju. („Svi za mnom!“, reče ona, a njeno osoblje nastavi da spava.)

Veliki menadžeri stvaraju mnogo više energije nego što mogu da utroše. Najbolji menadžeri deluju kao katalizator u organizaciji. Umesto da odvlače energiju, oni energiju uvećavaju i usmeravaju je u organizaciju. Efikasni menadžeri koriste svako sadejstvo sa zaposlenima kako bi povećali njihovu prirodnu energiju i ostavili ih s više energije nego pre te interakcije. Tako menadžment postaje proces tokom koga se zaposlenima prenosi uzbuđenje koje osećate zbog svoje organizacije kao i ciljevi poslovanja u obliku koji oni mogu da razumeju i cene. Za tren oka, uzbuđenje zbog posla u organizaciji obuzme i zaposlene, i vi pustite da vas njihova energija povede napred.

Slika vredi hiljadu reči. To važi za slike koje nastaju na platnima ili koje gledate sa stranica časopisa i knjiga, ali je isto tako tačno i za slike koje oblikujete u glavama drugih ljudi. Zamislite da se spremate za odmor s porodicom i prijateljima. Kako se bliži dan polaska, stvarate viziju o putu koji je pred vama u mislima saputnika i tako održavate uzbuđenje zbog poduhvata koji je na pomolu. Živi opisi belih, peskovitih plaža, visokih sekvoja, sjajnog obzorja, skrovitih jezera,



dobre hrane i sveže vode, iscrtavaju slike u glavama svakog vašeg saputnika. S takvom vizijom, svako će se truditi da ostvari zajednički cilj – uspešan odmor.

Uspešni menadžeri stvaraju snažne vizije – slike buduće organizacije koje nadahnjuju zaposlene i nagone ih da daju sve od sebe.

## Šta stvarno rade menadžeri

Prema jednoj duhovitoj podeli, menadžeri obavljaju pet funkcija u organizaciji. Evo šta menadžeri rade:

- ✓ **Jedu:** Jasno je da u menadžmentu postoje nagrade, a jedna od njih su skupe reprezentacije i silni ručkovi i večere na račun kompanije. Ako se u računovodstvu usude da preispituju poslovnu svrhu vaših obroka, uvek im možete pripretili da ćete ih izostaviti sa svoje liste zvanica.
- ✓ **Sastanče:** Sastanci su istinska nagrada u poslu menadžera. Što se više penjete u hijerarhiji organizacije, to više vremena provodite na sastancima. Umesto da se bavite konkretnim poslom, provodite vreme na prezentacijama koje nemaju nikakvog značaja za vaš sektor, ispijate bajatu kafu i bacate sve češće pogled na sat dok se sastanak razvlači – i traje mnogo više nego što je planirano.
- ✓ **Kažnjavaju:** S toliko mnogo zaposlenih koji predstavljaju tvrd orah, najbolji menadžeri nauče da problem saseku u korenu i da često kažnjavaju. Ima li boljeg načina da pokažete zaposlenima kako vam je stalo do njih? Kažnjavanjem takođe šaljete poruku svom rukovodstvu da ne tolerišete nikakve gluposti od podređenih.
- ✓ **Ometaju:** Kad pitate menadžere da vam navedu dostignuće na koje su najponosniji, oni obično izvuku spisak načela, debeo kao oglasne žute strane, koja su tokom godina pažljivo uobličivali. Detaljnijom analizom tih načela možete otkriti birokratsko zamešateljstvo koje više odmaže u pružanju dobre usluge kupcima nego što je podupire.
- ✓ **Zamagljuje:** Menadžeri su pravi stručnjaci u netačnoj komunikaciji. Menadžeri najbolje znaju da informacija znači moć, da osoba koja poseduje informaciju i sama ima moć, te da je osoba koja informaciju nema – propala. Uz potencijalne neprijatelje koji vrebaju sa svih strana, zašto biste nekome pružili priliku da bude ispred vas? „Hej! Ove informacije su samo za slučaj da ih treba znati!“ I zašto biste uopšte dopustili zaposlenima da imaju uvid u unutrašnje stvari organizacije? Oni to ionako ne bi ni cenili niti razumeli, zar ne?

