

ИМА ЛИ НАДЕ ЗА МЕНАѢЕРСКИ КАПИТАЛИЗАМ

IS THERE HOPE FOR MANAGERIAL CAPITALISM

Анђелко С. Лојпур*

*"Мјењати се значи напредовати!
Бити савршен значи мјењати се често!"*
В. Черчил

Резиме

У вријеме турбуленције, брзих промјена и глобализације бизниса, на значају све више добија улога лидерства у процесу креирања конкурентске предности организације. У основи, овај рад се бави проблемом глобалне економске кризе, а потом се фокус наше пажње усмјерава на улогу лидерства у процесу управљања кризом.

Кључне ријечи: глобална економска криза, менаѢмент, промјене, лидерство, криза, конкурентска предност.

Summary

In the time of turbulence, fast changes and globalization of business, leadership are becoming increasingly important in creation and keeping organization's competitive advantage. On the basis, this paper deals with problem of the global economic crisis, and after that our attention focus is at the role of the leadership in the management crisis process.

* Др Анђелко С. Лојпур, редовни професор, Економски факултет Подгорица

Key words: global economic crises; management; change, leadership, crises, competitive advantage

Уводне напомене

У функцији потпунијег разумијевања онога што сматрамо нужним, а тиче се промјењене улоге менаџмента и важеће организационе парадигме, пођимо од једног, својевременог става Рокфелера: *"Организација је систем који има сопствену логику, која се заснива на традицији и инерцији. Она је на добром правцу ако се ствари раде на провјерен и опробан начин, а не ако се ризикује и проналазе нови пословни путеви."* Тешко је повјеровати да би се Рокфелер, вођен таквим размишљањем, данас обогатио.

Нема дилеме да нас изнова походе авети велике депресије 30-тих година прошлог вијека. Свјетска привреда је у посљедњих стотињак година пролазила кроз различите периоде успона и падова, с тим да су понекад, као 1930. године, ти падови имали карактер свеопште депресије са катастрофалним посљедицама на глобалном нивоу. За данашњу економску кризу скоро да су неподидјелена мишљења да може имати још веће размјере и негативне посљедице него она из тридесетих година. Разлога за доста песимистичка очекивања треба тражити у превеликој зависности и осјетљивости националних економија од глобалних економских токова, постојања и разних видова условљавања која долазе од наднационалних и економских центара моћи, те евидентне "несвршености" институција и механизма глобалног финансијског тржишта. Додају ли се претходном превелика очекивања великих и малих играча од успјеха на берзама, затим испољена похлепа и грамзивост која временом не јењава, не треба да чуди што се велики број компанија, али и читавих држава већ нашао, или се налази, на прагу истинског економског и општег краха.

У данашњем свијету у коме је промјена једина константа, а криза постала лакмус за провјеру успјешности, способних појединаца је мање него капитала, у прилог чему говоре доста скромни ефекти издашне државне помоћи (Конгрес) водећим америчким компанијама. Данашње компаније ако желе да опстану, требају другачије менаџере, оне који знају изнаћи стратешку иновацију, који његују предузетнички начин размишљања и који имају вјештине и знање како водити компанију у глобалном свијету, а то су лидери¹.

¹ За нови профил приоритетних кадрова залаже се и нова шефица дипломатије ЕУ, К. Ештон: "Потребни су нам људи који могу не само да говоре, него и да слушају друге, па и да иза сцене дјелују као и на њој...тако да се створи мрежа најталентованијих, из свих чланица ЕУ, који ће радити у заједничком интересу"; Тајмс; Политика, 03. јануара 2010.

1. Неолиберализам између теоријских и практичних контроверзи

Питање која смо поставили непуну годину прије, а која нису ништа изгубила на актуелности, више-мање, пред све креаторе економске политике и владе подједнако - како водећих економских сила, тако и сиромашних земаља јесте: Да ли ће неслућени вртлог на Волстриту значити и дефинитивни слом идеологије о свемоћи идеологије "невидљиве руке", која на тржишту уређује све за добробит свих? Да ли ће тај, сада већ евидентан пораз значити крај политике економског неолиберализма, тј. онога што се зачело "реганомиком", а своју копију продужило у ери "тачеризма"? Да ли је споменути идеолошки образац био погрешан, или, ако није: зашто су свјетски, тј. "финансијски полицајци", оличени у ММФ-у и Свјетској банци" били доста пасивни, или се то може објаснити њиховом немоћи као посљедицом стања у коме је финансијска глобализација надрасла институције које је требало да је регулишу? У наредном дијелу рада презентираћемо неколико ставова познатих економских мислитеља, који су било својим истраживањима, или свакодневним чињењима значајно определијелили досадашње, али и упућују на нове развојне обрасце савремене економије:

1. "Превирања на тржиштима, брзе игре инвеститора, изненадни успони, падови и премештања фабрика, масовне миграције радника у потрази за бољим пословима или за ма каквим послом, дакле, призори у којима је оличена енергија капитализма превладавали су у деветнаестом и почетком двадесетог вијека, што је Ј.Шумпетер овијековјечио чувеном синтагмом "*креативна деструкција*"²
2. "Револуције у политичком свету које су изазвали Реган и Тачер биле су праћене и подржаване променљивим интелектуалним токовима који су пореметили жељену равнотежу између држава и тржишта у корист другог. Економско планирање изгубило је наклоност и у развијеном и у мање развијеном свету и било је замењено снажним наглашавањем слободног тржишта и глобалне економске интеграције. Наоко чудесан раст извозно оријентисаних источноазијских земаља као што су Јужна Кореја, Тајван и Хонг Конг појачао је овај интелектуални тренд". Проблем, како истиче Фукујама, с повратком на економску ортодоксију није био у томе што су темељне идеје биле погрешне³..

