

Robert Taunsend

Dizanje organizacije

Kako sprečiti korporaciju
da guši ljude i davi profit

KOMEMORATIVNO IZDANJE

Prevela

Maja Kostadinović

kp[®]

2022.

Naslov originala

Robert Townsend
UP THE ORGANIZATION

How to Stop the Corporation from
Stifling People and Strangling Profits

COMMEMORATIVE EDITION

Foreword by
Warren Bennis

Copyright © 2007 by the Townsend Family Trust.
All rights reserved. This translation published under license
with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.
Translation copyright © 2021 za srpsko izdanje, KP Advertajzing

Sadržaj

Predgovor srpskog izdanja / vii

*Bojan Leković, osnivač kompanije KupujemProdajem,
autor knjige Medvedi na putu*

Predgovor komemorativnog izdanja / x

*Voren Benis, profesor, osnivač Instituta
za liderstvo na Univerzitetu Južne Kalifornije*

Reč izdavača komemorativnog izdanja / xvii

Lek Roberta Taunsenda

protiv menadžerske gorušice / xix

*Džejms O'Tul, autor knjige Leadership A to Z,
omaža životu i radu Roberta Taunsenda*

Kako me je Robert Taunsend

odgovorio od sticanja master diplome / xxv

Bob Dejvids, biznismen

**Bolje izdavaštvo: O uređivanju
knjige Roberta Taunsenda / xxxii**

*Robert Gotlib, bivši glavni urednik,
izdavačka kuća Alfred A. Knopf*

DIZANJE ORGANIZACIJE / 1

PRILOZI O AUTORU

Prilog A

Taunsendov doktorat iz oblasti liderstva / 227

Prilog B

Nema rezervisanog parkinga:

Gerilski život Roberta Taunsenda / 240

INDEKS / 247

Predgovor srpskog izdanja

Svako preduzeće, bez obzira na to da li je začeto u garaži ili ne, da li se nalazi na početku rasta ili je u poodmaklom razvoju, tokom čitavog svog života pred lidere će postavljati iskušenja organizacije. Naročito u trenucima kad posao i ne ide baš najbolje. Lider mora da se opredeli za to da li pritegnuti radnike novim uslovima i zahtevima, da li pažljivije oslušnuti iskustva dugogodišnjih saradnika ili uzeti spoljnog savetnika, da li rukovodstvo prepustiti novim ljudima ili podići lestvicu i videti da li je dovoljno da samo najbolji ostanu, da li razvlastiti menadžere i uzeti stvar u svoje ruke...

Ili, bar za početak, pročitati knjigu svog starijeg kolege.

U srži Taunsendove knjige nalaze se odgovori na pitanja koja se postavljaju u kritičnim trenucima života i razvoja biznisa. Neposredno iskustvo i praktični rezultati na kojima je zasnovana utemeljuju je kao verodostojno svedočanstvo, a način na koji su formulisani principi i stavovi koje zastupa čine je univerzalno primenjivom na odluke koje ne zavise niti od vremena nastanka knjige, niti od vrste posla kojim se bavimo. Taunsend govori o vođenju korporacije rentakar biznisa

u Americi sedamdesetih godina prošlog veka, a suština i praktičnost njegovih uvida važe i za sve nas danas i ovde. U tome je njena čar: napisana je pre pola veka, a njen jezik i pristup kompanijskoj kulturi i liderstvu sasvim su moderni. Ova knjiga je okrenuta želji za radom i usavršavanjem, razvijanju poverenja između nadređenih i podređenih, razmeni znanja bez sujete i predrasuda. *Dizanje organizacije* je praktičan priručnik, azbuka poslovanja na delu. Bestseller u XX veku, klasik u XXI.

Govoreći o liderstvu, nepotizmu, marketingu, plattama, Robert Taunsend bez dlake na jeziku pokazuje šta sve treba učiniti i kako prići poslu da bi se kvalitetno razvijao: šta je neophodno, šta baš i nije, šta se mora sprovesti, od čega treba bežati. Ti postulati se kose sa „čvrstom rukom“, stavovima ljudi sa velikim egom, i ponekad izazivaju nevericu kod onih koji misle da je samo vojnički pristup delotvoran. I takvim liderima ova oštromna knjiga otvara nove vidike.

