

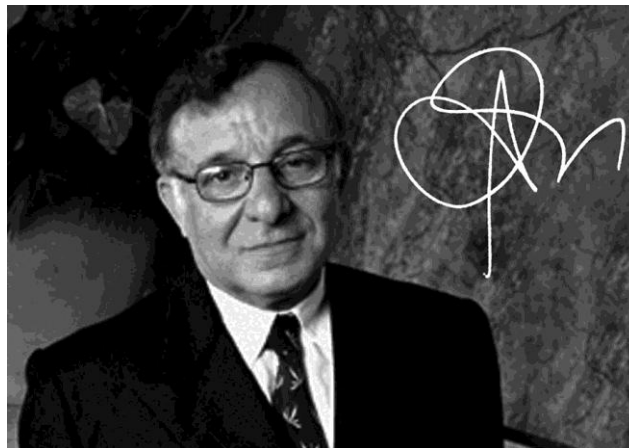
# ВИПОС Ваљево – предмет МЕНАЏМЕНТ

Студија случаја 3:

## Познати теоретичар менаџмента Др Исак Адигес

### Адигес и његов модел животног циклуса предузећа

Др Исак Адигес је оснивач и професионални директор Адигес Института, Санта Барбара, Калифорнија, творац метода који носи његово име и реномирани консултант руководиоца предузећа и влада широм света. Познат је по свом јединственом приступу управљању организационим променама заснованом на процесу којим се изграђује узајамно поштовање и поверење.



Адигесов метод су успешно користиле компаније које су се брзо развијале и које су прелазиле са предузетничког на професионални менаџмент, а исто тако и бирократизоване организације које су покушавале да се ревитализују. Др Адигес је

досада применио своју теорију о управљању променама у компанијама широм света, у које спадају не само корпорације, већ и непрофитна предузећа, и ове компаније варирају у обиму од 20 до чак 100000 запослених.

Др Адигес предаје на четири језика и до сада је имао предавања у 42 земље. Др Адигес је био главни предавач у бројним удружењима као што су Удружење младих председника компанија - УРО, Катедра за менаџмент Универзитета Колумбија, Америчко удружење рекламних компанија, Удружење за директни маркетинг и Америчка штампарска индустрија.

Најважније књиге др Адигеса преведене су на српски језик: "Управљање променама", "Управљање животним циклусима предузећа - како предузећа расту и умиру и како их излечити", "Дијагноза стилова управљања", "Тежња ка топ форми". Његове књиге су преведене на готово све важније светске језике.

Он је такође професор на последипломској школи за менаџмент Калифорнијског универзитета у Лос Анђелосу (UCLA), а именован је за професора и предавао је на Универзитету Станфорд, Универзитету Колумбија, Универзитету Тел Авив, као и на Хебрејском Универзитету у Јерусалиму.

Др Адигес је рођен у Југославији у Скопљу, прва четири разреда основне школе је завршио у Београду и одрастао у Израелу. Дипломирао је на Хебрејском универзитету у Јерусалиму, а магистарске и докторске студије је завршио на Колумбија универзитету у Њујорку.

Адигесов модел животног циклуса организације заснива се на претпоставци да постоји аналогија у развоју организама и организација. И једни и други се: рађају, расту, старе и умиру. При томе постоји разлика између младих и старих организација: младе су флексибилне али се немогу контролисати, док код старих постоји контрола али опада флексибилност. Равнотежу између те две крајности Адигес назива ТОП ФОРМА. Ако организација успева да се променама стално подмлађује она не мора да стари и може да остане у топ форми.

Према Адигесовом моделу развој организације се може упоредити са настанком једне породице, односно настанком и развојем људске јединке: од родитељске љубави, преко рађања и раста детета, до зреле особе, старости и смрти.

Овај модел описан је у Прилогу 2, који садржи најважније ставове 1. дела књиге Др Исака Адигеса, ЖИВОТНИ ЦИКЛУСИ ПРЕДУЗЕЋА – како и зашто предузећа расту и умиру и како их лечити, коју је први пут на српском објавила ПОЛИТИКА 1991. год.

За додатне информације погледајте сајт: [www.adizes.com](http://www.adizes.com)

# ŽIVOTNI CIKLUSI PREDUZEĆA

Izvodi iz knjige:

*Dr Isak Adžes*

**ŽIVOTNI CIKLUSI PREDUZEĆA**  
kako i zašto preduzeća rastu i umiru i kako ih lečiti  
Politika - Beograd -1991

## Uvod: PRIRODA RASTA I STARENJA ORGANIZACIJA

Kad su organizacije mlade, one su vrlo fleksibilne; ali se ne mogu uvek kontrolisati. Kako organizacije stare, odnos se menja. Mogućnost kontrole rasta, a fleksibilnost opada.

Kad kažemo "mlada", znači da se ta organizacija može relativno lako promeniti, mada je teško predvidljivo šta će ona učiniti zbog niskog nivoa mogućnosti kontrole. Termin "stara" označava organizaciju čije se ponašanje može kontrolisati, ali je organizacija nefleksibilna; njena sklonost ka promeni je mala.

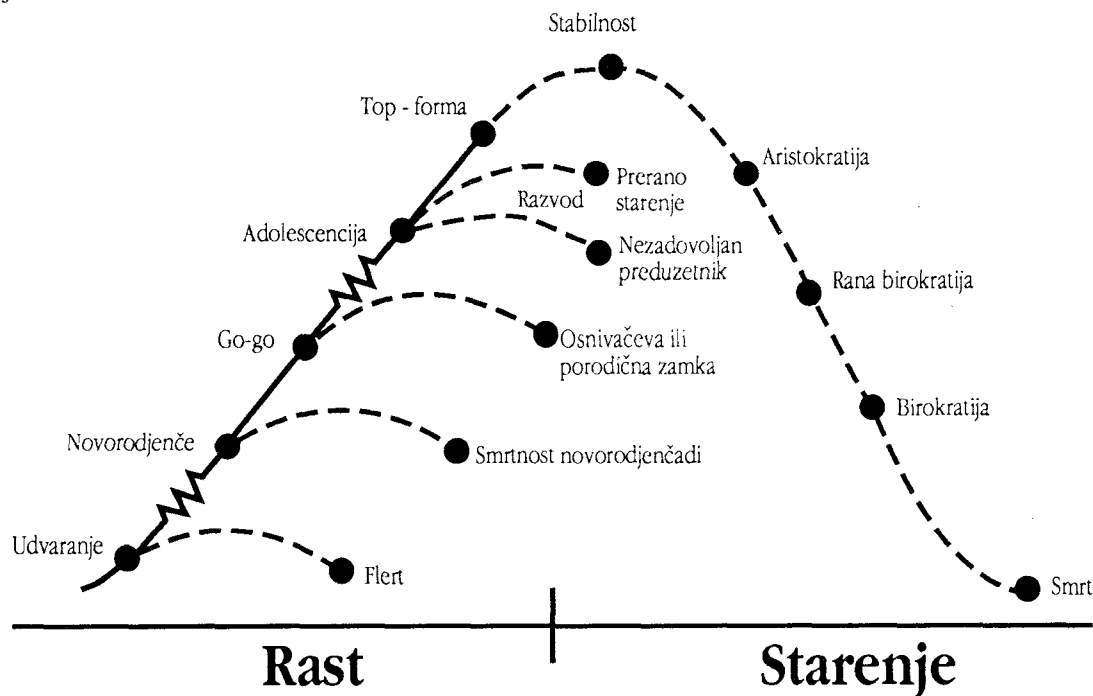
Ako je organizacija fleksibilna i može se kontrolisati, ona je ni premlada ni prestara. Ona ima prednosti i mladosti i zrelosti, i fleksibilna je i podložna kontroli. Ovaj stadijum se naziva Top forma. Ovakva organizacija može potpuno promeniti pravac, i da ispadne da je ta promena bila željena i namerna. Ona može da kontroliše ono što želi da učini.