² Сенет, Р. *Култура новог капитализма*. Београд: Архипелаг, 2007, стр.19.

³ Видјети детаљније: Фукујама, Ф. *Америка на прекретници: демократија, моћ и неоконзервативнозавештање*. Подгорица: ЦИД, 2007, стр. 99.

3. "Невидљива рука" А.Смита ослобађа појединца од моралних и социјалних појединачних и општих обзира, увјеравајући нас да управо тако доприносимо благостању заједнице као цјелине. Предмет економског истраживања се своди на понашање појединца као *homo economicus*, стожер система економских вриједности постаје "општа равнотежа", за коју се сматра да карактерише цијелу привреду, док се за савршену конкуренцију каже да дефинише најбољи могући, а не само стварни свијет. Овакав модел функционисања тржишта⁴, не само да је крајње поједностављен, постао је главна идолошка водиља економских политика у форми неолибералног приступа.⁵ Како даље истиче споменути аутор, утемељена на опусу А.Смита, Мисеса, Коаса, Фриедмана и др., ова се данас *mainstream економска парадигма* заокружује на концепту по коме тржишној приватној привреди није инхерентна нестабилност, као што су тврдили марксисти и кејнзијанци, већ је нестабилност искључиво везана за инхерентно лоше државно управљање привредом, а крајња идејна консеквенца гласи: приватна својина и "free market" су извори економског раста.
4. "Током тридесетих година велики дио ресурса капитализма није уопште кориштен. Кејнесова дијагноза је гласила да се ради о дефекту усађеном у самом механизму, чиме је створен изузетак удобном правилу да сваки појединац, тежећи побољшању сопственог положаја, чини добро и заједници. Цела врло сложена структура метафизичког оправдања профита отишла је у ваздух оног момента када је он указао да капитал доноси принос не зато што је продуктиван, већ зато што је оскудан."⁶
5. Процес приватизације у источноевропским земљама ослањао се у значајној мјери на неолибералну визију економског раста, стабилности и демократије, што је подразумијевало прихватање општенаметеног обрасца отворене економије, до које се долази брзом приватизацијом. Овдје је најчешће политчка олигархија у бившим социјалистичким земљама аминувала оно што су заговорници економског либерализма тражили, тако да смо у свјетску финансијску кризу упали без "наше" кривице.

⁴ Х. Минску га назива "моделом сеоског вашара".

⁵ Видјети детаљније: Хоцић, К. Теоријске контроверзе економије неолиберализма.// *Економска ревија*. 2(2003), стр. 80-81.

⁶ Робинсон, Џ. *Економска филозофија*. Београд: ИИЦ, 1981.

6. "Капитализам је рођен без срца, а за ту болест нема лијека", истиче нобеловац А.П.Ескивел. При томе, како наглашава исти аутор, "већина људи живи у сиромаштву, а танка мањина у великом богатству и зато се мора пронаћи други пут за рјешавање кризе. У Латинској Америци државе нису сиромашне – оне су намјерно осиромашене, као што је и читав афрички континент осиромашен⁷".
7. Вриједан пажње одговор у свега неколико реченица дао је давне 1934. године економско-финансијски лаик – Алберт Ајнштајн. "Од двојице индустријалаца који производе исту робу, под иначе истим другим условима, јефтину робу може произвести онај који запошљава мање радника, то јест којем поједини радник ради толико дуго и интензивно колико то дозвољавају природне физиолошке границе човека. Али то води у пад продаје и зараде. Предузећа финансијски пропадају. Наступа ново повећање незапослености и смањење поверења у предузећа, а тиме и суделовање јавности у капиталу посредничких банака. На крају банке постају инсолвентне због наглог повлачења улога и точкови економије се потпуно заустављају", писао је Ајнштајн и тврдио: "У једноме се осећам сигурним – исти онај технички напредак који би сам по себи био позван да са људи скине велико бреме рада за одржавање живота, главни је узрок садашње беде."

Дакле, питање и даље остаје отворено; зашто је, заиста, и гдје, нестао новац кога ни до кризе није било довољно за нормалан живот и све апетите који су подгријавани илузијом како свако може бити предузетник и остварити "амерички сан" свуда у глобално тријумфалистичком свијету либералне демократије?

Правог одговора за сада нема, очито да смо и даље разапети унутар праве џунгле бројних теоријских, међусобно контраверзних ставова, посебно ако би прихватили да "нема ништа практичније од добре теорије", тако да би се тешко могло казати да смо коначно пронашли прави пут. Уједно, бар по нама, као неспоран намеће се закључак да је епицентар кризе и даље у САД, која је несумњиво у протеклом вијеку била чвориште глобалног капитала и оличење моћи и домета капитализма. Отуда су данас јако гласни и бројни заговорници тезе да неолиберална економија, у чијој се основи налази став да држава нема шта да тражи у економији, одлази на ремонт, а са њом, вјероватно, и идеолошка премоћ капитализма, оличена у САД-у.

⁷ Вид. шире, "О капитализму без срца и демократија са исламом", Политика, 11. децембар, 2008.

На крају, у функцији потпунијег појашњења нашег става о "несавршености" либералног концепта вриједи навести изјаве чувене антиглобалисткиње Н.Клајн и познатог економисте Ј.Стигилица који тврде да садашња економска криза за неолиберализам представља исто оно што и рушење Берлинског зида за комунизам. Суштину неолиберализма Стигилиц је објаснио на следећи начин: *"То није било слободно тржиште, него корпоративна социјална помоћ која је брањена језиком економије слободног тржишта"*. "Дакле, крах берзе, крах банкарског система, крах трговине некретнинама, није резултат дјеловања слободног тржишта и од њега дистанциране државе. Напротив, америчка држава је радила супротно: својом интервенцијом на тржишту је штитила одређене интересне групе, као што је одређивала неравноправна правила пословања на међународном тржишту, драстично смањивала порезе за велике корпорације, али не и за грађане и сл., што је све, узето скупа, у супротности са основним постулатима либералне економије."⁸

2. Криза менаџмента - "куване жабе" или "синдром дагње"

"Већина америчких бизнисмена су куване жабе⁹. У води су. Температура воде се мијења. Они то не осјећају и настављају да пливају у круг. Не знају да реагују на промјене." Наведена изјава стара је бар коју деценију, дакле потиче прије текуће економске кризе. О чему се овдје стварно ради и на чему је базиран овај став?