Knjiga je organizovana kao rečnik, pa vas stalno poziva da je listate. Uvek je možete imati pri ruci da biste je konsultovali u konkretnom slučaju, ali ne i samo to: ona je i uzbudljivi i duhoviti podsetnik na to da ljudi koji vole svoj posao i svoju firmu mogu postići neuporedivo više nego zaposleni koji otaljavaju platu. Pokazuje kako izgleda viši nivo vođenja biznisa, koji se dostiže neprestanom i afirmativnom komunikacijom lidera sa onima koji svakodnevno rešavaju probleme na svojim radnim mestima.

Kad sam je prvi put pročitao, uvideo sam koliko fokusiranost na procese i optimizaciju može biti pogrešna ukoliko se dizanje organizacije ne shvati kao uzdizanje ljudi. Za lidera nema važnijeg posla nego da motiviše i organizuje ljude. Pa i da ode korak dalje: da piše o svojim iskustvima (dakle i greškama) i učini ih vidljivim svima. Pored sve dobrobiti koje je donelo, *Dizanje organizacije* je i inspiracija za nastanak priča iz mog preduzetničkog života. Velika mi je želja da knjiga Roberta Taunsenda, lidera vizionara, i vama zasvetli kao znak pored poslovnog puta.

Bojan Leković

osnivač kompanije KupujemProdajem

i autor knjige Medvedi na putu

Hag–Beograd, 2022.

Predgovor komemorativnog izdanja

Where have you gone Joe Di Maggio?¹

Bilo je to negde 1967. kad sam predavao na MIT-ju, i u jednom trenutku je zazvonio telefon u kancelariji. Na vezi je bio Bob Taunsend. Ne njegova sekretarica, nego – obratite pažnju – lično Bob Taunsend. Već je bio poznat kao CEO ikono(borac) jer je, poput drskog klinca koji noseći sa sobom sprej traži nevolju, oživeo *Ejvis (Avis)*, rentakar kompaniju koja je bila na izdisaju. Ismejao je kompaniju *Herc (Hertz)* – lidera u tom poslu – ubistvenim sloganom „MI SMO NA DRUGOM MESTU, ALI VIŠE SE TRUDIMO“. Upravo je dao otkaz i pitao se da li treba da napiše knjigu o svom iskustvu sa *Ejvisom*. Rekao mi je da ne čita knjige o poslovanju jer smatra da su ih napisali monasi koji se nikad u životu nisu susreli s nejasnom složenošću pravog poslovnog okruženja i koji, najverovatnije, ne umeju ni kola da upale, a kamoli da vode ljude. Izuzetak je bio,

1 Stih iz pesme Sajmona i Garfankla, *Mrs. Robinson*. (Prim. prev.)

kako mi je rekao, moj pokojni mentor Dag Makgregor, koji je napisao vrlo uticajnu knjigu *The Human Side of Enterprise*, koja je postavila temelje oblasti koju sada nazivamo organizaciono ponašanje (OB). Takođe, čuo je da je Dag insistirao na tome da svi njegovi doktorandi svakog leta rade u proizvodnji. (Proveo sam dva leta u fabrici za proizvodnju pesticida *Djui end Almi* u obližnjem Leksingtonu.) Zato me je Bob Taunsend pozvao – da sazna više o Makgregoru i njegovim idejama.

Bob me je pitao da li bi mogao u nekom trenutku da dođe u Boston da razgovaramo. „Kada ste slobodni?“ „Sad“, odgovorih. Zakucao je na vrata moje kuće tog popodneva – bio je petak, i ostao je preko vikenda. Bio je opčinjen Makgregorovom čuvenom kategorizacijom ljudske prirode, koje je označio kao „teorija Y“ i „teorija X“. Možda je suviše jednostavno? Bob nije tako mislio, a nisam ni ja. Dve filozofije vodstva, skoro manihejske po prirodi, zbog svojih dualnih pretpostavki i metafizike prisutne su i danas, uprkos Dagovom ohrabrujućem optimizmu:

„Stara ideja da ljudi rade poslove samo ako su na to naterani pretnjama ili zastrašivanjem, ili putem zamaskiranih autoritarnih metoda paternalizma, pati od hronične smrtonosne bolesti već četvrt veka. Pretpostavljam da će umreti tokom sledeće decenije.“ (*The Professional Manager*, uredili V. Benis i K. Makgregor, Mekgro Hil, 1968).

