

Dragan Lončar

**INERCIJA ZABLUDA:  
UČESTALE GREŠKE MENADŽERA**

Roditeljima,

Jovanki i Mirku

## SADRŽAJ

REČ AUTORA / 8	
1. Odgovornost / 11	
2. Komunikacija / 21	
3. Inovativnost / 33	
4. Diferenciranost / 43	
5. Tržište, marketing i prodaja / 53	
6. Rast / 67	
7. Planiranje i strategija / 79	
8. Organizacija / 89	
9. Organizaciona kultura i promene / 101	
10. Liderstvo / 115	
11. Upravljanje ljudima / 125	
12. Nagrađivanje i motivacija / 135	
13. Participativni menadžment / 145	
14. Obrazovanje i lični razvoj / 153	
15. Intuicija / 165	
16. Rizik / 173	
17. Kriza / 181	
18. Optimizam / 193	
19. Finansije / 201	
20. Dug / 211	
21. Reputacija / 219	
22. Sreća / 227	
23. Odlučivanje / 233	
24. Zavist / 245	
25. Sloboda / 253	
26. Skromnost i posvećenost / 263	
27. Empatija / 273	
28. Stres / 285	
29. Vreme / 299	
30. Porodična sukcesija / 311	
	INSPIRATIVNI IZVORI / 315
	BIOGRAFIJA AUTORA / 319

## REČ AUTORA

Kao profesor i konsultant imam priliku da radim sa velikim brojem kompanija i nepristrasno, sa strane ali i iznutra, oslušujem njihovo pulsiranje. Godinama unazad posmatram kako potpuno raznorodne kompanije i menadžeri prave identične greške i što je, još interesantnije, svesni su većine tih grešaka, ali ih iznova ponavljaju. Kao da su kompanije i menadžeri, koji ih vode, omađijani inercijom zabluda i kao da ponekada nisu sposobni da izađu iz te začarane petlje. To je fenomen kojim se bavi ova knjiga.

Oduvek sam razmišljao o tome zašto svi pišu knjige koje samo slave uspeh i poslovni svet predstavljaju kao bezgrešan i savršen kontekst, u kojem svaki poslovni razgovor rezultuje genijalnom inovacijom, a svaka odluka menadžera profitom za vlasnika. Veliki broj poslovnih knjiga promovise samo pozitivne primere i sugeriše „recepte za garantovani poslovni uspeh“. Takav pristup je donekle razumljiv. Ljudi po prirodi vole da stave „ružičaste naočare“, zato što se tada bolje osećaju, ali realan poslovni svet je prilično nesavršen. Za razliku od takvih knjiga koje ukazuju na to šta menadžeri savršeno rade, ovaj tekst ukazuje na greške koje menadžeri prave. Knjiga pokušava da identifikuje greške koje se stalno ponavljaju i da ukazivanjem na njihove forme i implikacije, pomogne menadžerima da ih prepoznaju u svom poslovnom okruženju i njima proaktivno upravljaju svojim ponašanjem i odlukama. Knjiga je namenjena svima koji upravljaju bilo kojim timom, kao i zaposlenima koji su deo bilo kog tima ili poslovnog sistema.

Greške, zablude i predrasude menadžera su podeljene u 30 grupa prema ključnim rečima. Čitaoci će shvatiti da se unutar svake grupe nalazi više menadžerskih grešaka, direktno ili indirektno relevantnih za naslov konkretne grupe. Svaka grupa grešaka je elaborirana u „trokoraku“. Prvo se opisuje realna studija slučaja koja uvodi čitaoca u realni poslovni kontekst u kojem se čini greška. Ovaj primer je podloga za diskusiju koja osvetljava različite nijanse ispoljavanja te grupe grešaka. Na kraju se koncizno sumiraju saveti za menadžere. Namera mi je bila da glasno i jasno zajedno identifikujemo greške koje se ponavljaju u poslovnoj praksi i stavimo na sto moguće predloge kako da se one eliminišu ili smanje na minimum. Iskreno, određeni broj opisanih grešaka u knjizi su autobiografske. Svi pravimo propuste, ali je cilj da ih budemo svesni, jer je to prvi korak ličnog

sazrevanja i unapređenja. Nadam se da će čitaoci prepoznati svoje greške i da će to biti podloga za makar minimalno obogaćivanje njihovog poslovnog „ja“. Neko će reći da je mana ove knjige subjektivan pogled autora na poslovnu stvarnost i da mogu postojati različite perspektive te iste stvarnosti. To je tačno, ali antipod te potencijalne mane je iskreno i nesebično deljenje ličnog kumuliranog iskustva. Ideje na kojima je knjiga bazirana su dugo sazrevale i postepeno se taložile. Studije slučaja, diskusije i preporuke sam lično „proživio“ i za svaki izneti stav sam imao vizuelnu i emotivnu asocijaciju iz rekapitulacije ranijeg poslovnog iskustva.