Ovo zapravo *nije* lista funkcija u upravljanju organizacijom. Samo smo se šalili – iako u mnogim slučajevima ima sličnosti sa stvarnim dešavanjima.

## Prenošenje ovlašćenja

Da li ste nekada radili za poslodavca koji vam nije dopuštao da obavite posao ako pre toga ne preispita svaku vašu odluku? Je li šef ikada nonšalantno odbacio važan projekat na kome ste radili ceo vikend? „O čemu ste mislili dok ste ovo radili? Naši klijenti nikad neće prihvatiti takav pristup!“ Ili ste možda svojevoljno odlučili da pomognete mušteriji pa ste primili vraćenu pošiljku iako je to

protivno principima poslovanja organizacije. „Šta mislite, zašto smo napisali principe poslovanja – zato što uživamo da tamanimo drveće? Ne! Kad bismo svima činili ustupke, propali bismo!“ Kako ste osećali kad ste shvatili da se vaše iskreno zalaganje tako potcenjuje? Kako ste reagovali? Po svoj prilici, nikad se više niste toliko potrudili.

Kad zaposlenima date ovlašćenja, to ne znači da time prestaje vaša menadžerska uloga iako se može čuti i suprotno mišljenje. Menja se samo način na koji upravljate. Menadžeri i dalje stvaraju viziju, definišu ciljeve organizacije i utvrđuju zajedničke vrednosti. Menadžeri moraju da izgrade infrastrukturu korporacije – odgovarajuću obuku, timove itd. – kojima će podupreti davanje većih ovlašćenja. Bez obzira na to što svi zaposleni ne žele da imaju veća ovlašćenja, morate napraviti okruženje u kome će postojati podrška onim zaposlenima koji su željni da osete ukus slobode i doprinesu organizaciji svojom kreativnošću i stručnošću.



Izvršni menadžeri dopuštaju zaposlenima da izvrsno rade. To je najznačajnija funkcija u menadžmentu jer čak i najveći svetski menadžeri ne mogu da uspeju sami. Menadžeri se oslanjaju na veštine zaposlenih kako bi ostvarili ciljeve organizacije. Efikasnim menadžmentom se postiže da se svaki član radne jedinice zalaže u ostvarivanju zajedničkog cilja. Ako neprestano obavljate posao umesto svojih službenika, ne samo da ćete izgubiti taj zamajac koji vam obezbeđuju zaposleni, već i sebe izlažete stresu, možete zaraditi čir ili proći još mnogo gore.

Od ličnog gubitka koji vas pogada kad ne prenesete ovlašćenja na zaposlene (tj. kad ih ne delegirate), veći je gubitak koji trpe svi članovi organizacije. Zaposleni gube jer im ne dozvoljavate da se dokažu i pokažu kreativnost i inicijativu. Organizacija gubi uvide koje joj donosi kreativna radna snaga. Na kraju, gube i klijenti zbog bojazni zaposlenih da im ponude izuzetnu uslugu. Zašto bi to činili ako su stalno zabrinuti da li ćete ih kazniti zato što pokazuju inicijativu ili prevazilaze ograničenja organizacije radi pružanja bolje usluge klijentima?

Nekadašnji izvršni direktor proizvodnog giganta 3M, Vilijam Maknajt, rekao je: „Od grešaka koje zaposleni prave, mnogo su važnije greške koje pravi rukovodstvo kad govori zaposlenima šta tačno treba da rade“.

## Podrška

Menadžer više ne mora da peca prevarante, da bude policajac ili izvršilac presude. Danas su menadžeri mnogo više treneri, kolege i ohrabrivači zaposlenih koje podržavaju. Sada je njihov glavni zadatak da naprave takvo radno okruženje u kome će svojom podrškom omogućiti svakom zaposlenom da se oseti vrednim i da bude što produktivniji.

Kad naide težak period, menadžeri pružaju podršku zaposlenima. To ne znači da treba da radite sve umesto zaposlenih i da umesto njih donosite odluke. To znači da zaposlene obučavate, obezbedite im resurse i ovlastite ih da obavljaju poslove, a onda se odmaknete. Ako posrnu, vi ste uvek tu da im pomognete da se pridignu, ali ako hoće da uče, onda moraju i da greše. Isto je kad učite da se klijate: ako ne padnete, niste naučili.