Dizanje organizacije

U ovoj knjizi Taunsend prenosi „teoriju X“ baziranu na tri (diskutabilne) tvrdnje:

- 1.** *Ljudi mrze da rade.*
- 2.** *Ljude treba pokretati i zastrašivati kaznama kako bi se kretali ka ciljevima organizacije.*
- 3.** *Ljudi vole sigurnost, nisu ambiciozni, vole da im se kaže šta da rade, ne vole odgovornost.*

Taunsendova interpretacija „teorije Y“ zasnovana je na tri drugačije ideje:

- 1.** *Ljudi ne mrze rad. Rad je prirodna stvar, poput odmora ili igre.*
- 2.** *Ljude ne treba terati ili zastrašivati. Ako se posvete zajedničkom cilju, motivisaće sami sebe bolje nego što vi to možete da učinite.*
- 3.** *Ali uložiće sebe samo onoliko koliko im je potrebno da zadovolje svoj ego i potrebu za razvojem.*

Pre nego što sam napisao ovaj predgovor, obavio sam mali eksperiment. Uzeo sam knjigu, položio je na svoj desni dlan i palcem leve ruke brzo listao knjigu od kraja ka početku. Slučajno bih se zaustavio na nekoj stranici i pribeležio uvodnu rečenicu ili bilo šta drugo što bi mi privuklo pažnju. Evo nekih primera:

- 1. stranica 13:** *Velike, uspešne organizacije nisu uspešne zbog načina na koji funkcionišu, već uprkos tome. Nisu dospele do vrha radeći stvari na način na koji ih rade sada.*
- 2. stranica 176:** *Telefonirajte sami sebi. Kada ste na poslovnom putovanju ili odmoru, pretvarajte se da ste mušterija. Pozovite neka odeljenja svoje kompanije i zatražite pomoć. Naletete na prave horor priče. Onda pokušajte da pozovete sami sebe i proverite koje sramne izgovore ste utkali u svoju ličnu odbranu.*
- 3. stranica 54:** *Bili Grejam ima čoveka po imenu Grejdi Vilson koji se prodere na njega: „Sranje!“ – ili kako god da se to kaže na baptističkom – kad god ovaj počne da preozbiljno shvata sam sebe. Možda je to jedan od razloga zašto je Grejamova kompanija tako uspešna. Svaki izvršni direktor treba da nađe nekoga za obavljanje ovog posla i da se pobrine da taj neko sme da bude otpušten samo ako je previše učtiv.*
- 4. stranica 74:** *Istinsko liderstvo služi dobrobiti sledbenika, ne bogaćenju vođa.*
- 5. stranica 108:** *Svet je podeljen na dve vrste ljudi: manjinu, koja ispunjava svoja obećanja (čak i ako ne obećava mnogo), i većinu, koja to ne čini. Svrstajte se u prvu grupu i ostanite tamo. Bićete od koristi gde god da se nalazite.*

- 6. stranica 174:** *Tajnovitost: rasadnik dečjih bolesti.*
- 7. stranica 213:** *Najbolje akvizicije će izgledati pre-skupo i bićete u iskušenju da stavite veto na tu odluku. Ali nemojte – ne, ako sve ostalo deluje da je u redu. Najgore stvari mogu doći u najboljšem pakovanju.*

Nekada sam Boba Taunsenda smatrao za *pravog* gurua menadžmenta šezdesetih. Ako upotrebimo malo mašte, originalan naslov ove knjige mogao bi se tumačiti dvosmisleno – i kao hipi psovka: **UP YOUR ORGANIZATION.**² Razmišljajući o Bobu i njegovom životu i radu, pomislio sam na jedan veličanstveni simbol šezdesetih godina, roman *Let iznad kukavičjeg gnezda* Kena Kizija. Medicinska sestra Ratčed je pravi primer birokrate: bezosećajna, nepristrasna, analitična, brine samo za nesmetano funkcionisanje ustanove. Njenog glavnog neprijatelja Makmarfija u istoimenom filmu tumači nesputani pobunjenik Džek Nikolson, koji bi, ne mičući prstom, govorio: „Jebi se!“

Bobove knjige me takođe podsećaju na drugo monumentalno delo iz iste epohe – film *Diplomac*. Može li bilo ko iz tog vremena da zaboravi onu scenu kada uspešni, pompezni biznismen daje Bradoku (Dastinu Hofmanu) neželjeni savet o tome šta je biznis budućnosti, dok stoje pored luksuznog bazena na Beverli Hilsu:

² Jebi se (sa organizacijom). (Prim. prev.)