Tekst je obogaćen velikim brojem analogija, citata, stihova, poslovice, mitova i šala. Moja namera je bila da pokažem da veliki broj grešaka koje uočavamo u poslovnom svetu, imaju svog „blizanca“ u svakodnevnom realnom ili fiktivnom životu. Osim toga, želja mi je da čitalac, koji nema poslovnog iskustva, može kroz ove analogije da razume svet, koji mu nije toliko iskustveno blizak.

Jedna od ključnih poruka knjige je moj životni moto „ničeg previše, ničeg premalo“. Najveći broj grešaka, zabluda i predrasuda je upravo plod našeg ekstremiranja, odnosno naše nemogućnosti da sprečimo da klatno ličnog stava ili ponašanja ode samo na jednu stranu. Lično verujem u teoriju ekvilibrijuma. Svestan sam da je svaka ravnoteža privremena i da svaka neravnoteža stvara novi poriv da pronađemo novu ravnotežu. Iz te perspektive, život možemo posmatrati kao stalnu težnju da se vratimo u novo više ravnotežno stanje. Nadam se da će ova knjiga pomoći da o tome još jednom zajedno promislamo.

Prof. dr Dragan Lončar

# 1 Odgovornost

---

Volim nadležnost.  
Bežim od odgovornosti.

## Studija slučaja

Direktor zavisnog preduzeća, koje se bavi proizvodnjom suncokretovog ulja, ide na sastanak u kancelariju Grupe. Tema je rezultat u trećem kvartalu. Direktorka finansija mu je dostavila Bilans uspeha za treći kvartal pre tri dana i stvari na papiru izgledaju odlično. Prihod je 12% veći od plana, a 14% veći u odnosu na prihod trećeg kvartala prošle godine. Profit je čak 17% iznad planiranog i 18% iznad profita trećeg kvartala prošle godine. Samopouzdanje direktora je, zbog ovakvih rezultata, na visokom nivou.

Direktor pred odlazak na prezentaciju razgovara sa direktorkom finansija. „Imam 5 minuta za 4 slajda. Dovoljno da izbriljiram sa ova 4 podatka. Samo ću grafički da ih prikažem. Lepše izgleda. Ništa drugo nije bitno. Samo da me ne pitaju za očekivanja od četvrtog kvartala. Nemam nikakve informacije. Ti znaš da prodajni tim Grupe prodaje ulje. Oni ugovaraju sa distributerima i kupcima i količine i cene i za sirovo i za rafinisano ulje. Tebi i meni je jasno da ja nemam nikakvog uticaja na prihod našeg preduzeća. Takođe znaš da mi ne kupujemo suncokretovo zrno. To radi tim za nabavku Grupe. Oni kupuju zrno i oni određuju otkupne cene. Ti si mi rekla na prošlom sastanku da nam trošak suncokretovog zrna utiče sa 86% na ukupnu cenu koštanja litre ulja.“ Finansijska direktorka se nadovezuje: „U pravu ste, šefe. Zvuči ludo, ali mi smo samo proizvodni pogon koji proizvodi i skladišti ulje. Nemamo uti-

caj na prihod uopšte, a na strani troškova utičemo samo na troškove plata, goriva, održavanja mašina i kamiona i zakupa skladišta. Mi ne utičemo ni na prihod, ni na trošak, a našu uspešnost u Grupi mere kroz prihod, trošak i profit kao razliku. Mi smo ustvari samo troškovni centar, koji treba da odgovara za proizvedenu količinu po utvrđenoj ceni koštanja.“

