

Dr. sc. Nataša Rupčić

Transformacijski menadžer

U vrijeme recesije mnoga poduzeća suočavaju se s problemima. Ako nemaju problema s vlastitim procesom stvaranja vrijednosti i prodajom, često se suočavaju s problemima u okruženju. Međutim, za većinu poduzeća recesija je samo pogoršala postojeću, ne baš sjajnu situaciju. Nešto što je možda ranije predstavljalo pritajeni problem postalo je velika prepreka napretku. Bez obzira jesu li problemi potaknuti recesijom ili su u nekom obliku postojali i ranije, jedno je sigurno: potrebne su sustavske promjene, odnosno potreban je transformacijski menadžer.

Titula, odnosno osoba transformacijskoga menadžera pojavila se sredinom 90.-tih godina u američkim poduzećima koja su bila odlučna kontinuirano upravljati procesima promjena, a ne samo njihovim konačnim učincima. Osoba i odjel transformacijskoga menadžera u praksi još su relativno rijetki. Sve češće ih se ipak može naći u poduzećima s *Fortuneovog* popisa 500 najvećih poduzeća.

Poduzeća kao što su *Shell Oil*, *General Electric*, *Sears*, *Motorola*, *Xerox* i druga uvela su transformacijski odjel kao ključno mjesto za upravljanje procesima promjena. Na njihovom čelu je transformacijski menadžer čiji je posao utvrditi što treba mijenjati, razraditi razloge potrebne transformacije, dizajnirati načine provođenja promjena i razvijati organizacijsku predanost kako bi se one uspješno provele. Odjeli transformacijskoga menadžera još su uvijek mali: najčešće obuhvaćaju oko 30 ljudi. Ovi odjeli će zasigurno rasti, budući da je potraga za izvrsnim transformacijskim menadžerima sve veća, posebice u vrijeme recesije.

Što je transformacijski menadžer?

Transformacijski menadžer je osoba čiji je posao suštinski promišljati i radikalno preoblikovati cijelo poduzeće ili pojedine poslovne procese, organizacijsku strukturu, kulturu ili pak sve navedeno. Pojam *poslovne transformacije* vrlo je teško precizno definirati. Međutim, postoji opći konsenzus da ovaj pojam uključuje promjene po

cijelom poduzeću, nasuprot intervencijama u nekim područjima kao što je primjerice kvaliteta radnoga okruženja i sl.

Važnost osobe i odjela transformacijskoga menadžera nikako ne treba vezivati samo uz krizne situacije. S obzirom na činjenicu da su u suvremenom poslovanju promjene iznimno česte, kontinuirano sustavno promišljanje o suštini poslovanja je naprosto pretpostavka opstanka. Na taj način posao transformacijskoga menadžera zapravo nikada ne prestaje. Poduzeća u krizi iskazuju akutnu potrebu za promjenama i najviše im treba dobar transformacijski menadžer. Međutim, svim poduzećima potrebna je osoba i odjel koji će kontinuirano promišljati o načinu i mogućnostima djelovanja poduzeća te jačati organizacijsku vitalnost i sposobnost za kontinuiranom promjenom kako bi se organizacija samo-obnavljala.

Transformacijski menadžeri mogu biti osobe koje su radile u različitim okruženjima i stekle široku bazu znanja i iskustva, imaju jaku osobnost i karizmu i odlučni su u nastojanju da jačaju organizacijska postignuća poduzeća u kojem rade. Međutim, u mnogim poduzećima transformacijski menadžeri su pripadnici elitne skupine visoko plaćenih profesionalaca koji dolaze «izvana» kako bi uveli nužne promjene, odnosno transformirali poduzeće. Ako uspiju, takvi menadžeri imaju dobre šanse da postanu *top* menadžeri toga poduzeća. Ako pak ne uspiju, «pokupe svoje krpice» i odlaze u drugo poduzeće u nadi da će uspjeti uvesti promjene i postati glavnim menadžerima.

Koje su osobine transformacijskoga menadžera?

Budući da ne postoji škola u kojoj se uči kako postati dobar transformacijski menadžer, važno je definirati poželjne osobine ovoga profila menadžera. Iako je nemoguće definirati baš sve poželjne osobine dobrog transformacijskog menadžera jedno je sigurno: ovi ljudi imaju veliku sklonost riziku, odnosno dobro se snalaze u uvjetima neizvjesnosti. Osim toga, trebaju raspolagati i tzv. «mekim vještinama». Trebaju biti dobri komunikatori, odnosno trebaju znati prenijeti svoju viziju promjena zaposlenicima, motivirati ih na promjene, neutralizirati njihove bojazni i uklanjati prepreke razvoju. Nepotrebno je napominjati da ovi menadžeri moraju raspolagati iznimnim znanjem iz područja ekonomije, posebice menadžmenta. Može se

konstatirati da transformacijski menadžer treba biti stručnjak, vizionar, strateg, komunikator i radnik, sve u jednoj osobi.

Iz navedenih poželjnih osobina transformacijskoga menadžera, jasno je da je ovakvu osobu teško pronaći. Osim toga, teško je ispitati je li osoba dobar komunikator, strateg i vizionar. Te osobine nekome obično pripisujemo nakon puno vremena provedenoga u poduzeću. Pa ipak, osobu transformacijskoga menadžera moguće je pronaći na osnovi nekih činjenica iz njihova životopisa.