Ključ za stvaranje ohrabrujuće sredine za zaposlene jeste izgradnja poverenja ili *otvorenosti* u celoj organizaciji. U otvorenoj sredini, zaposleni mogu da iznesu pitanja i bojazni. U takvoj sredini oni se i podstiču da to urade. Kad je sredina zaista otvorena, pojedinac može da pokaže svoju zabrinutost i da ne strahuje da će zbog toga biti kažnjen. Nema tajnih namera i ljudi na poslovnim sastancima mogu slobodno da kažu isto što i nakon posla. Kad zaposleni vide da njihovi šefovi uvažavaju nove ideje, osećaće se više kao deo organizacije i smišljaće mnoge nove načine da poboljšaju sisteme poslovanja, da uštede novac i da pruže bolju uslugu klijentima.

Menadžeri takođe podržavaju jedni druge. U savremenoj organizaciji nema mesta za privatne posede, trvenja između sektora i zadržavanje informacija; kompanije ne mogu sebi dozvoliti da podržavaju takvo neefikasno ponašanje. Svi članovi organizacije – od vrha do dna – moraju uvideti da igraju za isti tim. Da bi pobedili, članovi tima se međusobno podržavaju i prenose kolegama najnovije informacije. U kom ste vi timu?

## Komunikacija

Komunikacija je, bez sumnje, žila kucavica svake organizacije, a menadžeri su zajednički element koji međusobno spaja zaposlene na različitim nivoima. Videli smo iz prve ruke kako menadžeri koji komuniciraju blagotvorno deluju na poslovanje i na zaposlene, a kako se negativno odražava na poslovanje i na zaposlene kad menadžeri ne komuniciraju.

Menadžeri koji ne ostvaruju efikasnu komunikaciju, izostavljaju najbitniju ulogu u menadžmentu.

Danas je komunikacija ključna funkcija menadžera. Informacija je moć, a uz sve brži način poslovanja i informacije moraju što brže stizati do zaposlenih. U poslovnom svetu gde su promene neprestane a potresi sve češći, neophodno je komunicirati što više, nikako manje. Ko će opstati kroz pet godina? Menadžer koji je usavršio tu ulogu ili onaj ko u tome nije uspeo?

Uza sve korišćeniju elektronsku i glasovnu poštu i uz druge vidove komunikacije u savremenom poslovanju, menadžeri nemaju nijedan izgovor da ne komuniciraju sa zaposlenima. Sa službenicima i saradnicima možete da razgovarate i preko telefona, a možete i starinski – licem u lice.

Da bi ispunili vaša očekivanja, zaposleni moraju znati šta očekujete od njih. Zadati cilj mnogo dobro izgleda na papiru, ali ako o njemu ne razgovarate sa zaposlenima i ne obavestavate ih kako napreduju ka ostvarenju tog cilja, možete li očekivati od njih da ga dosegnu? Odgovor je jednostavan – ne možete. To bi bilo isto kao kad biste se pripremali za Olimpijske igre, ali da pri tom nemate nikakvu povratnu informaciju o tome kako napredujete vi, a kako ostali takmičari.

Zaposleni su često zahvalni zbog malih stvari – poziva da prisustvuju sastanku, pohvale za dobro obavljen posao ili uvida u finansijsko stanje organizacije. Osim što se saopštavanjem ovakvih informacija poboljšava poslovanje, time se umnogome podstiče dobra volja, a zaposleni mnogo više veruju u organizaciju i u uspešno ostvarivanje njenih zadatih ciljeva.





## Kako se postaje menadžer – prvi koraci

Verovali ili ne, mnogi menadžeri nikada nisu stekli zvanično obrazovanje za taj posao. Za mnoge od vas, menadžment je samo još jedna stavka u opisu posla. Jednog dana ste programer koji radi na ultranovom čitaču Weba, a već sledećeg, na čelu ste čitavog razvojnog tima. Ranije se od vas očekivalo samo da se pojavite na poslu i da napravite proizvod. Sada se od vas očekuje da predvodite i motivišete grupu radnika koji pred sobom imaju zajednički cilj. Sva je prilika da ćete za taj posao biti plaćeni, ali životna škola je jedina obuka koju možete očekivati.