### *"Starenje je proces do koga ne mora da dođe kod organizacija"*

Živeti znači kontinuirano rešavati probleme. Što je život ispunjeniji, problemi koje treba rešiti su složeniji. To isto važi i za organizacije. Da bi se upravljalo organizacijom, problemi se moraju kontinuirano rešavati. Organizacija je bez problema samo kad nema promene. A to se dešava samo kada je organizacija mrtva. Rešiti probleme, a ne naići na nove i složenije, isto je što i umreti.

Mi svi imamo probleme. Neki ljudi možda ne odaju takav utisak, ali oni su kao patke: mirni na površini, a u stvari, pod površinom veslaju kao ljudi.

Da bi smo imali uspeha u menadžmentu, moramo znati da pravimo razliku između normalnih problema, koji se u organizaciji javljaju na određenom stepenu razvoja, i onih nenormalnih ili patoloških koji mogu voditi u odumiranje kompanije.



Slika 19: Rast naspram starenja

# STEPENI RASTA

## UDVARANJE

Prvi stepen u razvoju jedne organizacije nazivamo Udvaranje. Organizacija još nije rođena. Ona postoji tek kao ideja.

### **Izgradnja rešenosti**

U stadijumu udvaranja, naglasak je na idejama i mogućnostima koje nudi budućnost. U toku ovog perioda sa mnogo razgovora i malo akcija, osnivač se rešava. On prodaje svoju ideju o tome "kako će nam super biti".

Kome on tu ideju prodaje? Sebi. Rešenost da se ideja ostvari se gradi iznutra, a u isto vreme, ta se ideja testira na ostalima. Šta oni o tome misle? Da li je to izvodljivo? Što više je on prodaje drugima, sve se više sam za nju rešava.

Proces rešavanja praćen je ushićenjem, entuzijazmom i emocijama. Proces rešavanja može da proizvede nenormalne probleme, komplikacije ili patologije.

Dok se rešava osnivač može da daje obećanja, zbog kojih će kasnije zažaliti. Osnivač će često obećati i poklanjati deonice buduće kompanije članovima porodice, advokatima i prijateljima. Do ovoga dolazi zato što u ovom stadijumu životnog ciklusa, kompanija nema opipljivu vrednost.

U životnom ciklusu preduzeće osnivač se mora *zaljubiti* u ideju o stvaranju kompanije. Kasnije, kad kompanija dođe na savet, osnivačeva ljubav prema toj bebi je ta koja će pothranjivati njegovu motivaciju u teškim vremenima Doba povića.

Organizacija se rađa kada je osnivačeva rešenost uspešno prošla test - kada se uđe u rizik. Obrnuto, organizacija umire kad niko više ne deli obavezu oko njenog rada.

*"Kad mi dođu inovatori sa nekim novim proizvodom i ispričaju kako žele da osnuju kompaniju, ja prvo ne slušam šta mi kažu. Ja slušam KO govori i KAKO govori. Da bi se stvorila uspešna kompanija, potrebno je više od dobre ideje, tržišta i novca da to potpomogne. Ono što je novoj kompaniji potrebno je ŠAMPION RADA, neko ko noću neće spavati kad kompanija bude rođena."*

Što je rizik veći, to rešenost mora biti čvršća; ona mora biti srazmerna teškoćama koje se u budućnosti mogu očekivati da bi kompanija opstala. Ako rešenost nije srazmerna teškoćama koje predstoje, ona se istroši na "porođajne bolove" i rodi se mrtva organizacija.

Izgradnja visokog nivoa rešenosti je ključ uspeha, jer kad je organizacija rođena, ova rešenost održaće je u životu, ili će je njen nedostatak ubiti. Ako rešenost nije stvarna, organizacija se često raspadne na prvi znak oluje.

### **Proizvodna orijentacija osnivača: prorok ili profit**

Rešenost ne može biti u potpunosti racionalna. Prvo i pre svega, to mora biti emotivna rešenost za ideju i njen opstanak na tržištu. Osnivač treba da se povinuje uočenoj potrebi: on treba da je opsednut idejom i ne može imati drugog izlaza nego da tu potrebu zadovolji. Profit ili novac koji donesu proizvod ili usluga su samo odraz valjanosti osnivačeve procene situacije.

U stadijumu Udvaranja, cilj koji motiviše osnivača trebalo bi da bude zadovoljavanje potrebe tržišta, stvaranje dodatne vrednosti.

Ova rešenost da se zadovolje potrebe klijenata je nezavisna od toga da li klijent tu potrebu opaža ili ne. Zapamtite to. Osnivač, kao prorok, proriče buduće potrebe onako kako ih sam uočava – što ne znači da su ih potencijalni klijenti uočili. Prema tome, osnivač govori o tome šta tržište treba da kupuje, a ne o tome šta *trenutno* kupuje. Ako su potrebe tržišta poznate, i tržište je već izrazilo svoje želje visokim obimom prodaje određenog proizvoda ili usluga, inovacija i rizik su niži, pa je neophodna rešenost može biti manja. To nije više prorok koji stvara novi pokret, već osnivač tipa "eto i mene".

Ljudi koje isključivo interesuje novac, ili prihod od investicija, lako se obeshrabre i dignu ruke pre nego što se profit ostvari, jer profit neće uvek da pritiče. Ideje moraju da se sprovedu u život, a u tom procesu mogu se praviti greške čije će posledice biti novčani gubici. Oni kojima je novac jedini interes biće obeshabreni, dok će oni koji su motivisani idejom zadovoljavanja potreba nastaviti da eksperimentišu i traže pravo rešenje da se te potrebe zadovolje – čak i ako profita još nema.

Preduzetnik koji osniva kompaniju zbog potreba koje još nisu bile zadovoljene ili izražene, više je okrenut ka proizvodu nego ka tržištu. On se rešio za proizvod koji treba da zadovolji potrebu koju je još teško uobličiti. On ne odgovara na očekivanu potrebu tržišta nego pokušava da vaspita tržište i promenu mu ponašanje.

Mnoge osnivače optužuju da ništa ne znaju o tržišnim strategijama i stvarnostima. U ovom stadijumu životnog ciklusa to je normalan problem, prpratna pojava, a ne patološki problem. Ova pojava je normalna i poželjna.

Pojava, da je osnivač više rešen da zadovolji potrebe klijenata onako *kako sam zamišlja da bi tržište trebalo da ih zadovoljava* (umesto da se rešio za proizvod koji tržište već traži) i njegov relativno mali interes za profit (koji je esencijalan za budući zdrav razvoj kompanije), može postati patološki problem kasnije. Osnivač možda neće znati kada da dignu ruke od svog ekskluzivnog sna.

Čak i kada proizvođač prevaziđe ovu orijentisanost na proizvod, još uvek može imati poteškoća u prelasku na orijentaciju ka profitu. Ova promena zahtevaće da se više pažnje posveti tehnologiji i klijentima, ka finansijskim i ljudskim faktorima, elementima menadžmenta u kojima osnivač baš ne briljira.