Спустите живу жабу у лонац пун воде загријане на 80°C. Жаба ће искочити из воде, а да нијесте ни трепнули! Спустите другу жабу у лонац пун воде на собној температури. Жаба ће пливати у круг. Ако температуру воде дижете за један степен сваких пола сата, жаба ће остати у води и пливати у круг све док не буде скувана. Зашто? *Зато што жаба није у стању да осјети промјену средине!*

Слично претходно саопштеној поуци, припроста дагња мора донијети само једну одлуку од есенцијалног значаја у њеном животу, а то је гдје ће се смјестити, а након тога причврсти своју главу за стијену и ту остаје до краја живота. Ако менаџери, боље рећи они који воде предузеће имају овакву особину, тј. пате од "синдрома дагње", онда се може очекивати неповољан коначан учинак, посебно у дугом року. Синдром дагње је

⁸ Видјети детаљније: Павковић, З. Карл Маркс по други пут у лектири.// *Политика*, 20. децембар 2008, стр.2.

⁹ Х. Хаас; Професор лидерства и стратегије на University of Chicago Graduate School of Business *"Лидер у сваком од нас"*.

уобичајен у животу компанија. Тако, најблаже речено, звучи зачуђујуће да је оснивач Digital Equipment Corporation, Кенетх Олсон године 1977. дао следећу изјаву: "Нема разлога да појединац има рачунар у своме дому", а у међувремену га је тржиште које се мијењало, престигло.

Табела 1. Највећи банкротсви америчких компанија

КОМПАНИЈА	ДАТУМ БАНКРОТА	ВРИЈЕДН. У МЛРД. USA \$
UNITED AIRLINES	9. децембар 2002.	25,2
PACIFIC GAS AND ELECTRIC	6. април 2001.	29,8
GLOBAL CROSSING	28. јануар 2002.	30,2
REFCO	17. октобар 2005.	33,3
FINANCIAL CORP OF AMERICA	9. септембар 1988.	33,9
TEXACO	12. април 1987.	35,9
CONSECO	18. децембар 2002.	61,4
ENRON	2. децембар 2001.	63,4
WORLDCOM	21. јул 2002.	103,9
LEHMAN BROTHERS	15. септембар 2008.	639,0
УКУПНО	-	1.056,0

Табела 2. Највећи губитаки са листе "Фортуне 500" у 2008. години

КОМПАНИЈА	"ФОРТУНЕ 500" - РАНГ	Губици (\$ мил. USA)
AMERICAN INTERNATIONAL GROUP	245	99,289.0
FANNIE MAE	112	58,707.0
FREDDIE MAC	220	50,119.0
GENERAL MOTORS	6	30,860.0
CITIGROUP	12	27,684.0
MERRILL LYNCH	150	27,612.0
CONOCOPHILLIPS	4	16,998.0
FORD MOTOR	7	14,672.0
TIME WARNER	48	13,402.0
CBS	186	11,673.4
FREEPORT-McMORAN COPPER & GOLD	146	11,067.0
DELTA AIR LINES	111	8,922.0

Чувени слоган Х. Форда: "Било која боја, докле год је црна", у почетку је био сасвим визионарски јер је креирао производну линију и омогућио америчким грађанима јефтине аутомобиле масовне производње. Међутим, десила се промјена; укус потрошача је постао софистициранији. Временом, Фордова слијепа усредсређеност на један модел и ослањање на концепт масовне производње. иако се у почетку показала као бриљантан

потез, постала је његова Ахилова пета. Док се Форд чврсто држао једне формуле, и неспреман да се прилагоди промјенама, изгубио је двије трећине тржишта којег је преузео Џенерал Моторс. Форд није могао прихватити чињеницу да потрошачи радије одлазе негдје код других, једнако као што није прихватио потребу за промјеном¹⁰. У табелама 1. и 2. даје се преглед највећих банкрота у САД и компанија са листе "Фортуне 500", највећих губиташа у 2008. години.

Дакле, вјерујемо да смо овим приложили довољан број "доказа" у прилог тези да би претходно постављени наслов могао да гласи *"неужност напуштања постојеће менаџмент парадигме"*, или нпр. *"зашто је менаџмент у већини предузећа тако мало урадио на превладавању кризе"*, све то, наравно, под условом уколико имамо озбиљне намене да се позабавимо постојећом кризом.

Иначе, кризом се у организацији, по правилу, означава догађај с потенцијално негативним исходом у погледу могућности испуњења њених циљева. Најчешће то значи да се већ десило нешто непожељно и неочекивано, и највјероватније је да смо то могли предвидјети, али из неких разлога нисмо видјели или хтјели да то прихватимо. У пракси се дешавају сљедеће комбинације: или смо превише самозадовољни, или/и нешто игнорисамо или/и се дешава криза. У крајњем, то значи да не схватамо шта се догађа, тј. да не владамо нити својом компанијом, нити тржиштем. Такво понашање менаџмента доводи у питање и онемогућава нормално пословање и, у најгорем случају, представља директну пријетњу опстанку организације. Н.Османгић истиче да "криза значи прелом, пролазно тешко стање у сваком природном, друштвеном и мисаоном процесу". Према истом аутору криза се дефинише као "...непланиран и нежељен процес ограниченог трајања и могућности утицаја који штети примарним циљевима, с амбивалентним исходом" (Н. Османгић). Будући да криза најчешће погађа корпорације, у том смислу се под корпоративном кризом подразумевају непланирани и непожељни догађаји и процеси, по правилу ограниченог трајања и могућности утицаја менаџмента с амбивалентним исходом. У оквиру овог рада криза се поима као добар разлог да се ствари мјењају.