Direktor se smeje. „Sve si u pravu, ali izgleda da smo u prethodnom kvartalu imali sreće. Prodajni tim Grupe je prodao mnogo i to po dobrim cenama. Nabavni tim Grupe je kupio zrno po niskim ponderisanim otkupnim cenama. Daj bože da tako nastave i u četvrtom kvartalu, i jedni i drugi, i na konju smo što se tiče našeg ostvarenja rezultata i isplate godišnjeg bonusa.“

### Diskusija

Odgovornost treba da bude u srazmeri sa nadležnošću. Čest problem koji vidimo u praksi je upravo asimetrija između nadležnosti i odgovornosti. Ovo je veoma važna praktična tema zato što može kreirati neformalne subkulture zaposlenih koji imaju osećaj da su učesnici u nepravednoj „raspodeli karata“ u kompaniji. Ovaj odnos može da se deformiše na dva načina.

Prvi je: veća nadležnost za odlučivanje od odgovornosti za rezultate odluka. Povoljna situacija za one koji se u njoj nađu. Pojednostavljeno, menadžer ima veću moć nego što je odgovornost koju preuzima. Iako deluje kao slatka situacija, stvara osećaj nepravde u kolektivu. Iz nekog razloga, često se direktori sektora ljudskih resursa i sektora marketinga percipiraju kao više nadležni nego odgovorni. Verovatno razlog leži u činjenici da je njihov rezultat teško merljiv, pa se zbog toga percipira da se ne čine dovoljno odgovornim za rezultat svojih odluka, što naravno ne mora biti slučaj. Ako se malo udubimo u ovu dilemu, stvarno se može zaključiti da je mnogo lakše meriti rezultat, a time i odgovornost, direktora prodaje u odnosu na HR direktora ili direktora marketinga. Kada pitate HR direktora koji je njegov krovni KPI (merilo uspeha) vrlo često nastane pauza. Nakon pauze se obično nabrajaju moguća merila uspeha, kao što su: vreme potrebno za popunjavanje upražnjene radne pozicije, rejting željenog poslodavca, prosečna plata po radniku ili postavka plana nasleđivanja pozicija. Ipak, ne postoji neki krovni HR ROI pokazatelj koji bi merio do-

prinos HR aktivnosti finansijskim performansama kompanije. Isto tako, marketing direktor može potrošiti 2 miliona evra za promotivnu kampanju a da izostane rast prodaje u sledeća dva meseca. Neko će reći da je to neuspeh, a neko da je potrebno više vremena da bi se efekti kampanje reflektovali kroz rast prodaje. Kod direktora prodaje, odgovornost je lako dnevno merljiva kroz standardne parametre prometa, profita, razlike u ceni ili naplate potraživanja.

Druga asimetrija je: veća odgovornost od nadležnosti. Ona je nepovoljnija za menadžere. Prethodna studija slučaja je tipičan primer. Menadžer odgovara za nešto za šta nije nadležan. I ne samo da odgovara, već se i nagrađuje i kažnjava za nešto za šta nije nadležan. Ovo je čest izvor frustracija menadžera. Ovakva asimetrija je posledica lošeg sistema merenja performansi u preduzeću. Ciljevi i merila uspeha alociraju se na one nosioce odgovornosti koji nemaju nadležnost da ih ostvaruju. Zamislite situaciju, koja je česta u praksi, da direktor nabavke u fabrici flaširane vode odgovara za visinu takse za eksploataciju vode, koja se plaća državi. To je eksterno definisan regulatorni parametar na koji direktor nabavke ne može uticati. Ili da direktor kontrole kvaliteta odgovara za reklamacije na sladoled koji je vraćen zbog odmrzavanja, za koji bi trebalo da bude odgovoran direktor logistike, zbog neadekvatnog skladištenja i transporta.

Kod raspodele nadležnosti i odgovornosti treba voditi računa da se ne kreiraju nelogični konflikti interesa. Često se dešava da direktor kontrole kvaliteta odgovara direktno direktoru proizvodnje, ili da glavni interni revizor odgovara direktno generalnom direktoru. Nije logično ni da neko ko kontroliše rad nekoga odgovara onome ko je predmet kontrole. Taj imanentni konflikt interesa, samo na drugi način, primećujemo u odnosu eksterni revizor-klijent. Da li je logično da revizor koji treba da radi nepristrasnu nezavisnu analizu finansijskih izveštaja kompanije bude plaćen od strane te kompanije? Da li je logično da kredit rejting agencija daje nezavisno ocenjeni rejting emitovane korporativne obveznice, a da ih kompanija plaća da to urade?