Zdravi osnivači su čvrsto rešeni, dok u isto vreme prate budnim okom stvarnost. Oni su rešeni, ali fleksibilni. Oni mogu da se uče na iskustvu. Osnivač je razumno nerazumna osoba – neko čija su ubeđenja fanatično čvrsta, ali koji će takođe, slušati razum.

Udvaranje koje nije prošlo test realnosti je flert; pri prvom nagoveštaju problema, rešenost iščezne.

***"Prelaz iz ružičaste faze udvaranja u realnost bračne zajednice može za neke ljude biti poražavajući. A ako simulirate realnost bračne zajednice pre odlučujućeg koraka? Postavite sva ona teška pitanja koja traže odgovor u ranoj fazi. Verujem da bi u procesu sastavljanja prebračnog ugovora mnogi parovi odustali od venčanja."***

<b>UDVARANJA</b>	
<b>Normalno</b>	<b>Nenormalno</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzbuđenje, testiranje realnosti</li> <li>• Realistično rešen osnivač</li> <li>• Orijentisanost na proizvod-vera u njegovu dodatnu vrednost</li> <li>• Rešenost srazmerna riziku</li> <li>• Osnivač zadržava kontrolu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nije izvršen test realnosti rešenosti</li> <li>• Nerealan fanatičan osnivač</li> <li>• Isključiv POI-orijentisanost na profit</li> <li>• Rešenost nesrazmerna riziku</li> <li>• Osnivačeva kontrola labava</li> </ul>

## **DOBA POVOJA**

U stadijumu Udvaranja, bilo je vremena da se razgovara i sanjari. Sa preuzimanjem rizika, nema više vremena za razgovor – samo vremena za akciju.

U ovom stadijumu života organizacije ne broji se ono što pojedinac *misli*, već ono što čini.

Organizacije u povelju suočavaju se sa velikim paradoksom. Što je veći rizik sa kojim se suočava, rešenost da se postigne uspeh mora da je čvršća. Kad se kompanija rodi, rizik je veliki, a organizaciji je potreban osnivač koji će marljivo raditi i biti orijentisan na rezultate, a ne sanjar.

Kompanija u Dobi povelju ima malo poslovnih politika, sistema, procedura, ili budžeta. Većina ljudi u ovoj organizaciji, uključujući i predsednika, je na terenu, prodajući – radeći. Sastanci se malo. Organizacija je izrazito centaralizovana i najbolje ćete je opisati kao "monodramu". Organizacija u povelju ulazi u prevelike obaveze, pogrešno verujući da će moći da ih ispuni. Kapaciteti su prebukirani, a datumi isporuke se odlažu.

Organizacija u povelju je vrlo lična. Svi se oslovljavaju međusobno imenom, vrlo je malo hijerarhije. Ne postoji sistem za zapošljavanje, niti za vrednovanje učinka. Ljudi se zapošljavaju kad je to neophodno, jer su ostavili dobar utisak na onoga ko ih je primio.

Organizacija ne može da ostane odojče dovek. Vreme i emocije potrebni da bi se ovo odojče održalo u životu često su daleko iznad neposrednih ekonomskih prihoda koje ono donosi. Ako se Doba povelju oduži, ponos vlasnika počne da splašnjava. Osnivač/vlasnik se umori i digne ruke od posla. U ovom slučaju smrt organizacije nije neizbežna i iznenadna kao u prethodnim slučajevima; taj proces se oduži, praćen sve manjim nivoom emotivne rešenosti za poduhvat, što se manifestuje sve češćom žalbom na " lošu situaciju".

## **Problemi organizacije u povelju**

Karakteristični modeli ponašanja organizacije u povelju su:

- Orijentisana na akciju, grabi svaku priliku - **stoga**
- Malo sistema, pravila, poslovnih politika - **stoga**
- Neujednačeno delovanje - **stoga**
- Ranjivost; problem za čas može da preraste u krizu - **stoga**
- Menadžment je orijentisan na rešavanje kriznih situacija - **stoga**
- Podela dužnosti je minimalna: menadžment je monodrama - **stoga**
- Rešenost osnivača je stalno na ispitu i odlučujuća za opstanak

U mnogo čemu organizacije u povelju stvarno liče na odojčad. Da bi preživele, potrebne su im dve stvari:

1. Periodične infuzije mleka (gotovine). Ako ga ne dobiju, umreće.
2. Roditeljska ljubav (osnivačeva rešenost). Ako toga nestane, organizacija takođe može da umre.

To su dva najkritičnija faktora koji izazivaju patološke probleme kod organizacija u povelju.

### **1. Problem nedovoljne kapitalizacije**

Postoji tendencija da se potreba za gotovinom i obrtnim kapitalom potceni. Ona vuče korene u entuzijazmu koji je tipičan za osnivača u stadijumu Udvaranja. Pošto je entuzijazam funkcionalan i neophodan da bi se izgradila rešenost, realističan stav prema potrebama za gotovinom nije kompatibilan sa ovim fanatičnim entuzijazmom.

Muke oko nedovoljne kapitalizacije u Dobi povelju mogu se izbeći ako osnivač dobro razmotri u stadijumu Udvaranja ŠTA će biti učinjeno, KAKO će biti učinjeno i KO će to učiniti – kako kratkoročno tako i dugo-ročno. Da bi Doba povelju bilo zdravo, potreban je realističan poslovni plan, a protok novca mora se pratiti nedeljno.

Organizacija u povelju žali se na nedovoljnu kapitalizaciju. Da bi se došlo do gotovine, obično se pravi nekoliko osnovnih grešaka:

1. Uzimaju se kratkoročni krediti za investicije koje daju rezultate tek kasnije
2. Počinje sa prodajom po sniženim cenama da bi se došlo do gotovine
3. Prodaju se akcije kapitalistima špekulantima koji nemaju razumevanja za "našu stvar"

## 2. Osnivačeva rešenost

Organizacije u povelju obično imaju negativan protok novca u početku (gotovina koja je potrebna za rad je veća nego gotovinski prihodi). Ovo zahteva da organizacija bude orijentisana na akciju, da grabi svaku priliku, da brzo reaguje i da je fleksibilna – ukratko, doći do "keša" po svaku cenu. To ostavlja malo prostora za pravila i politiku.

Kad je pravila malo, rad kompanije nije uvek ujednačen. Mada je ovakva pojava normalna kod organizacije u povelju, ona je čini ranjivom, pa problemi mogu da prerastu u krizu koja će rukovodstvo pretvoriti u požarnu brigadu.

Čemu sve to?

Vrlo je malo opipljivih nagrada koje će kompanija dati u ovom stadijumu. Često je jedino što ih još sve drži na okupu osnivačeva ljubav i rašenost da kompanija postane ono što može i treba da bude – rešenost da se ideja začeta u stadijumu Udvaranja sprovede u delo. Osnivač ne može da dozvoli da njegov san umre, jer se radi o njegovom sopstvenom samopoštovanju, Organizacija "poletarac" je njegova *karta za besmrtnost*. To je njegova kreacija, njegovi tragovi na netaknutom snegu. To je spomenik koji će ostati nakon njegove smrti.

"Ono što stimuliše osnivača je njegova rešenost na poduhvat, sazrela u *stadijumu Udvaranja*. Ako te rešenosti nestane, kompanija umire. Rešenost usredsređena na organizaciju može biti jaka, da dovodi do problema u osnivačevom privatnom životu. Obično mu se pruža mogućnost da bira: kompanija ili porodica."