Bradok: „Da, gospodine.“

Biznismen: „Slušate li?“

Bradok: „Da. Slušam.“

Biznismen: „PLASTIKA!“

Iako se možda tako čini, Bob Taunsend ne pripada samo šezdesetim godinama prošlog veka. Njegove reči i dalje zvuče istinito, čak i istinitije nego što je to izgledalo pre četrdeset godina. Kao i Makgregor, možda je i on bio pod uticajem neopravdanog optimizma. Dag je mislio da ćemo do 1980. imati vakcinu protiv „teorije X“. Nepobitno je da je „teorija Y“ stekla više pristalica i ojačala tokom godina novim izrazima u HR rečniku, kao što su: osnaživanje, transparentnost, promocija vrednosti i slično. Sigurno postoje i prosvećeniji i hrabriji lideri i naučnici, koji u punoj brzini hitaju ka stvaranju kulture razvoja i učenja. Ali tu će uvek biti sukoba. A treba nam (*zaista* nam treba) još Bobova Taunsenda – više vođa i naučnika koji nam svojim idejama stvaraju nemir, koji nam smetaju, koji nam smetaju da izludimo. Rej Bredberi je to lepo rekao u delu *Farenhajt 451*:

Ne treba da nas ostave na miru. Ponekad stvarno treba da nas prodrmajaju. Koliko je prošlo otkad te je poslednji put nešto uzdrimalo? Nešto važno, nešto stvarno?

Bob Taunsend je bio prokleta dobar bundžija, koji nas je uvek podsećao na ono što je važno. Za razliku

Dizanje organizacije

od ostalih efemernih bundžija iz šezdesetih, njegove pesme žive i dalje, baš kao i popularna *Mrs. Robinson* Sajmona i Garfankla:

Kuda si otišao, Džo Dimadio, nacija upire
svoj usamljeni pogled u tebe...

Voren Benis,
januar 2007.

Reč izdavača komemorativnog izdanja

Glavni tekst komemorativnog izdanja *Dizanja organizacije* potiče iz reprinted koji je *Foset* objavio 1971. godine. Deo sa odrednicama ovog reprinted je skoro identičan onom iz *Knopfovog* izdanja u tvrdom povezu iz 1970. (Taunsend je dodao nekoliko komentara i predgovor izdanju u mekom povezu pod naslovom „Šta je ova knjiga“). Dva priloga „Dalje dizanje organizacije“ i „Gerilski vodič za zaposlene žene“ napisana su neposredno po objavljivanju izdanja sa tvrdim koricama i dodata su *Fosetovom* izdanju u mekom povezu. Iako su skoro sve Taunsendove opservacije vanvremenske u svojoj oštroomnosti, njegovi saveti poslovnim ženama iz 70-ih u današnje vreme ne deluju relevantno. (U doba kada je on pisao, još se čekalo da se na listi 500 kompanija magazina *Forčen* pojavi žena CEO). Zbog toga su izdavači ovog izdanja rešili da izostave „Gerilski vodič za zaposlene žene“.

Dalje dizanje organizacije objavljeno je 1984. i bilo je značajno drugačije. Ipak, osim dva izuzetka (koji su u tekstu naznačeni), Taunsend nikada nije povukao bilo šta što je izrekao u originalnom izdanju, već je samo

Dizanje organizacije

pokušao da ažurira svoj tekst ili doda varijacije na zadatu temu. Takođe, bio je *vrlo ažuran* da ukloni opaske koje bi današnjem čitaocu mogle zvučati seksistički – tamo gde je to bilo prikladno, izdavač je to i pribeležio tako da čitalac ne sudi o Taunsendu nepošteno. Treba zapamtiti i da su mnoga od „novih“ poglavlja u izdanju iz 1984. započela svoj život kao deo njegovog apendiksa „Dalje dizanje organizacije“.