Menadžeri (i sadašnji i budući) lako će otkriti kako da postanu dobri u svom poslu ako slede preporuke koje iznosimo u narednim odeljcima. Nijedan put nije potpuno ispravan ili pogrešan; svaki ima svoje dobre ili loše strane.

### Sastančim ja, sastančiš ti, sastančimo svi

Stručnjaci kažu da menadžeri danas prisustvuju sastancima više nego ikada. Iako na sastanke odlazi više od 25 procenata prosečnog radnog vremena poslovnog čoveka, ta cifra narasta na 40 procenata kad je reč o

srednjim rukovodiocima, pa sve do nepojmljivih 80 procenata za izvršne rukovodioce. Zgranuti smo još više kad saznamo da se otprilike pola sata provedenog na svakom sastanku izgubi zbog neefikasnosti učesnika.

### Poduke od učitelja svetskoga glasa

Po mnogim merilima, Džek Velč je jedan od najboljih američkih predvodnika u poslovnom svetu. Velč je donedavno bio predsednik kompanije General Electric (GE). On je iz korena preobratio kulturu kompanije, a istovremeno je povećao produktivnost – a time i vrednost kompanije na 57 milijardi dolara.

Premda je Velč učinio mnogo toga kako bi transformaciju kompanije pretvorio u stvarnost, preuzimanje centra za obuku kadrova u kompaniji GE koji se nalazi u Osiningu u saveznoj državi Njujork, smatra se njegovim najefikasnijim potezom. Velč je shvatio da je oblikovanje kulture kompanije jedna stvar, ali sasvim je druga uspešno podučavati radnike. On je nadgledao program učenja za sve nivoe radnika i dvaput mesečno dolazio u centar za obuku da se vidi s radnicima na obuci. Osim što je na taj način određivao kakva se poruka prenosi zaposlenima u GE, Velč se postarao da se poruka prenese jasno i glasno i primi s razumeva-

njem. Ako bi zaposleni bili zbunjeni, imali bi dovoljno prilika da zamole Velča za objašnjenje.

U činu koji je bio ujedno simboličan i stvaran, Velč je nadgledao ceremonijalno spaljivanje starih kompanijskih udžbenika, tzv. „Plavih knjiga“. Plave knjige su bili priručnici za obuku rukovodilaca u kojima je bilo propisano kako pod rukovodstvom menadžera u General Electricu treba obavljati poslove u toj organizaciji. Iako se te knjige nisu koristile za obuku već petnaest godina i dalje su snažno uticale na postupke menadžera u General Electricu. Uvidevši potrebu menadžera da zapisuju sopstvene odgovore na svakodnevne izazove u menadžerskom poslu, Velč je uklonio Plave knjige iz organizacije i tako jednom za svagda zbrisao staro pravilo. Danas se menadžeri u GE obučavaju da sami dođu do rešenja a ne da za njima tragaju u starim, prašnjavim knjigama.

## Gledajte i slušajte

Ako spadate u srećnike kojima tokom karijere pomaže iskusan profesor ili mentor, to znači da ste stekli znanje u menadžmentu koje se može porediti sa znanjem stečenim na fakultetu, a možda je i potpunije. Učite iz prve ruke o tome kako se dobro a kako loše upravlja ljudima. Saznajte šta je sve neophodno da bi se u organizaciji obavio posao, te da je potrebno mnogo truda kako biste zadovoljili mušteriju.



Nažalost, u svakoj organizaciji kojom rukovode dobri menadžeri postoje i očigledni primeri lošeg upravljanja zaposlenima. Znae na koga mislimo: na menadžera koji odbija da donese odluke i ostavlja zaposlene i klijente na cedilu; na šefa koji odbija da prepusti zaposlenima da donose makar i najprostije odluke; ili na supervizora koji zahteva da sam upravlja svim aspektima sektora – ma koliko mali i beznačajni bili: „A, ne! Na koverat se prvo nalepi marka pa onda adresa, nikako ne sme obrnuto!“ Žalosno je to što su primeri za ispravno upravljanje zaposlenima još uvek malobrojni.