Za uspešan brak potrebno je da je muž pun razumevanja i da pomaže majci oko novorođenčeta. Po istom principu, za uspešno rođenje kompanije, trebalo bi da bračni partner bude pun razumevanja i podrške. Stoga, da bi smo proverili da li će rođenje kompanije biti normalno, moramo da proverimo da li imamo podršku od strane porodice. Ako ove podrške nema, osnivanje kompanije može da dovede do razvoda ili do umiranja kompanije u povelju. Mudar osnivač bi morao da angažuje svoju suprugu ili supruga, i da ga/je podstiče da deli sa njim/njom radost i patnje stvaranja.

Da bi kompanija u povelju uspela, osnivač mora da bude entuzijast, strastven, pa čak i ljubomoran na sve druge koji se mešaju u njegovu tvorevinu. Ovo ne predstavlja problem. Ovo je prirodna pojava, i to poželjna.

Ono postaje patološko samo ako se nastavi pošto je organizacija prešla iz Doba povelju u sledeći stadijum životnog ciklusa.

## Usmerenost na akciju i nedostatak planiranja i sistema

Organizacija u povelju ne može da donosi dugoročne planove i strategije. Ono ima viziju, san, nameru – ali ne i plan i merljive ciljeve.

U Dobu povelju ne postoji delegiranje, tj. prenošenje ovlašćenja ili odgovornosti.

Rasti znači *menjati se*. Rast je kvalitativan, a ne samo kvantitativan.

## Smrtnost novorođenčadi

Smrtnost novorođenčeta će nastupiti kada osnivač izgubi interesovanje; kad mu sopstvena tvorevina postane strana ili kad izgubi kontrolu nad organizacijom. To se, takođe, dešava ako kompanija postane nepopravljivo nelikvidna.

DOBA POVOJA	
Normalno	Nenormalno
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rizik ne umanjuje rešenost</li><li>• Negativan tok novca</li><li>• Naporan rad stimuliše rešenost</li><li>• Nema menadžerskog iskustva</li><li>• Nema sistema</li><li>• Nema delegiranja dužnosti</li><li>• "Monodrama" – ali je glumac spreman da sluša</li><li>• Prave se greške</li><li>• Podrška porodice</li><li>• Podrška od intervencija spolja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rizik guši rešenost</li><li>• Hronično negativan tok novca</li><li>• Rešenost nestaje</li><li>• Prerano delegiranje dužnosti</li><li>• Prerana pravila, sistemi, procedure</li><li>• Osnivač gubi kontrolu</li><li>• Neće da sluša – arogantan</li><li>• Nema mesta za greške</li><li>• Nema podrške porodice</li><li>• Osnivač gubi interes zbog intervencija spolja</li></ul>

Organizacija ne može večito da ostane u povelju.

**"Osnivač i ljudi u organizaciji gube entuzijazam, rešenost slabi, i kompanija umire.**

**Vreme je ovde od suštinskog značaja."**

Organizacija će izaći iz povoja i preći u sledeći stadijum životnog ciklusa kad se gotovinski priliv i aktivnosti donekle stabilizuju. Negativan protok novca i potrebe za infuzijama gotovine prestaju da budu problem. Stiču se redovni klijenti, već ima kupaca koji se vezuju za tu marku, saradnja sa snabdevačima se stabilizuje i proizvodni problemi više nisu svakodnevne krize. Osnivač, konačno, ima vremena da diše.

## **GO - GO**

Šta je "Go – go" organizacija? U stadijumu Udvaranja imali smo ideju. U Doba povoja ideja je isprobana na delu. Sad smo dostigli fazu kad ideja funkcioniše, kompanija je prevazišla problem negativnog protoka novca, a prodaja je porasla. Zbog toga osnivač i organizacija postaju arogantni, i to arogantni sa velikim " A ".

### **Mogućnosti kao prioriteti**

Što je veći uspeh organizacije, osnivač postaje arogantniji. Ponekad mu se čini da je nepobediv. Kao rezultat, go-go će često dospeti u nepriliku jer ide u suviše mnogo pravaca u isto vreme.

Patološka go-go kompanija je mini-konglomerat; ona je umešana u mnogo poslova koji imaju i nemaju veze sa prvobitnom orijentacijom. Nažalost, ovo razgranavanje obično podrazumeva i rasplinavanje.

### **Orijentacija na osnovu rekacije na prodaju**

Organizacija u povelju orijentisana je na proizvod, u Go-go stadijumu okreće se tržištu. Međutim ovo okretanje tržištu ne znači da će se baviti marketingom; to je samo usmerenost na prodaju.

Marketing je misaoni deo prodaje – odlučuje se koje proizvode prodavati i po kojoj ceni, kojom prodajnom mrežom, i kako ih reklamirati. To je planska i poziciona funkcija. Prodaja je proizvodna, radna funkcija. Ona obuhvata sprovođenje planova i pružanje informacija o tome kako planovi funkcionišu ili ne funkcionišu na tržištu.

### **Brzi rast**

Promena od teškoća i muka u Dobu povoja ka makar malom uspehu u Go-go stadijumu rađa aroganciju. Rezultati ove arogancije su upuštanje organizacije u poduhvate u koje ne bi trebalo da se upušta.

Ako u Dobu povoja menadžment zavisi od krize, u stadijumu Go-go kriza zavisi od menadžmenta.

Kod kompanija u povelju ne postoje organizacione šeme, niti opisi radnih mesta. Teško da postoji i sistem za određivanje plata. Kao u složnoj porodici – svako radi sve što treba da se uradi. Povišice se daju kada ima novaca i kad je osnivač dobro raspoložen. Nema ocenjivanja učinka. Pošto svi znaju ono što drugi treba da rade, formalni sistemi ocenjivanja nisu ni potrebni. Za organizaciju u povelju ovo je normalno, to se smatra propratnom pojavom. Za Go-go, to može biti prelazni problem. U sledećem stadijumu razvoja, ako ovako ponašanje potraje, problem postaje patološki.

### **Nedostatak istrajnosti i usmerenja**

Da bi preživela, organizacija mora da kreira poslovnu politiku o tome šta *ne treba* činiti, umesto šta *još* činiti.

### **Kompanija se organizuje prema ljudima**

Kompanija se organizuje prema ljudima, a ne prema dužnostima. Ona raste na neplanski način. Organizacija reaguje na mogućnosti. Ona ne planira, i ne organizuje se da bi ispitala buduće mogućnosti koje sama stvara. Organizacija ne kontroliše svoju sredinu, već ta sredina kontroliše nju. *Njom* upravljaju mogućnosti, a ne ona *njima*.

Što su uspeh i arogancija u Go-go stadijumu veći, to je i dublja kriza koja će naterati organizaciju na promene. Organizacija shvata da su joj potrebna pravila i poslovna politika o tome šta i kako da radi ili ne radi. Ako se ne nastoji da se stvore administrativni sistemi, kompanija zapada u patologiju koju zovemo Osnivačeva ili Porodična zamka.

### **Osnivačeva zamka**

Sa pojavom administrativnih podsistema, organizacija počinje da institucionalizuje vođstvo osnivača. Osnivač pokušava da decentralizuje sistem delegirajući ovlašćenja i odgovornosti. A to obično ne funkcioniše dobro.

### **Delegiranje naspram decentralizacije**

Osnivač pokušava da delegira ovlašćenja, ali ne želi da izgubi kontrolu. Mada, on, u suštini, samo želi da delegira, na kraju se to završi decentralizacijom.