Данас генерални директори, предсједници компанија и сл., морају постати "главни глумци" и живјети улогу лидера. У том смислу поучна је изрека J. Welchа када су у питању неке од тема које види као критичне у

¹⁰ Према писању The Wall Street Journala, број америчких предузећа која су поднијела захтјев за стечај у прва три мјесеца ове године био је за чак 50 посто већ у односу на исто раздобље 2008. године. Талас стечајева подстаккао је CNBC да састави листу десет највећих америчких банкрота свих времена, а као мјерило је узета вриједност имовине компаније прије слома, па прво мјесто чврсто држи Lehman Brothers.

будућности: "Организација без будућности је организација чије је лице окренуто према генералном директору, а стражњаци према купцу". Данашње вође не би смјеле (требале) да гледају у огледало, они би требали да гледају кроз прозор, јер само ако су усмјерени према вани могу остати близу своје базе – купаца¹¹.

Све потенцијалне предности које предузеће у процесу функционисања може да ефектуира могу бити поништене уколико његова управа није пронашла формулу успјеха, тј. уколико је неспособна. Предузеће, како је то већ давно истакао Р. Drucker, једва може бити боље него што је његова управа. Једини избор који стоји пред управом предузећа јесте да ли свој посао ради добро или лоше. Не може се избјећи задатку, истиче Р. Drucker.

Комплексно окружење не тражи нове теорије, већ људе који знају размишљати стратешки и то провести у дјело. Када је почетком 90-их година прошлог вијека L. Gerstner дошао на чело IBM-а, највеће свјетске компјутерске компаније, многи су се питали како то да није водећи експерт за рачунаре! У свом наступу он је сарадницима рекао да ништа не зна о рачунарима..., његов посао ће бити да их води у новом смјеру, научити их о пословној стратегији, тржишту, бољем тимском раду, бољој организацији... Додао је да компанија није у невољама јер не зна производити рачунаре, него је у кризи јер је изгубила визију, мотивацију, има лошу организацијску културу и недовољно поштује своје купце! Тако, нпр. јапанска искуства показују да су јапанску привреду у свијет успјеха увеле не само квалитетне пословне стратегије, већ, прије свега, пословни стратези, дакле људи свјежих идеја и иновативног духа. Многи власници и менаџери често и веома скупо плаћају касну спознају да успјех предузећа зависи, прије свега, и највише, од њих самих.

Међутим, да проблема имају и други, па и они највећи, показује пријер када су амерички менаџери почетком осамдесетих година опсједнути проблемима стагнације америчких компанија, пожурили да проуче и усвоје праксу јапанског менаџмента. Иако и нама та задаћа предстоји то не треба да нас обесхрабри, с тим да ми немамо традицију на коју би могли да се вратимо и ослонимо док тражимо нове и успјешније моделе.

Посматрано из угла менаџерске улоге у савременим корпорацијама, када се ради о менаџменту у домаћим оквирима, сматрамо га значајним управо зато што многим недостaje. По нама, глобална оцјена о менаџменту могла би да гласи да је још увијек ријеч о непрофесионалној дјелатности за коју се најчешће не зна ни коме "припада" у предузећу. Дакле, ради се о правој кризи менаџмента коју економска криза, због несхватања

¹¹ Кетс де Врис, М. *Тајна вођства*. Загреб: Профил интернационал, 2009, стр. 83.

њене суштине, додатно поспјешује. У том смислу, неке од најчешће испољених слабости у раду управе које се директно тичу квалитета менаџмента и корпорацијског управљања, и које су се у протеклом периоду манифестовале у раду управе предузећа су:

- тешко се у домаћој "свијести" пробија спознаја да менаџмент има карактер тзв. "меке варијабле", односно да су вјештине из менаџмента и предузетништва много оскуднији ресурс него што је капитал¹²;
- улога менаџмента се у домаћим оквирима још увијек погрешно доживљава, најчешће као продужетак "самоуправног руковођења";¹³ или, боље рећи, није се десила тзв. "менаџерска револуција" и сл., што додатно умањује крајњи учинак менаџера;
- подједнако, како у теорији тако и у пракси, у поимању менаџмента значајно заостајемо за земљама тржишне привреде, појам и знање менаџера се није усталило, сам појам је преузет из неких других области и попримио је вулгаризован карактер;
- нова класа предузетника која "купује" предузећа не располаже потребним знањима и вјештинама из менаџмента и предузетништва, више се ослањају на "неменаџерске" факторе, боље рећи још смо далеко од конкурентности владавине најспособнијих појединаца, а став о о успјешном менаџеру као вјештом преваранту је неријетко доминантан;
- споро заживљава тзв. стејкхолдерски концепт, тако да данашњи менаџери лебде негдје између некадашњих директора неограничених привилегија и интереса новог власника;
- није дошло до потпуног раздвајања власничке, надзорне и извршне функције, при чему се менаџмент неријетко јавља и као највећи акционар; присуство вањских чланова управе се своди на пуко статирање и сл.
- структура власништва омогућује менаџерима да занемарују интересе власника,
- не функционише тржиште тзв. корпорацијске контроле; и када доносе лоше одлуке које резултирају негативним финансијским посљедицама, због недостатка функције контроле менаџмент ријетко бива замијењен бољим;

¹² Ради се о властитом ставу аутора који се темељи на налазима Т. Peters-a и Waterman-a, односно моделу "7С";

¹³ Нпр. ради се о дуго присутним флоскулама које је изњедрио самоуправни социјализам као што су: "радио не радио свира ми радио"; "нико ме не може тако мало платити колико мало ја могу радити", "то није у опису мог радног мјеста" и сл.