Nekada je neophodno da odgovornost za jedan poslovni cilj bude podeljena između više organizacionih delova. Na primer, kompanija izbacuje novi sladoled na tržište. Ko treba da odgovara za stopu prve kupovine novog sladoleda u čašici? Definitivno je podeljena odgovornost između sektora razvoja koji je kreirao proizvod, sektora marketinga koji ga promovise i sektora prodaje koji ga nudi svojoj bazi kupaca. Odgovornost u praksi nije lako podeliti, zato što me-

nadžeri često prebacuju odgovornost na drugog menadžera. To liči na advokatsku kancelariju koja kaže: „Ne utičemo mi na uspeh sudskog spora. Konačna odluka zavisi od suda.“ Svako voli svoju zonu netaknutosti i svoj „parohijalni mentalitet“: „Ja odgovaram za ovo, a za sve stalo me baš briga. Neka drugi razmišljaju.“ Neki autori ovakav stav zovu „bacanje kese preko ograde“ (over the fence) pa tako možemo čuti: „Odradio sam nabavku, isporučio proizvodnji šta su tražili, a sada mi kažu da smesa čokolade nije dobra. To je njihov problem, a ne moj. Ja sam svoj deo posla završio.“ Jeste tvoj posao, loše si odradio nabavku zato što si isporučio lošu smesu, možda zato što si favorizovao pogrešnog dobavljača.

Često se zaboravlja važnost koordinacije duž lanca vrednosti i potreba da se sinhronizuju aktivnosti različitih karika. Gde su zglobovi procesa između organizacionih delova i ko odgovara za njih? Nije firma skup izolovanih celina, koje imaju svoje zaključane ciljeve, već lanac karika koje rade u interesu celine. Drugim rečima, nije dobro odgovornost zaključavati unutar sektora, zato što ćemo tako kreirati i hraniti parohijalnu dezintegriranu kulturu. Svako će vući na svoju stranu, a to ni u jednom sistemu ne može da rezultuje uspehom.

Bežanje od odgovornosti čest je sport menadžera. Ljudi po prirodi ne vole da im neko meri rezultat. Vole da imaju neograničenu slobodu. To, naravno, nije moguće. Mora da postoji neka simetrija između uzimanja i davanja, odnosno neka vrsta fer razmene između poslodavca i zaposlenog. Ako tebe firma plaća, ti treba da joj nešto isporučiš. Nema besplatnog ručka. Menadžeri to znaju, pa neki od njih probaju da implicitno ipak izbegnu odgovornost. Taktike su različite: „Moj rezultat nije lako meriti, softver nije dobar, merila uspeha ne pripadaju meni, nisu dobri ulazni podaci, nismo mi još zreli za merenje performansi, mnogo stvari van moje kontrole utiče na rezultat, nadređeni me ne voli i namerno moje rezultate prikazuje kao loše.“ Nekada zaposleni svoju odgovornost i ne kriju, već se šale na svoj račun, pa ćemo čuti: „Nije posao zec da pobjegne. Ima vremena. Neke stvari će možda i same od sebe da se reše.“ Za nerad i neodgovornost možemo konsultovati i rusku pošalicu: „Ne boj mi se, moj dragi posliču, ja te neću ni prstom taknuti.“ Ako nema odgovornosti i ako je posao „ničiji i svačiji“, nema ni rezultata.

Ispričaćemo priču o neodgovornom srednjoškolu. Došao je popodne kući vidno zabrinut. Otac ga je pitao zašto je zabrinut i dobio je odgovor da ima domaći zadatak koji treba da pripremi za sutra ujutru. Otac ga je pitao: „Zašto nisi uradio domaći?“ Sin je odgovorio da je tek danas shvatio da je domaći za sutra. Prema