*Delegiranje* je proces prenošenja zaduženja niz hijerarhijske lestvice organizacije i stvaranje osećaja rešenosti kod onih koji treba da ih sprovedu. Zaduženje može biti donošenje odluka ili sprovođenje odluka. Kad se zaduženje sastoji iz sprovođenja odluke koja je već doneta, a dato ovlašćenje je samo taktičko po prirodi, to se naziva delegiranjem. Ako je zaduženje da se pokrenu odluke, tj. da se donesu odluke o onome što treba primeniti, to je *decentralizacija*.

Go-go organizacija ne može da se decentralizuje. Da bi decentralizacija funkcionisala kako treba, mora da postoji sistem kontrole. Decentralizacija stvara centrifugalnu silu, za koju je organizaciji potreban balans – centripetalna sila – ili će, u protivnom, upravo izgubiti kontrolu. Ova centripetalna sila stvara se poslovnom politikom koja opisuje

šta decentralizovane jedinice mogu, a šta ne mogu da rade, čime se održava jedinstvo bez obzira na decentralizaciju. Upravni podsistem (pravila i propisi) dejstvuje kao centripetalna sila. Kod go-go kompanije, ovaj upravni sistem još nije u potpunosti razvijen.

### **Osnivačeva daljinska komanda**

Ono što je u Dobu povića počelo kao osnivačev zagrljaj pun ljubavi, sada je stega koja guši kontinuirani rast i razvoj kompanije. Kompanija je upala u zamku osnivačevog zagrljaja. Osnivač oseća da je ostavio svoj pečat. Sada želi da se bavi drugim stvarima – želi da se iščupa iz svakodnevnog rada kompanije. Počinje da se interesuje za društvo, politiku, zdravlje, putovanja, i sve drugo što će pružiti više smisla njegovom životu. Predsedavajući Wells Fargo banke je rekao da u bankarstvu budno prate na pojavu ovog problema. Prvo osnivač dobije zajam za biznis. Kad uspe, počinje drugačije da se ponaša i da se drugačije oblači. Kasnije, dolazi da uzme zajam za skup auto, pa za jahtu i za avion. Konačno, traži finansijsku pomoć za najskuplji od svih luksuza koje je do tada sebi priuštio, ljubavnicu, i na kraju – razvod.

Osnivač želi da delegira ovlašćenja, ali da ne izgubi kontrolu. Osnivačevo postepeno udaljavanje, praćeno poteškoćama oko delegiranja, stvara "zagrljaj preko daljinske komande", što je najgora moguća situacija. Osnivač nije tu, ali niko drugi nema prava, odrešitosti, ili hrabrosti da donosi odluke.

*Osnivačeva zamka znači da sa osnivačevom smrću može da umre i kompanija. Osnivačeva zamka može, takođe, da se pretvori u Porodičnu zamku. Kompanija može ovo da iskusi kad pređe u ruke člana porodice po osnovi nasleđa, a ne zbog njegove sposobnosti ili iskustva. Ako se ovo desi kompanija nije odvojila vlasništvo od menadžmenta. Ona nije depersonalizovala ulogu lidera u dovoljnoj meri da bi bila u stanju da izabere najkompetentniju osobu za taj posao. Umesto toga vodeću ulogu dobija osoba koja poseduje najviše deonica. Ovakvo povlašćeno ponašanje je otrov za mnoge kompanije. Novi lider nije uvek i najkompetentniji. A ovakva situacija dovodi do toga da sposobni menadžeri napuste brod. Koliko generacija je potrebno da se kompanija ubije u Porodičnoj zamci? Tri. U Meksiku postoji poslovica koja kaže: "Otac – trgovac, sin – plejboj, unuk – prosjak."*

Jedna od velikih novina kapitalizma je odvajanje vlasništva od profesionalnog menadžmenta. Ako kompanija neće da izgubi svoju teško stečenu dobit, mora preći sa menadžmenta po intuiciji (kao u Go-go stadijumu), na profesionalnu orijentaciju. A ovo treba da se desi u stadijumu Adoloscencije. Ako organizacija ne može da napravi ovaj prelaz, ona pada u Osnivačevu ili Porodičnu zamku.

Klasična kriza iz udžbenika koja se često dešava je rezultat planiranja zasnovanog na neostvarenim željama. Nepriznavanje poraza je ono što je osnivaču u početku donelo uspeh. Tako on nastavlja da se bori, i što se više bori organizacija više gubi. Poenta je u tome da mora doći do velike krize da se arogantni osnivač probudi. A to je početak Adoloscencije.

## **DRUGO ROĐENJE I PUNOLETSTVO**

### **ADOLESCENCIJA**

U ovom stadijumu životnog ciklusa organizacije, kompanija se ponovo rađa.

U Dobu povića kompanija se rađa po prvi put. To je bilo fizičko rođenje. Sada u Adoloscenciji, kompanija se rađa odvojeno od svog osnivača – emocionalno rođenje. Kompanija u mnogome podseća na tinejdžera koji pokušava da se osamostali u odnosu na svoju porodicu. Ovo ponovno rođenje je bolnije i duže od fizičkog rođenja Odojčeta.

Najtipičnije ponašanje organizacije "Adoloscenta" je konflikt i nedoslednost.

Zbog čega je ovaj prelaz tako mučan period? Postoje tri glavna razloga:

1. Delegiranje ovlašćenja, 2. Promena rukovodstva, 3. Pomeranje ciljeva

#### **1. Delegiranje ovlašćenja**

Prelaz u Adoloscenciju zahteva "delegiranje ovlašćenja".

Osnivač koji u menadžmentu primenjuje stil "usamljenog jahača", mora da promeni stil. Sada se traži specijalizacija, pošto je posao prerastao osnivačeve lične sposobnosti. Nema dovoljno sati u danu da organizacijom upravlja samo jeda čovek. On mora da delegira ovlašćenja. A trik je kako to učiniti, a ne izgubiti kontrolu. Delegiranje ovlašćenja nije lako. Osnivač želi da to sprovede, ali, jednostavno, ne zna kako i boji se mogućih rezultata.

Od krize do krize osnivač počinje da uči kako treba delegirati dužnosti. On počinje da pruža šanse svojim trupama da se dokažu. Normalno je da je u početku i on isto tako nevešt u delegiranju, kao što su njegovi potčinjeni u donošenju odluka.

#### **2. Promena u vodstvu - od preduzetništva ka profesionalnom menadžmentu**

Angažovanje profesionalnog menadžmenta menja vodstvo u kompaniji. Vodstvo u ovom kontekstu znači proces promene organizacione kulture – prebacivanje kompanije iz jednog životnog stadijuma u drugi. Ovaj novi lider treba da stvori sisteme, osmisli atraktivne nagrade za službenike, redefiniše uloge i odgovornosti, i institucionalizuje skup pravila i poslovnu politiku. On će govoriti "Ne! Ne! Ne!", dok se do tad od osnivača moglo čuti samo "Napred! Napred! Napred!"

U ovom stadijumu neophodno je naglasak prebaciti na sisteme, politiku i administraciju; *a to je oblast koja zahteva potpuno drugačiju vrstu sposobnosti.* Osnivači obično shvate ovu potrebu, kao i to da oni tih veština nemaju, ili ih ova oblast ne interesuje.