Taunsend je u prvom izdanju dodao svoje komentare koristeći zvezdicu. Oni su i ovde pažljivo označeni, tačno onako kako se pojavljuju i u originalu. Komentari izdavača i urednika u ovom izdanju su opšte referencije i označene su kao „napomena urednika“.

Lek Roberta Taunsenda protiv menadžerske gorušice

Često kažemo da je Piter Draker izmislio menadžment – ako je tako, Robert Taunsend je izmislio liderstvo. Upravo je Taunsend 60-ih godina prošlog veka prvo naterao *Ejvis* da se „više potruđi“, a onda napisao best-seler *Dizanje organizacije* da bi pomogao drugim izvršnim direktorima da spreče njihove korporacije da „guše ljude i dave profit“. Njegov odvažan stav – kako u teoriji, tako i u praksi – radikalno će promeniti uloge onih koji zauzimaju izvršne pozicije u velikim korporacijama.

Pre Taunsendove transformacije *Ejvisa*, kompanije sa *Forčenove* liste 500 najprofitabilnijih firmi predvodili su preduzetnici, izumitelji, finansijski geniji, menadžeri, birokrate, ljudi u sivim flanelskim odelima, prinčevi, diktatori, mali satrapi i nezamislive kombinacije svega nabrojanog. Ali Taunsend je bio prvi pravi moderni korporativni lider (*definicija*: Onaj koji manifestuje viziju, integritet i hrabrost u svakom trenutku i koji

inspiriše i gradi poverenje, motivaciju i odgovornost kod svojih sledbenika – koji, zauzvrat, i sami postaju lideri).

Taunsendovi apostoli su predvodili mnoge kompanije, uključujući i tri izuzetna startapa sa kojima sam i lično upoznat: Gordon Forvard, CEO kompanije *Šaparral stil (Chaparral Steel)*, koji je uveo taunsendovsko „rukovođenje pomoću neverstva“ (koncept koji je ranije smatran „neprirodan“, a po kojem je Forvard tretirao svoje zaposlene kao odrasle, a zatim, kada bi oni postigli rekorde u produktivnosti, on jednostavno nestajao sa scene); Bob Dejvids, CEO kompanije *Radika gejms (Radica Games)*, koji je svoju lidersku filozofiju bazirao na dve proste taunsendovske zapovesti („ne varaj nikoga, pa ni sebe“ i „opходи se prema ljudima s poštovanjem“) i uspeo da od nule izgradi kompaniju vrednu 230 miliona dolara, koja je lider tehničkog dizajna u industriji igračaka; i Žak Reman, CEO korporacije *GSI* tokom 80-ih, koji je poveo Francusku u kompjutersko doba pomoću revolucionarne filozofije napada na birokraciju i uključenosti zaposlenih u život kompanije. Kada su ga pitali gde je naučio da rukovodi na takav „ne-galski“ način, Reman je šokirao svoje francuske prijatelje izvučavši iz džepa raskopusano izdanje *Dizanja organizacije* (koje je, pride, bilo na engleskom). *Quel horreur!*

Taunsend je postao uzor mnogim liderima, koji su reagovali na njegovu iskrenost, spontanost i integritet. Kada su upoznali Boba, shvatili su zašto ima smisla ophoditi se prema ljudima onako kako biste želeli da se

drugi ophode prema vama. Nikada se nije bavio makiavelističkim mahinacijama ili manipulacijama (prema svima se odnosio kao prema cilju, nikada kao prema sredstvu) i nije patio od nadmenosti (koja previše često pogađa izvršne direktore). Taunsend je uvek govorio „mi“ i nikada nije puštao da ga obuzme patetična žudnja za obožavanjem, pohvalama i smeštanjem u centar pažnje, što često karakteriše ponašanje visokih rukovodilaca u svim organizacijama.