profesoru Gordonu to je prvi odbrambeni mehanizam neodgovornih osoba i zove se „nisam znao da to treba da uradim“. Otac je nastavio: „kako je moguće da do danas nisi znao da to treba da uradiš?“ Sin je „ko iz topa“ odgovorio: „Profesorka nam to nije jasno stavila do znanja.“ To je sledeći stepen odbrane koji možemo nazvati „neko drugi je kriv a ne ja“. Otac ga je pitao: „Šta ćeš sada da uradiš povodom zadatka koji imaš?“ Sin je odgovorio: „Sada svakako ne mogu ništa da uradim. Nemam dovoljno vremena. Sada je 6 sati popodne, a škola mi počinje u 8 sati ujutru.“ To je treći vid odbrane neodgovornog, koji možemo okarakterisati kao „opravdavanje zašto ne mogu da uradim posao“. Ocu se nije svideo odgovor i postavio je novo pitanje: „Ali ako ne uradiš domaći, dobićeš jedinicu i na polugodištu ćeš imati lošiju ocenu iz tog predmeta.“ Sin je odgovorio: „Ako se to desi, imaću vremena da popravim ocenu do kraja godine, zato što će biti još zadataka i testova u drugom polugodištu.“ To je četvrti vid odbrane od odgovornosti koji se zove „relativizuj problem i istakni nadu da je lako rešiv u budućnosti“.

Dakle, neodgovorni često kasno uoče problem ili propust, kada ga uoče krive drugoga, nalaze opravdanja zašto problem ne može da se reši odmah i posao uradi, i konačno relativizuju problem u smislu da će se naći način u budućnosti da sve bude kako treba ili će se stvari same od sebe rešiti. Kako bi reagovala odgovorna osoba u istoj situaciji? „Tata, imam problem. Moj je propust. Prevideo sam da imam domaći zadatak za sutra. Moram sada nešto da uradim. Imam 14 sati do škole i moraću da radim celu noć. Pretražiću informacije na internetu, i pokušaću da napravim rad i ispunim zahtev profesora. Voleo bih, tata, da mi pomogneš ako možeš, ali i ako ne možeš, ja ću to sam uraditi.“ Odgovorni ljudi ne glume žrtve, već gledaju kako da urade posao. Odgovorni momak je suštinski primenio četiri strategije odgovornog ponašanja: 1. priznao je realnost, 2. pronašao je rešenje, 3. uzeo je problem u svoje ruke i 4. uradio je posao do kraja. Menadžeri treba da se ugledaju na drugog momka.

Koliko god se trudili da kao menadžeri napravimo sistem koji će biti skup odgovornih ljudi, retko ko u tome uspe na duge staze. Mnogo puta nas u kritičnom trenutku iznenade oni za koje smo mislili da su odgovorni: pošalju fakturu sa pogrešnim imenom firme ili datumom; jave dva dana pred predaju projekta da ne mogu da stignu iako im je na početku nuđena pomoć kolega, koju su odbili; zakasne ili dođu nespremni na bitan sastanak sa klijentom. Šta znači biti odgovoran? Tehnički posmatrano, to znači uraditi posao u skladu sa definisanim zahtevima ili standardima kvaliteta, na vreme i ne trošeći više resursa nego što je

predviđeno da se taj posao isporuči. Suštinski, ovo je logika projektnog trougla koja kaže da, uže posmatrano, dobro urađeni posao ili projekat jeste onaj koji je isporučen u skladu sa traženim specifikacijama (npr. ugovornim), bez probijanja vremenskog plana i u skladu sa definisanim budžetom. Pojednostavljeno posmatrano, ukupan uspeh kompanije je rezultanta kumulativne odgovornosti svih zaposlenih u toj kompaniji. Tu se misli na odgovornost da se donesu kvalitetne odluke na svim nivoima i da se donete odluke pedantno i efikasno prevedu u konkretan rezultat.

Odgovornost je kada menadžer efikasno i efektivno radi svoj posao. Jednostavnim jezikom ekonomista rečeno, možemo biti efikasni a neefektivni. Drugim rečima, za odgovornost nije dovoljna efikasnost (uraditi nešto u skladu sa zahtevom, na vreme i u granicama limitiranog troška), već je potrebna i efektivnost (biti odgovoran pri izboru onoga što treba da se uradi, ako smo u poziciji da tu odluku donosimo, odnosno izneti odgovoran stav da odluka koju treba primeniti možda nije u skladu sa interesima kompanije, ako već nismo u poziciji donosioca odluke). Ako ovako posmatramo odgovornost, ona ima dva elementa: 1. biti odgovoran prema interesima kompanije kada donosimo odluku (izbeći moralni hazard) i 2. biti odgovoran prema efikasnom i pedantnom sprovođenju već donete odluke.