Stil vođstva koji zahteva stadijum Adoloscencije ne nalikuje onome iz prethodnih stadijuma. Adoloscencija je kritična prelazna tačka. Kompaniji nije potreban neko nalik na osnivača. Njoj je potreban administrator koji je potpuno različita zverka, neko ko može dopuniti osnivačev stil, znajući pritom da će se ove dve orijentacije sukobiti.

Osnivač mora da preda palicu administratoru u pravo vreme, da bi prelaz u Adoloscenciju bio zdrav. Dobar menadžment nije maratonska trka. To je štafeta u kojoj se palica predaje sledećem trkaču u pravi momenat.

A šta je pravi momenat? Pravi momenat je kad kompaniji dobro ide, tako da nema prevelikih pritisaka na prodaju; to znači da situacija neće zahtevati pogrešan stil vođstva. Ali ko menja vođstvo kad sve ide glatko?

### 3. Pomeranje cilja

Kompanija mora prebaciti svoje ciljeve sa *više je bolje* na *bolje je više*, sa mučnijeg privređivanja na mudrije privređivanje. Ako upitate Go-go kompaniju kako im ide, tipičan odgovor biće: "Super! Prodaja je porasla za 35%." Ako ih pitate za profit, sledeći odgovor je: "Pa ne znam baš, idi pitaj knjigovodstvo." Kada neko konačno sabere ukupne direktne i indirektno troškove potrebne da bi se povećala prodaja, vrlo često će ustanoviti da kompanija gubi novac. Zašto to već nije znao? Knjigovođe obično to mogu da shvate – ali oko 6 meseci prekasno da bi se išta učinilo.

Promene traže vreme, mnogo razmišljanja u kancelariji, dalje od priprema bitke, gde je akcija uvek bila. Ali organizacija Adoloscencija ne želi da vreme provodi u kancelariji. Oni su u duši još uvek Go-go. Kompanija želi *i* da se organizuje *i* da zadrži isti stepen rasta. Ova dva zahteva se međusobno isključuju. Kompanija mora da uspori svoj grozničavi tempo prodaje da bi dozvolila da se sprovede sistematizacija. Tipična Go-go solucija ovog problema je: "Pa dobro, moraćemo da se organizujemo brže." I onda kupe kompjuter da bi taj proces ubrzali. Pošto ne odvoje vreme i energiju da bi stvarno razmislili o organizacionim potrebama, oni samo kompjuterizuju svoje neznanje. Sada su u stanju da prave greške brže.

Krajnji rezultat ova tri faktora – delegiranja ovlašćenja, promene u vođstvu i promene ciljeva – je konflikt sa velikim slovom "K". Ovaj konflikt ima više dimenzija. To je konflikt između:

- Starosedelaca i pridošlica
- Osnivača i profesionalnog menadžera
- Osnivača i kompanije
- Zajedničkih i individualnih ciljeva

### Normalno naspram patološkog – razvod

Ako su kompaniju osnovali partneri ili suosnivači, obično se smatra da je onaj partner koji je kreativniji i veći hazarder veća pretnja stabilizaciji kompanije. Partner koji je stabilniji i bolje organizovan počće da se opire svom kreativnijem partneru i da se bori da ga istisne.

Konflikt u tri dimenzije koje su prethodno navedene normalan je u jednoj adoloscencijnoj organizaciji. Do patologije dolazi kada konflikt proizvede kritičan gubitak uzajamnog poštovanja i poverenja među onima koji imaju formalnu i neformalnu kontrolu nad procesom donošenja odluka u kompaniji. Može se desiti da kompanija izgubi glavne preduzetničke komponente koje su joj dale fleksibilnost, i svest o sredini koja je dala viziju i pokretačku snagu kompaniji. Kao rezultat odlaska preduzimljivih pojedinaca, organizacija pada u preranu starost. *Organizacijski čovek* postaje model ponašanja; *radi u skladu sa sistemom, poštuje pravila* postaje moto. Organizacija prerano stari i počinje da se ponaša kao Aristokratija u starijim stadijumima životnog ciklusa.

Ovo se opisuje kao prerana starost jer organizacija još neko vreme ubire plodove zamaha i preduzimljivosti Go-go stadijuma, ali nikada ne dospeva na vrhunac svojih mogućnosti: Top-formu.

ADOLOSCENCIJA	
Normalna	Nenormalna
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt među partnerima ili onima koji odlučuju, među administrativnim i preduzimljivim tipovima</li> <li>• Privremen gubitak vizije</li> <li>• Osnivač prihvata suverenitet organizacije</li> <li>• Sistemi nagrađivanja stimulišu pogašno ponašanje</li> <li>• Delegiranje ovlašćenja po principu jo-joa</li> <li>• Kreira se poslovna politika ali se ne poštuje</li> <li>• Odbor direktora ima novu kontrolu nad menadžmentom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazad u Go-go stadijum i osnivačevu zamku</li> <li>• Preduzimljivi odlaze, administratori preuzimaju vlast</li> <li>• Osnivač je istisnut</li> <li>• Pojedinci dobijaju bonuse za individualne rezultate dok kompanija gubi novac</li> <li>• Paraliza dok se vlast premešta sa jednog na drugog</li> <li>• Rapidan gubitak uzajamnog poverenja i poštovanja</li> <li>• Odbor otpušta preduzimljive kadrove</li> </ul>

Ako administrativna sistematizacija uspe i vođstvo se institucionalizuje, organizacija prelazi u sledeći stadijum razvoja i ulazi u Top-formu.



## TOP FORMA

Šta je Top-forma? To je optimalna tačka na krivi životnog ciklusa, kada organizacija ostvaruje ravnotežu između samo-kontrole i fleksibilnosti. Karakteristike organizacija u Top-formi su:

- Funkcionalni sistemi i organizaciona struktura
- Institucionalizovana vizija i kreativnost
- Orijehtacija ka rezultatima; organizacija zadovoljava potrebe kupaca
- Organizacija pravi planove, a onda i nastoji da ih sledi
- Organizacija *po očekivanju* posluje sve bolje
- Organizacija može da postigne porast i prodaje i profita
- Organizacija lansira novu organizaciju *odojče*

Ako identifikujemo tipične probleme, možemo reći gde se organizacija nalazi na kraju životnog ciklusa.

U svakom stadijumu životnog ciklusa postoje problemi. Neki su zaostaci iz prethodnih stadijuma, a neki tek vrh sante iz narednih stadijuma. Koji problemi će biti od sekundarnog značaja zavisi od toga koliko je kompanija zašla u određeni stadijum životnog ciklusa.

U opadajućim stadijumima patološkog pokreta, umesto da budući problemi dobijaju na važnosti, nerešeni problemi iz prošlosti vuku organizaciju nazad u prethodne stadijume životnog ciklusa. Neki podsystemi krenu napred, ali neki su nerazvijeni i zaostaju, usporavajući celokupan razvoj kompanije. Organizacija ne bi trebalo da ima ove probleme. A ako ih ima, oni moraju biti razrešeni. U protivnom će postati patološki problemi koji ometaju razvoj kompanije.

Treba primetiti da se na krivoj životnog ciklusa, koja ima oblik zvona, Top-forma ne poklapa sa najvišom tačkom krive. Top-forma ne znači da ste stigli, već da još rastete. To je proces, a ne odredište.