Taunsend je bio verovatno najzabavniji izvršni direktor koji je ikada zaradio bogatstvo u velikim poslovima. (Doduše, izvršne direktore ne uzgajaju radi prenošenja gena duhovitosti – ali on jeste bio zabavan, čak i u poređenju sa onima koji rade u klovnovskim oblastima kao što su pravo, politika i novinarstvo.) Pošto je upućivao oštre kritike moćnicima, često ga nisu dobro prihvatili u Šatokva pokretu,³ gde je osnovno pravilo bila jedanaesta zapovest: „Nikad ne govori loše o onima koji ti omogućavaju da platiš račune.“ Taunsend je odbijao da se ulizuje: „Direktori su obično prijatelji glavnog izvršnog direktora, koji ih je postavio tamo samo da bi ga održavali na funkciji“, rekao je, gurajući prst u oko lenjim moćnicima. Shodno tome, „postarajte se da obavezno poslužite koktele i obilan ručak pre sastanka odbora. Barem jedan od starijih direktora

3 Pokret za obrazovanje odraslih, s kraja 19. i početkom 20. veka. Najpre organizovan na obali jezera Šatokva kao letnja škola, kasnije se proširio Sjedinjenim Državama. (Prim. prev.)

će zaspati (bukvalno zaspati) tokom sastanka, a osećaj neprijatnosti koji zatim sledi učiniće da svi požele da se cela zbrka što pre privede kraju“.

Šalu na stranu, Taunsend je bio zgrožen klimo-glavcima i (kasnije) klimoglavkama, koji su dominirali salama za sastanke u SAD, i bio je jedan od prvih koji je promovisao zastupanje akcionara od strane spoljnih direktora. I pre pojave Džeka Velča, Taunsend je prezirao izvršne direktore koji su sedeli u drugim odborima: „Za nekoga ko je CEO nema sedenja u odborima drugih kompanija i trustova... Nisi sposoban ni sopstvenu kompaniju da vodiš, glupane.“ Oštro je kritikovao direktore profesionalne diletante koji su sedeli u deset odbora a nisu doprinosili nijednom. O, svetogrđa!

Dalje, Taunsend je bio prvi šef korporacije koji je praktikovao ono što se upravo sada propoveda u svim najbolje vođenim korporacijama: nema rezervisanih parking-mesta, nema organizacionih šema, nema opisa posla, nema uslišavanja želja Volstrita, nema kompanijskih aviona, nema članstva u golf klubovima. Pozitivne strane su: deonice *za sve*, iskrenost kao najbolja politika, reinvestiranje na duge staze, nagrade za učinkovitost, posvećenost kvalitetu proizvoda (usluge), stvarno davanje ovlašćenja, podsticanje zdravog neslaganja i, pre svega, vrlina stavljanja kupaca na prvo mesto. Da, dobro ste čuli: sve navedeno Taunsend je radio još 60-ih godina prošlog veka.

Taunsend je mrzeo birokratiju i predimenzionirana sedišta kompanija. Njegov savet je: „Otpustite odeljenje za odnose sa javnošću.“ Isto važi i za pravni tim, tim za nabavke, i sve drugo osoblje na čelu sa „potpredsednicima“. „Otpustite osoblje iz odeljenja za ljudske resurse“ njegova je čuvena izjava, ne samo zato što svi ti prekobrojni pružaju malo uz velike troškove, već, što je još važnije, nikakav značajan doprinos izvrsnosti kompanije nije postignut pod tadašnjom inicijativom odeljenja za ljudske resurse. Pa zašto se toga ne biste rešili? Blasfemija!

Okej, dakle, Taunsend je bio pomalo kontroverzan. Ali to je karakteristično za velike lidere, a Bob nije uzmicao kada bi kritičari pojačali pritisak. Nije ga bilo briga šta ljudi misle o njemu lično; njemu je stalo do stvaranja organizacije koja bi bila i profitabilna i, istovremeno, uzbudljivo mesto za rad. Ukratko, Bob je promenio život ljudima osnažujući ih i uključujući ih u stvaranje bolje budućnosti njihovih organizacija. Bob im je promenio život tako što ih je ohrabrio da se drže svojih uverenja.