- присуство значајног обима "радничког акционарства" отежава и успорава реструктурирање предузећа, што продужава агонију и тзв. приватизациони вакуум и одговара менаџерима да из предузећа извуку што више могу;
- интерни власници, чији је примарни циљ лична зарада, нису заинтересовани за будућност корпорације;
- скоро да је још увијек доминантан став да се менаџмент може "инсталирати" или увести законом и декретима, при чему се у стварности све своди на пуко преписивање закона и њихову још лошију примјену;
- управа, односно поједини њени чланови веома слабо познају своје предузеће (ланац вриједности);
- док је мјерило учинка предузећа у командној економији било сасвим једноставно, у будућности је потребно изнаћи нови образац за утврђивање мјерила учинка који ће осим финансијских садржавати и нефинансијске погледе на вриједност предузећа (нпр. знање запослених);
- тзв. "креативно рачуноводство" (или иновативно или агресивно) је постало саставни до праксе¹⁴; више се цијене појединци који знају "направити" биланс успјеха, него створити профит, управа и менаџери, посебно они у великим корпорацијама су често у спрези са финансијским институцијама, правним савјетницима и ревизорима што резултира проневјерама и скандалима;
- евидентан је недостатак транспарентности који се тиче доступности информација, подједнако мањским акционарима и јавности;
- неријетко већински акционари прибјегавају промјени власничке структуре што се постиже емисијом нових акција и сл.;
- код чланова управе не постоји изграђен осјећај за одговорност и доминира колективна одговорност;
- умјесто ка тржишту и потрошачима управа је најчешће "окренута" влади и држави ради се најчешће о руководиоцима чија се моћ заснива на прошлости, а данас често и на политичким премисама; везе са политиком се односе на финансирање кампање политичких партија од стране предузећа, а све у циљу вантржишног стицања одређених користи (енгл. *Rentseeking*);
- предузећа више западају у послове него што у њих припремљено улазе, управа се бави сама собом, тј. себи окренута управа, предузеће напуштају предузимљиви појединци, а посебно тешко се пробија

¹⁴ Еуфемизам који се односи на рачуноводствену праксу која се разликује прописаних рачуноводствених стандарда.

сазнање да прво мјесто неће заузимати предузећа с пуном касом него она с "најбољим" главама;

- управа заборавља да је потребно планирати морал и дисциплину и подстицати самопоуздање запослених и друго.
- радно закондовство је неразвијено, а односи са синдикатом су у форми "незваничне" забране дјеловања синдиката;
- потпуну непознаницу чине компензационе стратегије (шеме) за менаџере и чланове управе;
- менаџерима на руку иде и неразвијено и плитко тржиште капитала, тако да већински власници умјесто релативне најчешће теже постизању доминантног, тј. апсолутног власничког учешћа, што у крајњем води делистингу фирми, тако да се не може провјерити стварна вриједност акција на берзи, угрожени су мањински акционари и сл.

Претходно наведене бројне слабости додатно су усложниле постојећу ситуацију и довеле у питање прихватање "нове менаџмент парадигме". Као могући разлози могу се навести: страх од непознатог, бојазан од губитка моћи и статуса који су да сада имали, бојазан да неће моћи савладати нове вјештине менаџмента, страх од пораста одговорности према акционарима, страх од несудјеловања у процесу промјена у предузећу и слично. Према Бенису, који закључује да је све у покрету и промјенама, остаје нам да закључимо да су потребни неки "нови" менаџери, који кризу не треба да поимају као опасност већ као могућност опстанка организације и лично напредовање. При томе, нужна је и промјена важеће организационе парадигме, а П. Дракер нам већ деценију раније "нуди" парадигматски појам "новог лика корпорације" у Новом друштву.

3. Нови менаџмент изазови и нужност помјерања тежишта од менаџмента ка лидерству

У данашњем свијету бизниса кључно питање које се у континуитету намеће пред менаџере није *"да ли ће се десити криза"*, већ *"када?"*

Успјех предузећа као и економски развој није "Богом дан". То што су предузећа понекад успјевају да буду успјешна захваљујући неким "немањерским вјештинама", "наклоности окружења" или монополској позицији, не може дуго трајати. Не постоји никакав велики "мајсторски" план за дјеловање управе. У прилог томе вриједи назначити ријечи Т. Петерса: *"Што год да сте направили, најбоље што можете да урадите је да га спалите до темеља сваких неколико година"*. Овим ријечима аутор је указао на комплексност окружења предузећа, често поиманог као непријатељско, затим, потребу сталног прилагођавања, али и антиципирања и "изазивања" промјена. Уједно, овим је истакнута неопходност да се у

условима дисконтинуитета преиспита "теорија" и постојећа пракса функционисања предузећа. При томе, менаџменту свакако и даље припада централна улога, с тим да једна личност, ма ко да је не може бити узданица у свакој ситуацији¹⁵.

Сви менаџери, без обзира да ли је у питању црква, владина агенција, добротворно друштво, позориште или пак велико предузеће, морају имати у виду елементе и силе које дјелују из окружења, препознати их, оцијени-ти и реаговати на њих. При томе је квалитет функције менаџмента од есенцијалног значаја. Уједно, мисија менаџмента се може сагледати у форми одговорности за:

- примјењену технологију, што одређује начин и ефикасност у процесу остварења циљева,
- трајност организације, гдје је задатак менаџмента да осигура њен опстанак као врховни циљ,
- вођење фирме, као одговорност организације за глобалне циљеве,
- побољшање економских перформанси, што чини основу менаџерске одговорности,
- задовољство запослених, обезбјеђивањем запосленим више од обичне награде за посао,
- допринос заједници, ради се од потреби спознаје друштвене одговорности (плаћање пореза, заштита окружења, рационално коришћење ресурса и др.).