Vitalnost nastavlja da raste čak i kad organizacija izgubi Top-formu. Ovaj porast razvojne sposobnosti potiče od organizacionog zamaha koji je nastao u stadijumu Udvaranja, testiran je u Dobu povoja, pothranjen u Go-go stadijumu, institucionalizovan i usmeren u Adoloscenciji, i u potpunosti kapitalizovan u Top-formi. Ako organizacija u Top-formi ne pothrani ovaj zamah, ako izgubi preduzimljivost, ako nastavi da se kapitalizuje na zamahu, umesto da ga neguje, izgubiće stopu rasta i na kraju će organizaciona vitalnost splasnuti. Organizacija će preći u fazu koju nazivamo Stabilnost, što je kraj rasta i početak propadanja.

Izazov Top-forme je kako ostati u njoj.

<b>TOP FORMA</b>	
<b>Normalno</b>	<b>Patološko</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nedovoljno obučavanje rukovodećeg personala</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Samozadovoljnost</li></ul>

## **ORGANIZACIJE KOJE STARE**

### STABILNE ORGANIZACIJE

Stabilna faza je prvi stadijum starenja u životnom ciklusu organizacija. Kompanija je još uvek jaka, ali počinje da gubi fleksibilnost. Završila je sa rastom i počinje da joj opada snaga. Organizaciono, kompanija pati od stava koji glasi "Ako nije polomljeno, nemoj ga ni popravljati." Kompanija počinje da gubi duh kreativnosti, inovacije i spremnosti na promenu koji ju je doveo do Top-forme.

U Stabilnoj organizaciji ljudi provode više vremena jedni sa drugima, nego sa klijentima ili prodavcima, kao što su nekad činili. Osećaj hitnosti je nestao. Sastanci se odužuju.

Smanjuju se fondovi istraživanja u korist potrošnje na razvoj. Slično tome budžeti za tržišna istraživanja se smanjuju da bi se povećala rentabilnost kompanije. Razvoj menadžmenta zamenjuje se obukom menadžerskog kadra. Uglavnom se razmatraju kratkoročni unosni poslovi.

Ljudi iz finansijskog sektora postaju važniji od ljudi u marketingu, istraživanju ili razvoju. Organizacija ulazi u manje rizika i manje se trudi da održi svoju viziju. Organizacija još uvek raste, mereno prodajom, ali su dubinski uzroci propadanja već prisutni: preduzetnički duh je već iščezao.

Karakteristike Stabilne organizacije su sledeće:

- Ne očekuje visoke stope rasta
- Manje očekuje da osvoji nova tržišta, tehnologije i granice
- Počinje da se usredsređuje na ono što je postignuto u prošlosti, umesto na buduće vizije
- Sumnja u svaku promenu
- Nagrađuju se oni koji rade šta im se kaže
- Više je interesa za međusobne odnose nego za rizike

Ako je kreativnost dovoljno dugo uspavana, to počinje da se odražava na sposobnosti kompanije da zadovolji zahteve kupaca. Kompanija glatko uplivava u sledeću fazu životnog ciklusa, aristokratiju. Nema većih prelaznih događaja kao u stadijumima rasta. Od Top-forme nadalje, pomeranje u okviru životnog ciklusa je "proces" propadanja.

Kad organizacije rastu, mogu se videti prelazni izdanci, pa poljupci, i na kraju cvet. Kad stare, nema nikakvih izraženih znakova, samo proces kontinuiranog, postepenog truljenja.

## ARISTOKRATIJA

Ovaj stadijum definišu sledeći modeli ponašanja:

- Novac se troši na sisteme kontrole, nagrade i prostorije
- Naglasak je na tome *kako* se radi, a ne *šta* i *zašto* se radi
- Vodi se računa o oblačenju, oslovljavanju i tradiciji
- Pojedince brine vitalnost kompanije, ali grupno gledano, radni moto je : "Ne talasaj!" Što se posla tiče - redovno stanje
- Unutarnjih inovacija je malo. Korporacija možda kupuje druge kompanije da bi stekla nove proizvode i tržišta, ili u nastojanju da kupi preduzimljivost
- Organizacija ima veliku zalihu gotovine – potencijalna meta za nove vlasnike.

Ciljevi sa kratkoročnim, relativno sigurnim rezultatima postaju norma, i seme osrednjosti je posejano.

Klima u aristokratskoj organizaciji je relativno ustajala. Ono što se u ovoj organizaciji ceni nije "Šta" ste uradili, već "Kako" ste uradili. Dokle god se ne eksponirate i ne dižete talase, možete da preživite i napredujete, bez obzira na to što ste postigli.

Aristokratska organizacija se može razlikovati od ostalih organizacija u životnom ciklusu po tome što se njeni članovi oblače, gde se sastaju, kako koriste prostor, kako se oslovljavaju, kako međusobno komuniciraju, i kako rešavaju nesuglasice.

Aristokratsku organizaciju odlikuje sledeće:

- **Kodeks oblačenja**
- **Sale za sastanke**
- **Upotreba prostora** – Go-go je kompanija koja ide za mogućnostima. Ona ne planira, ona reaguje. Ako stopa prodaje značajno skoči, oni zakupe negde nove prostorije i zaposle još nekoliko ljudi. Kad organizacija uđe u stadijum Aristokratije, forma počinje da dominira nad funkcijom.
- **Kako se oslovljavaju međusobno** – Kod organizacija u povelju i kod Go-go organizacija, ljudi se obično oslovljavaju imenima. Imena koja se čuju u kompanijama u stadijumu Adoloscencije, nisu za štampu. Kad se dospje u stadijum Aristokratije, ljudi se na sastancima oslovljavaju, gotovo isključivo, prezimenom.
- **Komunikacije**
- **Konflikti i ponašanje u kriznim situacijama** – Aristokratske kompanije odreda pokušavaju da povećaju profit podizanjem ukupnog prihoda, a ne smanjenjem troškova. One to ne čine povećanjem prodaje po odeljenjima, već podizanjem cena. Podizati cene uprkos smanjenju udela na tržištu je kao dolivati ulje na vatru. Ova akcija samo ubrzava propadanje kompanije u sledeći stadijum starenja – Ranu birokratiju.
- **Fuzionisanje i kupovina drugih kompanija** – Aristokrate često odlučuju da potpomognu rast kupovinom rasta. To se radi kupovinom drugih kompanija. Normalne Aristokratske kompanije kupuju Go-go kompanije. Ove ih kompanije privlače jer žele da stave šapu na nove tehnologije na tržištu u razvoju. Go-go kompanije su rade da se prodaju, jer su umorne od nastojanja da se organizuju i razvijaju iz svojih unutrašnjih sredstava. Kad Aristokratska organizacija kupi Go-go, ona je guši. Kad Go-go kupi Aristokratsku organizaciju, to je kao kad sitna riba proguta kita. Varenje jako dugo traje. Zato su tu konsultanti. Njih dovode da kažu ono što bi rukovodstvo volelo da kaže, a da ne mora da ništa eksplicitno prizna. Rukovodstvo dozvoljava da neko drugi "vadi kestenje iz vatre".

Očajna zbog kontinuiranog gubitka tržišta, sa приходima i profitom koji strmoglavo padaju, Aristokratska organizacija ulazi u Ranu birokratiju. To se ne dešava polako; prelaz je brz i nasilan. Aristokratija pokriva svoje gubitke kupovinom drugih i prilagođavanjem cena naviše. Kako cene rastu, kvantitet počinje da opada. U početku prihod raste zbog povećanja cena, ali na kraju, opadanje kvantiteta odrazi se na drastično opadanje prihoda. Prihodi od redovne klijentele, koja je tako mučno sticana još od Doba povelja, prestanu da pritiču. Veštačko "peglanje bora" podizanjem cena prestane da deluje jer to nije prava stvar. Prava stvar je zadovoljavanje prohteva kupaca; dati pravu vrednost.