Potencijala da se razviju u dobrog transformacijskog menadžera imaju osobe koje su sudjelovale u rješavanju konfliktnih situacija te osobe koje su radile u poduzeću zajedno s ljudima različitih profila i podrijetla. Osim toga, osobe koje su polučile dobre rezultate u procesima provođenja reinženjeringa imaju dobre šanse da se iskažu i kao dobri transformacijski menadžeri. Transformacijski menadžer zapravo nastavlja tamo gdje proces reinženjeringa staje i kontinuirano si postavlja pitanje: kako dalje? Važno je da transformacijski menadžer odgovor na ovo pitanje traži zajedno sa suradnicima i zaposlenicima općenito. Transformacijski menadžer stoga treba djelovati u okviru pozitivne atmosfere timskoga rada, otvorenosti i poštovanja.

Reinženjering je moguće provesti i u samo jednom odjelu ili diviziji. Transformacijski menadžer je tada zadužen za prijenos promjena dalje po organizaciji. Transformacijski menadžer može djelovati i tako da uvodi promjene sa skupinom od 20-30 ljudi koji nakon toga postaju konzultanti ili mentori u drugim dijelovima organizacije. Transformacijski menadžer treba svoje «agente promjena», male transformacijske timove, ljude koji vjeruju u istu ideju i spremni su se boriti za njeno ostvarenje. Ovi ljudi također mogu tvoriti poseban transformacijski odjel koji će im pružiti mjesto da slobodno promišljaju i inoviraju. Ako se ovim ljudima, odnosno odjelu osiguraju potrebni resursi, njihovi rezultati mogu biti iznimni. Razlog se ne nalazi samo u činjenici da su predani istoj ideji, već i u činjenici da je ovaj odjel hijerarhijski visoko pozicioniran i ima široki pregled na stanje stvari te može procijeniti u kojem pravcu je potrebno provesti promjene.

Još jedan pomodni menadžerski pojam?

Iako sve više poduzeća uvodi osobu transformacijskoga menadžera, nisu baš svi oduševljeni tom idejom. Nije zanemariv broj onih koji uvođenje transformacijskoga menadžera smatraju još jednim pomodnim menadžerskim terminom. Osim toga, neki stručnjaci smatraju da transformacijski menadžer može donijeti «više štete nego koristi».

Kritika je svakako poželjna, a često i opravdana. Uvođenjem transformacijskoga menadžera stvari isprva zaista mogu krenuti dobrim putem: razvija se «energizirni» odjel usmjeren na stvaranje hrabrih planova s ciljem organizacijske transformacije. Međutim, potreban je oprez. Ovakvim pristupom mogu se zapravo potkopati napori za uvođenjem promjena jer se može stvoriti stvarna ili prividna polarizacija između napora za transformacijom s jedne strane i svakodnevnoga posla s druge. Umjesto da se ideja o potrebnim i poželjnim promjenama usađuje u svim odjelima, funkcijama, timovima i u svakom pojedincu, dolazi do podjele na «mi i oni», a što je neizbježno praćeno osjećanjem nepovjerenja, zaziranja, straha i nesigurnosti.

S obzirom na mogućnost pojave ove situacije, važno je da uvedeni transformacijski odjel i transformacijski menadžer intenzivno komuniciraju sa svim dijelovima organizacije, potiču stvaranje zajedničke vizije daljnjega razvoja i/ili transformacije te djeluju kao agenti promjena koji će primjenom strategije većega broja nukleusa potaknuti ne samo trenutne promjene, već i u svakoga pojedinca usađivati ideju o potrebi svakodnevnoga promišljanja o tekućoj stvarnosti.

Budući da je titula transformacijskoga menadžera za mnoge u organizaciji teško probavljiv pojam, mnoga poduzeća su u potrazi za osobama takvih osobina, ali im pri zapošljavanju ne pridaju ovaj naziv, već ih nazivaju klasičnim menadžerima. Već samom činjenicom da se radi o novoj osobi koja će uvoditi promjene, odnosno transformaciju može doći do pomutnje pa je ne treba dodatno pojačavati takvim opisom njegova/njezina radnoga mjesta. Ovakav pristup posebno je podesan u situacijama spajanja i preuzimanja. U takvom okruženju transformacijski menadžer može se percipirati kao «teško naoružanje» koje ima zadatak «poskidati glave» u kratko vrijeme, a ne kao osoba koja ima zadatak raditi za opću dobrobit.

Ipak...

Svako poduzeće se nakon nekoliko «dobrih godina» suočava s razdobljem stagnacije. To je vrijeme kada je potrebno odrediti novi vektorski pravac razvoja i unijeti novu energiju. U takvim situacijama potrebna je osoba koja ima niz osobina koje se mogu pripisati osobi transformacijskoga menadžera. Pokušajte stoga pronaći takvu osobu i primijeniti ovaj recept. Kao i uvijek u životu, sasvim je svejedno kako ćete ga upakirati, odnosno zvati: menadžer, direktor...ili transformacijski menadžer. Rezultati su ono što svih zanima. Postoji još samo jedna sitnica: budite spremni takvu osobu i dobro platiti!