Свака економска дјелатност, баш стога што је дјелатност усмјерена је у будућност. И ако ништа више не знамо о будућности, знамо то да се њен ризик повећава у геометријској прогресији. Имајући у виду споменути комплексност може се с правом казати да је менаџмент најважније и најријеђе производно средство предузећа, које се уз то најбрже отписује. При томе, у оштрој тржишној утакмици успјех предузећа највише зависи од тога да ли менаџмент успијева да правовремено предвиди промјењиву ситуацију и потребу за промјенама. Тако, на примјер, на питање: *када Моторола почиње да размишља о промјенама, одговор с врха компаније је гласио: "Када стигнемо на врх и када све савршено функционише!"*

Дакле, нема дилеме да се свијет бизниса, и уопште свијет око нас мијења, па се тако намеће и потреба за промјенама у организационој теорији и пракси вођења. W. Venis као пет основних фактора фактора који утичу на

¹⁵ "Само шест година послје краја рата Винстон Черчил није имао посао. он једноставно није био толико ефикасан у мирнодопским условима. Дакле, ви као добар лидер, морате да пратите промене и да им се прилагођавате. Не можете бити добри само у садашњости, увек морате планирати и будућност", (J. Горнстеин; *Лидер, умеће повјерења*).

данашњи пословни свијет наводи сљедеће: а) технологија; б) глобална повезаност; ц) мерцери и аквизиције; д) дерегулација и регулација; е) демографија. Основни трендови, по Kouzes-у, су: висока неизвјесност, људи на првом мјесту, још већа повезаност, социјални капитал, глобална економија, брзина, промијењена радна снага, још интензивнија потрага за суштином. Најважнији менаџмент изазови на почетку XXI вијека, на начин како су најчешће третирани у литератури ће, свакако, бити: 1) повећање фреквенције промјена, 2) повећање (раст) стопе дифузије промјена тј. брзине којом нови производи и услуге освајају тржиште, 3) све бржа глобализација пословања, 4) повећање нивоа конкуренције, 5) промјенљивост технологија, 6) све разноврснија радна снага, 7) транзиција од индустријског ка друштву знања, 8) квалитет и иновације у пословању као менаџерски изазов, 9) повећани захтјеви од стране различитих стејхолдера, 10) све комплекснија укупна менаџерска средина и др.

Надаље, у функцији залагања за иновираним погледом на улогу менаџмента у данашњим предузећима треба истаћи да је крај двадесетог и почетак двадесет првог вијека обиљежила још једна радикална промјена. Она подразумева прелазак из индустријског у информацијско доба и огледа се у сљедећим трендовима:

- структурне промјене радом и капитално интензивних дјелатности у информацијски и знањем интензивне. Предузећа све више продају информације, знање и "интелигентне" производе и услуге, што има за последицу промјену облика организације и трансакција у и између предузећа;
- глобализација пословања имала је за резултат промјену унутар процеса међународне подјеле рада тако што примат од индустријских преузимају "нације окренуте знању", док се физичке, радно интензивне дјелатности "извозе" у мање развијене земље;
- захваљујући снижењу трансакцијских трошкова, нове информацијске и комуникацијске технологије омогућиле су цјеновно прихватљивије трансакције и потпун информацијски надзор над тржиштем;
- све претходно наведене промјене очитују се и у свакодневном комуницирању, тако да говоримо о "паметним производима", "интелектуалном капиталу", "knowledge workers-у", "новој економији", "е-пословању", "виртуелном предузећу" и сл.

Имајући у виду претходно наведено, јасно је зашто да расту и захтјеви што их окружење ставља пред данашњи менаџмент. При томе ће чак и у потпуно аутоматизованим фабрикама гдје једва да се може пронаћи још који обични радник бити мјеста за руководиоце. Умијесто да се прилагођава задатим могућностима, менаџмент треба да постави циљеве који изражавају оно што је пожељно да се постигне. Тако, фирме које су претје-

рано резервисане према утицајима из окружења морале би учинити слjedeће (М. Кетс де Врис):

- растурити постојеће бирократско вођство;
- ревитализовати и ојачати вођство;
- подстицати предузетништво и стратешку иновацију;
- створити нови стратешки фокус;
- побољшати проток информација унутар организације;
- ставити нагласак на организационе активности која појачавају културу;
- изградити већу осјетљивост на вањско пословно окружење;
- брже реаговати на потребе маркетинга и потрошача;
- почети се упоређивати са фирмама које су водеће у одређеним пословима.

Логично, овим је изнова отворено питање: *Како удовољити претходно постављеним захтјевима?*

У тражењу одговора на претходно постављено питање вриједи навести примјер који говори о томе како су амерички истраживачи покушали да открију узроке јапанске доминације на подручју конкурентности, упркос чињеници да Јапан заостаје за САД у броју универитета, колеџа, пословних школа и сл., на којима се такође изучава предузетништво и менаџмент¹⁶. Тако се истраживањем дошло до спознаје на нека у Америци традиционално занемарена подручја људског рада, а која се првенствено одnose на квалитет лидерства. Сублимирани резултати истраживања били су скоро шокантни и исказани су у форми слjedeће хипотезе: "Дванаест посто успјешног менаџмента (појам који се користи за лидерство) чини знање, а осамдесет и осам посто опхођење са људима на исправан начин" (М. I. Chibber). У САД су отишли још даље, тако да су извукле поуку из војног пораза у Вијетнаму, те су убрзо након рата изнова почели да наглашавају важност лидерства.