Konačni čas obračuna nastaje kad cene više ne mogu da se podignu, a ni kupovina drugih kompanija više ne pomaže. Istina izbije brzo. A onda više nema finoće. Izvlače se noževi, i bitka za individualni opstanak (a ne opstanak preduzeća) počinje. Dobrodošli u Ranu birokratiju.

## **RANA BIROKRATIJA**

Za organizaciono ponašanje u ranoj birokratiji tipične su sledeće karakteristike:

- Bitno je *ko* je izazvao problem, a ne *šta* učiniti sa njim
- Mnogo sukoba, zabadanja noža u leđa i unutrašnje borbe
- Žiža je na unutrašnjim ratovima; spoljni kupac je samo gnjavaža

### **Lov na veštice**

Koga žrtvuje Rana birokratija? Robu koju najviše cene, a imaju je najmanje – poslednje tragove kreativnosti.

Nije moglo da dođe do promena iznutra, često to čine po cenu sopstvene karijere. Organizacija ih konačno istera, čak iako je imala koristi od njihovih napora. I tako kreativni službenici koji su organizaciji najpotrebniji da bi preživela ili odlaze, ili postanu beskorisni ili obeshrabreni.

Ima jedna glavna razlika koja odvaja aristokratsku organizaciju od Rane birokratije – menadžerska paranoja. U aristokratskoj organizaciji vlada zatišje pred buru. Ljudi se smeškaju, ophode se prijateljski i u rukavicama. U Ranoj birokratiji, kad se rđavi rezultati konačno pokažu, umesto da se bore protiv konkurencije, kao što bi trebalo, menadžeri počinju da se bore jedan protiv drugog. Nema više rukavica, samo gole pesnice. Ovaj začarani krug se nastavlja sve do konačnog rezultata – bankrota ili potpune Birokratije, koja znači nacionalizaciju ili subvencije od vlade.

## **BIROKRATIJA I SMRT**

U stadijumu Birokratije kompanija sama ne proizvodi dovoljna sredstva. Ona svoje postojanje ne opravdava činjenicom da dobro funkcioniše, već činjenicom da postoji. Ona smrt može odložiti samo pomoću veštačkog sistema za održavanje života. Kakva je Birokratska organizacija?

- Ona ima mnogo sistema, sa malo funkcionalne orijentacije
- Izdvaja se iz svoje sredine i usredsređuje uglavnom na sebe samu
- Nema osećaja kontrole
- Da bi uspeli da sarađuju sa organizacijom, klijenti moraju da razviju komplikovane strategije da bi zaobišli sistem ili se probili kroz njega.

### **Sistemi sa malo funkcionalnih rezultata**

U Birokratskoj organizaciji postiže se vrlo malo značajnih stvari. Kompanija radi kao pokvarena ploča, ponavljajući isti refren stalno iz početka. Tipičan odgovor na pitanje je "Sačekajte", ili "neko će vas ubrzo obavestiti", ali pravog odgovora nema.

Nema usmerenosti ka rezultatima, nema sklonosti ka promenama, nema timskog rada; uglavnom postoje samo sistemi, formulari, procedure i pravila.

Birokratska organizacija je neorganizovana.

### **Izdvajanje od društva**

Birokratija počiva na ritualu, a ne na razumu.

### **Nedostatak osećaja kontrole**

Da bi se nešto dogodilo potrebna je saradnja drugih, koju je Birokratiji teško obezbediti jer su promene koje se traže komplikovane i jedan jedini čovek ne može da pokrene sve ljude u organizaciji koji su potrebni da bi do željenih promena došlo. Zbog toga rituali zamenjuju akciju.

### **" Baj-pas " sistem**

Kako živi starac kad mu neki organi ne funkcionišu? Obično ga stave u zaštićenu sredinu (bolnicu) i uključe na razne mašine koje zaobilaze organe koji ne rade – baj-pas sistem. Ista analogija važi i za birokratsku organizaciju.

Zdravlje jedne stasale birokratske kompanije je vrlo delikatno. Mada možda liči na opasnog monstruma, može se ispostaviti da je relativno lako uništiti je. Birokratije za koje se misli da su monstroznosti koje je teško promeniti, mogu biti trule u sredini i na ivici bankrota. I najmanja iznenadna promena može je uništiti. Birokratije koje moraju brzo da se organizuju obično ne prežive taj napor.

Birokratske organizacije mogu da prežive produženu komu. Ovo se desi kad su u mogućnosti da funkcionišu izolovano od spoljne sredine. Primeri ovakvih organizacija uključuju monopole i državne administrativne službe. Sindikati ili politički pritisci mogu da ih održe u životu, jer se niko ne usuđuje da ukine službu koja obezbeđuje radna mesta. A rezultat toga je vrlo skupo veštačko produženje života.

Prava smrt može nastupiti tek nakon niza godina.

Smrt nastupa kada više niko nije zainteresovan da organizacija preživi. U stadijumu Birokratije smrt se odlaže jer više ne postoji obaveza prema klijentima organizacije, već samo politički interes koji će održati organizaciju u životu iz političkih razloga. Da organizacija zavisi od klijenata, već bi odavno umrla, jer su je ovi napustili.

## **POREĐENJA: PONAŠANJE, VODSTVO, CILJEVI, FORMA NASPRAM FUNKCIJE I ODREĐIVANJE POLOŽAJA U ŽIVOTNOM CIKLUSU**

<i>Kompanije koje rastu</i>	<i>Kompanije koje stare</i>
1. Lični uspeh počiva na preuzimanju rizika	1. Lični uspeh počiva na izbegavanju rizika
2. Očekivanja premašuju rezultate	2. Rezultati premašuju očekivanja
3. Malo novca	3. Obilje novca
4. Naglasak je na funkciji u odnosu na formu	4. Naglasak je na formi u odnosu na funkciju
5. Polazi se od zašto i šta raditi	5. Dolazi se do kako raditi i ko je to uradio
6. Organizacija zadržava one koji doprinose, bez obzira na njihove karakterne osobine	6. Organizacija zadržava ljude zbog karakternih osobina, bez obzira na njihov doprinos organizaciji
7. Sve je dozvoljeno, osim ako nije izričito zabranjeno	7. Sve je zabranjeno, osim ako nije izričito dozvoljeno
8. Problemi se sagledavaju kao mogućnosti	8. Mogućnosti se sagledavaju kao problemi
9. Političku moć ima sektor za marketing i prodaju	9. Političku moć ima računovodstvo, finansijski i pravni sektor
10. Proizvodni sektor ima glavnu reč	10. Osoblje preduzeća ima glavnu reč
11. Odgovornost nije u skladu sa ovlašćenjima	11. Ovlašćenja nisu uskladu sa odgovornošću
12. Rukovodstvo upravlja organizacijom	12. Organizacija upravlja rukovodstvom
13. Rukovodstvo stvara polet	13. Rukovodstvo je vodjeno inercijom
14. Promena u vodjstvu može da izazove promenu u organizacionom ponašanju	14. Promena sistema je nužna da bi se došlo do promene u organizacionom ponašanju
15. Potrebni su konsultanti	15. Potrebni su "insultanti"
16. Polazi se od usmerenosti ka prodaji	16. Dolazi do opsednutosti profitom
17. Od ciljeva (profita) veće vrednosti	17. Dolazi do političkih igara