Urađeno i rezultat ne moraju uvek biti isto. Odgovornost može biti vezana za urađeno (uradio sam ono što mi je odozgo dato da uradim) ili za rezultat (da li si isporučio rezultat iako si možda odstupio u nekim fazama od smernica nadređenog?). U poslu nas interesuje dominantno rezultat. Često ćemo čuti čuveno hvaljenje menadžera njegovom marljivošću, i činjenicom da prvi dolazi a poslednji odlazi sa posla. To je prvi indikator da ne radi svoj posao dobro. Zašto ne uspevaš da uradiš svoj posao u regularno radno vreme? Ili si loše organizovao posao pa si previše aktivnosti preuzeo ili si neproduktivan, što znači da nisi za taj posao?

Hvaljenje zauzetošću i vremenskim radom ima ponekada i psihološku dimenziju. Mnogo vremenski radimo da bi nam lična percepcija žrtve dala mir zbog prevencije griže savesti. Nekada nam se sviđa da nas drugi posmatraju kao „vrednice“. Nekada je sedenje na poslu bežanje od nevoljenog privatnog života. Preporuka za sve takve menadžere i zaposlene je: „Budi produktivan, umesto zauzet“. Na semaforu se gleda rezultat, a ne koliko si vremena proveo u igri.

Odgovornost je u bliskoj sprezi i sa lojalnošću. Lojalni zaposleni, koji je zahvalan na prilici koju je dobio, poslu koji radi i potencijalu za napredovanje koji mu je pružen u kompaniji, ima viši nivo spontane motivacije, spremnosti da se žrtvuje i isporuči svoj maksimum u onome što radi. Zaposleni koji crpi motivaciju isključivo iz finansijske nadoknade, a ne oseća kompaniju kao svoju, vrlo često optimizuje energijom a to se neminovno reflektuje na nivo odgovornosti i isporučeni rezultat. Treba biti iskren i reći da živimo u eri instant kulture, koja sa sobom nosi visoku dozu nestrpljivosti. Konstantno se šalje poruka da je život kratak i da moramo da ostvarimo sve, sada i odmah. To nagriza lojalnost i rađa osećaj nezadovoljstva da zaslužujemo više, brže i bolje nego što imamo sada. Kada god pomenete novu obavezu, dobićete hiljadu razloga zašto on ili ona to ne mogu da prihvate zbog drugih obaveza kojima su zatrpani. Onda se okrećete vrednima, odgovornima i lojalnima i njih „tovarite“ novim obavezama, zato što neko mora da uradi posao. Potpuno nesvesno kažnjavamo odgovorne, a nagrađujemo neodgovorne. U lošim sistemima se odgovorni kažnjavaju kroz mehanizam sagorevanja (engl. *burnout*).

Odgovornost treba da bude u direktnoj sprezi i sa sistemom nagrađivanja. Zdrav sistem nagrađuje odgovornost, a kažnjava neodgovornost. Tu ne bi trebalo da bude prostora za demokratsko odlučivanje. Šta izdvaja uspešne od prosečnih? Verovatno spremnost da se žrtvuju više od drugih. Misli se na kontinuiranu žrtvu, koja ne treba da se oseća na ličnom nivou kao žrtva, već kao spontani proces stalnog davanja svog maksimuma. Sve što rade, rade pošteno i odgovorno, izbegavaju opasne optimizacije i uštede energije i vremena, a hrane se zadovoljstvom urađenim. Zato je važno posvećenima dati vidljivu zaslugu za vidljivi rezultat. To je izvorna ideja pozitivne selekcije i zdrave korporativne kulture.

Ne znači uvek da je loš rezultat ili greška zaposlenog posledica neodgovornosti. Neisporučeni rezultat ili greška može da bude posledica neznanja ili sticaja okolnosti (nismo dobro razumeli šta treba da radimo ili je neki eksterni faktor, van moje kontrole, rezultovao lošim rezultatom). Negativan stav zaslužuju ponovljene greške, namerne greške i fatalne greške. Sve ostale greške se mogu oprostiti od strane menadžera. Vlasnik firme *IKEA* je izjavio da „ne greše samo oni ljudi koji spavaju“. Ne treba strahom od grešaka inhibirati ljude da donose odluke i preuzimaju odgovornost. Neki prostor za činjenje grešaka treba kreirati, jer je to prostor da ljudi uče i napreduju. Henri Ford, koji je važio za strogog kapitalistu