За потребе овог рада можемо се сложити да је менаџмент само, или веома користан алат у рукама лидера. То значи да неки појединац може бити квалитетан менаџер, а да истовремено не буде квалитетан лидер. Даље, то значи да нитко не може бити квалитетан лидер, а да истовремено није добар менаџер. Уједно, треба истаћи да се лидерство и менаџмент, икао у суштини различити концепти, у значајниом дијелу функционисања преклапају. Када су у питању разлике, исте су садржане у томе што се менаџ-

¹⁶ Јапански систем менаџмента се умногоме разликује од западњачког. Јапанци од будућих менаџера захтијевају да направе дугорочни план пословања компаније, и уколико се испостави да он није одржив у пракси, млади менаџери не могу да се надају хијерархијском напредовању.

мент традиционално бави планирањем, организацијом, вођењем и контролом ради остваривања циљева. С друге стране, лидерство је усмјерено на општи процес остваривања утицаја, са лидерством је повезан концепт моћи, тј. потенцијала за остваривање утицаја на сљедбенике.

Надаље, према мишљењу једног броја истраживача, менаџмент је у организацији задужен за стварање реда и стабилности, док су код лидерства наглашени флексибилност и конструктивне промене. Други истраживачи иду тако далеко да наглашавају да менаџери и лидери припадају различитим типовима људи, с тим што су менаџери реактивнији и мање емоционално укључени, а лидери проактивнији и у већој мјери се емоционално укључују. Преклапање између лидерства и менаџмента постоји због тога што се у оба случаја остварује утицај на групу појединаца у функцији остваривања циљева. Заједничко за скоро све класификације јесте да је лидерство схваћено као процес остваривања утицаја, који помаже групама појединаца да остваре циљеве¹⁷. При томе, општи је закључак да су сви лидери истовремено и менаџери, док сви менаџери нису лидери (P. Northouse, 9-10). На крају, неке од кључних разлика између лидера и менаџера су:

- лидере занима будућност док се менаџери фокусирају на садашњост;
- лидере занима промјена, док менаџери преферирају стабилност;
- лидери се баве визијом, док се менаџери заокупљени правилима и прописима, фокусирају на инструкције;
- лидери се баве питањима "зашто", док се менаџери баве питањима "како";
- лидери настоје да ојачају своје сљедбенике, док менаџери желе да имају контролу над њима;
- лидери користе интуицију, док се менаџери ослањају на логику;
- лидери имају широко виђење, док су менаџери више окренути корпорацијским проблемима.

Пословни људи нису сентиментални у вези са прошлошћу, истиче П. Дракер. Они су приморани да прије или касније напусте оно неуспјешно и непродуктивно, истиче даље исти аутор.¹⁸ Све организације су за промјене, а ефективни руководиоци морају знати да одбаце прошлост

¹⁷ "Лидери имају друштвену доминантност без ауторитативног става, потом друштвену свест и о себи и о другима, саосећајност, добро одлучивање и процењивање, опажање прилика у кризи, реалистичан став и искреност према сљедбеницима. Сви лидери треба да воле изазове и да их увек посматрају као могућност за даља побољшања и иновације. Суштина је у променама". Интервју; проф. Џон Далтон, директор Лондон School of Public Relations, скинуто са Интернета.

¹⁸ Дракер, П. *Из дана у дан*. Нови Сад: Адиджес, 2006, стр.18.

која није продуктивна. Ако лидери не могу да одбаце и напусте прошлост, оне једноставно неће моћи да креирају будућност. Промјена се неће десити у организацијама ако врховни лидери не ставе у фокус ефективност. У организацији спремној на промјене, моћ није само формално лоцирана у њеном врху, она се очитује у способности лидерског понашања њених вођа. Ефективни лидери¹⁹ (Ворен Бенис, преузето према С. Ацић):

- Дефинишу мисију организације као оквир за обављање активности.
- Креирају флексибилно окружење у коме људи нису само цијењени, већ и охрабрени да достигну свој потпуни потенцијал, где се сви третирају подједнако.
- Моделирају корпоративну културу да би креативност, аутономност и континуално учење замијенили конформизам, послушност и механичност.
- Трансформишу организациону форму од ригидне пирамиде ка флуидном кругу, ка развијеној мрежи аутономних јединица.
- Охрабрују иновацију, експерименте и преузимање ризика.
- Антиципирају будућност читањем садашњости.
- Праве нове везе унутар организације и нове конекције унутар сарадничког тима.
- Праве нова савезништва изван организације.
- Константно студирају организациону форму организације, како сопствену, тако и у окружењу.
- Идентификују слабе карике и замјењују их.
- Размишљају глобално прије него национално или локално.
- Идентификују и одговарају новим и непредвиђеним потребама сарадника.
- Проактивни су, не реактивни, комфорни према двосмислености и неизвјесности.

На крају вриједи направити покушај да се детаљније изложе неке од кључних вриједности својствених успјешним компанијама; наводимо неке од њих²⁰:

- Усмјереност на тим; спремност на подређивање нечијих личних циљева тиму.
- Искреност; искрена и отворена комуникација којом се размјењују информације и минимизира тајновитост.

¹⁹ Видјети детаљније: Ацић, С. *Лидер у маркетингу*;

²⁰ Кетс де Врис, М. *Тајна вођства*. Загреб: Профил интернационал, 2009, стр. 170-172.