U martu 1970. godine, tek što sam završio fakultet i imao prvi pravi posao, patio sam od hronične menadžerske gorušice. U potrazi za lekom, pokušao sam sve: duboko disanje, tablete za stomačnu kiselinu, recitovanje stihova iz Biblije – ali ništa nije pomoglo. Tada sam, tokom jednog produženog napada za vreme pauze za ručak, sasvim slučajno dohvatio primerak

Dizanje organizacije

Taunsendove knjige koja je tek bila izašla iz štampe. Uzeo sam tri brze doze i odmah se osećao bolje.

Ohrabren, otišao sam do šefa i saopštio mu da bismo i mi mogli da postanemo inovativna, produktivna organizacija u kojoj bi ljudi zapravo uživali da dolaze na posao. Odmerenim tonom, objasnio mi je da će se to dogoditi samo preko mene mrtvog (pazite, *mene* mrtvog, ne njega). Shvativši poruku, raščistio sam svoj radni sto, spustio se četrdeset i osam spratova do izlaza, i nikada se nisam vratio. Od tada, kad god bih osetio da mi nadolazi nalet depresije zbog posla, iskopao bih primerak *Dizanja organizacije* kako bih se osnažio dozom neuobičajeno zdravog razuma.

Džejms O'Tul,

*profesor istraživač, Univerzitet Južne Kalifornije,
autor petnaest knjiga, uključujući Leadership A to Z,
omaž životu i radu Roberta Taunsenda*

Kako me je Robert Taunsend odgovorio od sticanja master diplome

Otvoreno govorim ljudima da sam pokušao da izgradim filozofiju naše kompanije na osnovu ideja iz *Dizajnja organizacije* Roberta Taunsenda. Pre nego što smo uopšte počeli da gradimo *Radiku*, Taunsend me je već naučio da ne možeš „upravljati“ ljudima. I sad se naježim kad neko pominje „upravljanje“ drugim ljudskim bićem. Iako je bio jedan od najinspirativnijih lidera koje sam upoznao, Bob je bio vrlo odlučan u tome da lideri ne mogu nikoga motivisati – oni mogu samo da stvore okruženje u kom pojedinci motivišu sami sebe. Na svoj, nesavršen način, pokušao sam da primenim Bobove lekcije u praksi u *Radiki* – on je podjednako zaslužan za njen uspeh koliko i ja. Pa ipak, nijedan od nas dvojice nije zaslužan koliko skoro osam hiljada zaposlenih koji su izgradili kompaniju.

Taunsenda sam prvi put upoznao 1981. godine kada se pridružio odboru kompanije IGT (*International*

Game Technology), u kojoj sam bio direktor inženjeringa i industrijskog dizajna. Neko je pokucao na vrata moje kancelarije – to je bio Bob, koji je pitao da li može da mi oduzme petnaest minuta. Otišao je pet sati kasnije. U tih pet sati Bob me je ispitivao o mojim ambicijama i strastima, i razgovarao o mojim planovima u vezi s karijerom. Kada sam mu rekao da planiram da upišem master studije iz menadžmenta, obeshrabrio me je rekavši da ono što mi stvarno treba jeste obuka o liderstvu – jer na svetu već ima mnogo menadžera, ali premalo pravih lidera. Nikada nisam čuo za *Dizanje organizacije*, ali sam bio snažno uzdrman našim razgovorom. Vraćajući se kući, svratio sam u knjižaru. Knjigu sam pročitao iste noći. Kasnije će se ispostaviti da ću poslušati Bobov savet i slušati predavanja o liderstvu na Kalifornijskom tehnološkom institutu.

Kao što to veliki umovi i vođe često čine, Bob Taunsend je umeo da artikuliše ideje koje većina nas intuitivno oseća, ali ne zna kako da ih svesno izrazi. U prodavnici dasaka za surfovanje u kojoj sam radio kao menadžer, nekoliko puta sam bio u ulozi vođe, ali osim tradicionalnog modela, nikada nisam imao pred sobom drugi model liderstva. Znao sam da ne želim da naređujem ljudima, a Taunsend mi je konačno dao ideju za ono što bih nazvao „egalitarnim vodstvom“. U suštini, naučio sam da moram da se podredim onima koje sam predvodio. Vaš posao kao vođe jeste da se spustite na najniži nivo organizacije i saznate koja