rekao je: „Čak i greška može biti potrebna da bi se ostvarilo vredno postignuće.“ Odgovornost se može povezati sa samokritičnošću i ličnim razvojem. Ljudi koji su samokritični su obično najodgovorniji. Samosvest da treba da radimo na sebi je takođe karakteristika odgovornih ljudi. Oni ne čekaju sud kolege, već se najviše boje sopstvenog skrininga. To jeste nešto što se već donelo u kompaniju i što se teško menja. Vladika Nikolaj je rekao da je najveća revolucija u hrišćanskom smislu menjati sebe samoga. Najveću šansu za uspešnu revoluciju imaju oni samokritični, koji vode dijalog sa sobom i konstantno rade na sebi. Naravno, treba voditi računa da samokritičnost ne odvede u destruktivni perfekcionizam i samoljubivost, koje vrlo često idu uparene sa taštinom, gordošću i sujetom.

U zdravim sistemima odgovorni imaju pozitivnu reputaciju. Za njih se zna da su posvećeni, da pristupaju poslu savesno, i da daju svoj maksimum da kreiraju rezultat za tim za koji igraju. Reputacija je najvredniji resurs odgovornih ljudi.

Veliki broj poslova radi se timski i rezultat tog angažovanja je timski rezultat. Čest problem u praksi timskog rada je fenomen slobodnih jahača (engl. free riding), kada neki članovi tima zloupotrebljavaju posvećenost drugih članova tima, time što ne rade ništa, a kriju se iza rezultata drugih. Lek za ovaj fenomen je pritisak članova tima da svi urade ono što je inicijalno dogovoreno, kako se ne bi hranila kultura pripisivanja tuđih zasluga sebi.

---

## Saveti

1. Važno je težiti simetriji između nadležnosti i odgovornosti menadžera na svim hijerarhijskim nivoima. Dobre kompanije imaju zdrav balans između nadređenosti i odgovornosti zaposlenih.
2. Oni koji treba nepristrasno da kontrolišu rad drugih ne mogu odgovarati onima koje kontrolišu.
3. Treba neumorno insistirati na odgovornosti kao jednoj od krovnih vrednosti u svakoj kompaniji. Odgovornost je u bliskoj sprezi sa lojalnošću prema firmi. Na toj liniji, veoma je važno da u kompaniji postoji objektivni sistem merenja

performansi menadžera i zaposlenih i jedan izvor istine o tome ko je isporučio željeni rezultat a ko ne.

4. Odgovornost je često podeljena između više delova organizacije. Veoma je opasan fenomen parohijalnog mentaliteta, a posledično veoma važna koordinirajuća uloga nadređenog menadžera da omogući sinhronizovani napor različitih delova ka ostvarenju zajedničkih ciljeva.

5. Odgovornost menadžera se meri i za odluke koje se donose i za uspeh u njihovoj implementaciji.

6. Rezultat je jedino merilo uspeha menadžera. Treba promovisati produktivnost, a ne vremensku zauzetost. Nije dobar znak ako menadžer u kontinuitetu ostaje prekovremeno: ili je neproduktivan ili je loše organizovao svoj posao, on sam ili njemu nadređeni menadžer.

7. Nije dobro ako se neodgovorni indirektno nagrađuju time što im se ne alokira posao zbog stalne navodne prezauzetosti, a odgovorni indirektno kažnjavaju zato što se preopterećuju poslom.

8. Greške podređenih možemo da probamo da opravdamo ako nisu namerne, ponovljene i veoma štetne.

9. Sistemom nagrađivanja mora da se nagrađuje odgovornost, a kažnjava neodgovornost. U suprotnom, kompanija postaje oaza za neodgovorne i nepoželjno mesto za odgovorne.

10. Važna je odgovornost menadžera prema sebi i sopstvenom kontinuiranom razvoju: ljudskom, profesionalnom i stručnom.

11. Kontinuirana odgovornost gradi i čuva reputaciju menadžera.

12. Treba obeshrabrivati fenomen slobodnog jahača u timskom radu. Kleptoparazitizam pegave hijene (iz životinjskog sveta) ne treba dozvoliti u kompanijskom kontekstu.