Na primeru lošeg menadžera možete nešto naučiti. Recimo, kad se susretete s menadžerom koji odbija da odlučuje, pažljivo zabeležite kako takav način upravljanja utiče na radnike, na druge menadžere i klijente. I sami se osećate malodušno. Recite sebi: „Nikada neću ovako srozati motivisanost druge osobe“. Neodlučnost koja dolazi s vrha, neumitno uzrokuje neodlučnost na svim nivoima u organizaciji – naročito kad zaposlenima sledi kazna zato što su popunili prazan prostor koji su ostavili neodlučni šefovi. Zaposleni su zbunjeni, klijenti zabrinuti, a kompanija besciljno luta.

Razmotrimo menadžera koji rezultate postiže tako što uteruje strah i zastrašuje. Kakvi su pravi rezultati takvog načina upravljanja? Da li zaposleni željno iščekuju da dođu na posao? Da li se trude da ostvare zajedničku viziju i cilj? Nastoje li da u radne procese i postupke unesu promene? Ili ih više zanima da samo preguraju dan a da niko ne viče na njih? Razmislite o tome kako biste drugačije postupili da dođete do rezultata.

## Delajte i učite

Možda znate za ovu staru izreku (koja se pripisuje Lao Ceu):



*Daj čoveku ribu i imaće da jede jedan dan,*

*Nauči ga da peca i ješće celog života.*

Takva je priroda upravljanja zaposlenima. Ukoliko u svemu sami odlučujete, radite posao koji su u stanju da obavljaju i zaposleni ako im pružite priliku, i nastojite da nosite celu organizaciju na svojim plećima, šteta koju nanosite i zaposlenima i organizaciji mnogo je veća no što možete zamisliti. Zaposleni nikada neće saznati kako da sami nešto ostvare i nakon izvesnog vremena prestaće da pokušavaju. U iskrenom nastojanju da obezbedite uspešno poslovanje svoje organizacije, ugrožavate razvoj zaposlenih i umanjujete efektivno poslovanje organizacije.



Nije dovoljno da samo pročitate knjigu (makar to bila ova knjiga) ili da posmatrate nekoga dok upravlja, bilo dobro ili loše. Da biste najbolje iskoristili lekcije koje ste naučili, morate ih sami primeniti. Evo šta još treba da imate na umu.

- 1. Pomno proučite probleme u organizaciji.** Koji delovi organizacije funkcionišu dobro, a koji loše? Zašto je tako ili zašto nije tako? Ne možete se istovremeno usredsrediti na sve probleme. Prvo se ustremite na rešavanje najvažnijih problema, pa onda pređite na ostale.
- 2. Pažljivo osmotrite sebe.** Šta preduzimate da zaposlenima olakšate ili otežate obavljanje posla? Da li ih ovlastite da sami donose odluke? Ili ih, što je podjednako važno, podržite kad se izlože riziku zbog organizacije? Tokom radnog dana proučavajte kako se odvija vaša saradnja s drugima. Jesu li rezultati te saradnje pozitivni ili negativni?
- 3. Isprobajte tehnike o kojima ste čitali u knjigama ili posmatrajući kako drugi menadžeri rade.** Samo napred! Ništa se neće promeniti ako se prvo vi ne promenite. „Ako treba da se desi, neka počne od mene.“
- 4. Izmaknite se i posmatrajte šta se dešava.** Obećavamo vam da ćete moći da uočite razliku u načinu na koji sprovedite izvršavanje zadataka i u načinu na koji klijenti i zaposleni reaguju na potrebe i ciljeve organizacije.

## Pet najboljih Web lokacija o menadžmentu

Pitate se gde na Webu možete naći najbolje informacije o temama koje smo razmatrali u ovom poglavlju? Došli ste na pravo mesto! Evo naših pet omiljenih prezentacija:

- ✓ Harvard Business School Working Knowledge: [www. hbsworki ngknowl ed- ge. hbs. edu](http://www.hbsworki ngknowl ed- ge. hbs. edu)
- ✓ Časopis Fast Company: [www. fastcom- pany. com](http://www. fastcom- pany. com)
- ✓ Emerald for Managers: <http://first. emeral di nsi ght. com/index. htm>
- ✓ The McKinsey Quarterly: [www. mcki n- seyquarterly. com](http://www. mcki n- seyquarterly. com)
- ✓ ManagementLearning.com Ltd.: [www. ma- nagementl earni ng. com](http://www. ma- nagementl earni ng. com)