- Давање моћи; широко делегирање ауторитета и одговорности на сљедбенике.
- Поштовање према појединцу; толеранција културних и полних разлика, разлика у вјештинама и сл.
- Усредсређеност на купца; препознавање потребе тако да вас покреће тржиште, те да се задовоље купци.
- Конкурентност/жеља за побједом; усмјереност на постигнућа која покрећу све запослене.
- Брзина којом се примјењују одлуке.
- Предузетнички став; отвореност према ризику и иновацијама.
- Забава; заиграност која подстиче креативност што већег броја појединаца.
- Одговорност; препознавање тога да је усмјереност на резултата кључна за успјех компаније.
- Континуирано учење; стално обнављање вјештина и ставова свих запослених.
- Отвореност према промјени; спремност да се саслушају нове идеје и предлози.
- Повјерење: вјеровање да је другима стало и да у души имају најбоље интересе за компанију.
- Интегритет; искреност и аутентичност у извршном понашању.

На крају, остаје нам да закључимо да лидерство у бизнису не постоји изван контекста и оквира менаџмента. С друге стране, менаџмент без лидерства је само занат у најоперативнијем смислу те ријечи, занат без мајсторске вјештине која је посљедица учења, вјежбе и умјетничких вриједности (Mintzberg). Тек прихватањем лидерства на начин како је то претходно саопштено, предузећа ће се у будућности уколико желе да опстану, развијати према глобалном и геоцентричном приступу у пословању, организована као мрежа предузећа која сијеку националне границе и имају хетероген менаџмент. На тој основи могуће је ускладити задовољење интереса локалног окружења са глобалним стратешким циљеима предузећа што се постиже повећањем посвећености локалних менаџера глобалној визији (заразити локалне менаџере глобалном визијом). Менаџери данашњице "морају" да се систематски припреме за менаџере сјутрашњице. То би значило оживотворење лидерске улоге, да усвоје нову парадигму и стимулише своје потчињене да раде сви заједно као један тим. Тако ће бити у могућности да подстичу своје сљедбенике да и они промијене своје личне парадигме и привате једноставну чињеницу да су за ефективност предузећа сви заједно задужени.

4. Закључак

Свјетска економска криза прво се осјетила у Америци, потом Великој Британији и даље. Управо у тим земљама је врло брзо постало јасно да ће опстати компаније, односно само они истински и најистрајнији лидери који знају како кризу да претворе у прилику. Данас, поуздано се може тврдити да се већина данашњих предузећа, међу њима и водеће, највеће и најуспјешније компаније (па чак и поједине националне економије) не би срозали са достигнутог положаја да је менаџмент тих предузећа темељито промишљао у каквој се, и зашто, ситуацији налазе, умијесто што су ту ситуацију сматрали "објективном" или као последицу "више силе". Својеврсна менаџерска хипокризија, цинизам и одбојност, недовљна брига за запослене, неспособност да се сагледају потребе потрошача и друго, те похлепа и грамзивост, карактеришу понашање менаџмента у већини предузећа.

Само менаџери сјутрашњице могу прилагодити данашње одлуке сутрашњим условима, тј. могу преобразити "школско нагађање" у солидна достигнућа. Захтјев би се, када је ријеч о односу према изазовима могао поставити и овако - бити испред промјена услова. Они (менаџмент - опаска аутора), како то с правом истиче П. Дракер, једино могу вагати сутрашње услове да би одговорили данас донијетим одлукама.

Вођење савременог предузећа захтијева суштински другачији приступ менаџерству, тј. давање предности лидерству. Врло илустративно о тој промјени говори следећа изјава Џ. Велча: *"Џек Велч будућности се мора разликовати од мене. Ја сам читав свој живот провео у Америци. Следећи први човјек ГЕ ће бити неко ко је живио у Бомбају, Хонг Конгу или Буенос Аиресу. Морамо да пошаљемо наше најбоље људе у свијет и постарам се да добију тренинг који ће им обезбиједити да постану глобални лидери под чијим ће вођством ГЕ цвијетати у будућности"*.

Литература:

1. Bennis W.: On becoming a leader: the leadership classic - updated and - expanded, Perseus Publishing, USA, 2003, str. 174 – 75.
2. Chibber, I.M.: *Древна учења о лидерству*, Quantum21.net, вељача, 2009.
3. Drucker P.: *Management challenges for the 21st century*, Harper 4. Business, USA, 2001, str. 41.
5. Drucker, P.: *Из дана у дан*, превод, Адизес, Нови Сад, 2006.
6. Fridman, T.: *Велико отапање Исланда*, превод, The New York Times.

7. Fukujama, F.: Америка на прекретници, Демократија, моћ и неоконзервативно завештења, ЦИД, Пдгорица, 2007.
8. Niefert R.; Laurie D. L.: *The work of Leadership*, Harvard business review on leadership, Harvard Business School Press, USA, 1998, str. 171- 97.
9. Хоцић. К.: *Теоријске контроверзе економије неолиберализма*, Економска ревија, Економски факултет Тузла, бр.2; 2003.
10. Ивошевић, С.: "Надградња" Адигесовог модела: Менаџмент у време кризе.
11. Kets de Vries, M.: *Тајна вођства*, превод, Профил Интернационал, Загреб, 2009.
12. Паковић, З.: *Карл Маркс по други пут у лектури*, Политика, Београд, 20. децембар 2008.
13. Петковић М. и др.: *Организација: теорије, дизајн, понашање, промене*, Економски факултет, Београд, 2002, стр. 594.
14. Робинсон, Ц.: *Економска филозофија*, превод, ИИЦ, Београд, 1981.
15. Сенет, Р.: *Култура новог капитализма*, Архипелагф, Београд, 2007.
16. Shriberg, A., Shriberg, D.: *Practicing Leadership, Principles and applications*, John Wiley & Sons, Inc. 2005.
17. Šumpeter, J.: *Капитализам, социјализам, демократија*, превод, Култура, Београд, 1962.