sredstva za rad su potrebna vašim ljudima – da li je to lopata ili računar – da bi posao bio odrađen. Kad smo otvarali prodavnicu u Kini, zaposleni su bili šokirani kad sam zajedno sa njima sišao u kanal da bih pomogao da se instalira odvod. Najvažnija valuta vodstva je vreme. Ako posvetite vreme svojim zaposlenima i stvorite atmosferu i percepciju pravičnosti, steći ćete njihovo poštovanje, a vaša organizacija će postizati rezultate koji će prevazilaziti bilo čija očekivanja. Ohrabrivanje je važno, ali svaki pokušaj spoljašnje motivacije daje loše rezultate. Ako ne zeznete stvar, vaši zaposleni će motivisati sami sebe – to je njihov posao.

Bobove ideje su mi bile toliko važne da sam rešio da ga pridobijem kao člana upravnog odbora *Radike* kada smo se 1994. godine pojavili na berzi. Nakon našeg sastanka 1981. godine, putevi nam se nikada više nisu ukrstili, pa ne čudi što je Bob potpuno zaboravio na mene i razgovor koji smo vodili. Učtivo me je odbio kad sam mu se obratio preko zajedničkog prijatelja. Zamolio sam svog prijatelja da pokuša ponovo i kaže mu da sam „odbio njegovo odbijanje“. Nije išlo. I dan-danas ne znam kako sam ubedio svog prijatelja da pita Taunsenda i treći put i da mu kaže da ne može da odbije *Radiku* bar dok ne čuje našu priču. Želeo sam samo sat njegovog vremena, i Taunsend je pristao da se nademo u hotelu *Biltmor* sa svojim prijateljem Džimom O’Tulom. Nekoliko sati kasnije, i Džim i Bob bili su članovi tima. Jednom sam nehotice čuo Boba kako

govori novom članu odbora da se bolje zabavljao u odboru naše „male kompanije“ nego u bilo kom drugom; to je jedan od trenutaka kada sam bio najponosniji u životu.

Bob je bio od neprocenjive vrednosti u odboru: iako nije bio predsednik, on je bio duša grupe i diktirao je ritam. Zabranio je da bilo ko spominje „reč na 'C'“ – cena akcija. Bio je ugađen i pun samopouzdanja i pomogao je u posredovanju u nekim teškim pitanjima upravljanja i međuljudskih odnosa, kao da su u pitanju samo male prepreke na putu. Zamolio me je da jednom mesečno stavim na papir sve što nije bilo u redu kod *Radike* – rekao mi je da će pretpostaviti da je sve u najboljem redu, ako mu ne kažem suprotno. Ako bi beleška o problemu ikada premašila jednu stranicu, rekao bi mi da nisam razumeo problem. Jednom godišnje, zatražio bi plan poslovanja ispisan na jednoj stranici, za slučaj da poginem u avionskoj nesreći – to je bio početak pripreme za naslednika. Kada se pridružio našem odboru, sledio sam njegov primer iz knjige i sastavio svoju ostavku, koju bih mu podnosio jednom godišnje. Ironija je bila u tome što nije hteo da prihvati moju ostavku onda kada sam to stvarno mislio. Napokon sam uspeo da ga podsetim da je sam napisao da nijedan CEO ne bi smeo da ostane na poziciji duže od pet godina – ja sam se zadržao sedam.

Pošto sam proveo toliko vremena koristeći se knjigom, diskutujući o njoj i sprovodeći je u delo, otkrio

sam dve važne stvari. Prvo i najvažnije, otkrio sam da Taunsendove ideje mogu da se primene savršeno dobro i van granica SAD, čak i u kulturama za koje mnogi tvrde da su patrijarhalne i zasnovane na upravljanju „od vrha nadole“. Od ukupnog broja *Radikinih* zaposlenih, 94% su se nalazili u Kini, a i sâm sam proveo šest godina tamo upravljajući razvojem kompanije. Pojedinci koji su smatrali da razumeju kinesku kulturu tvrdili su da ne bih smeo da slabim svoj status baveći se povremeno sitnim, svakodnevnim poslovima ili provodeći toliko vremena u samom pogonu fabrike. Kada sam se preselio u Kinu, pronašao sam najstariji i najpohabaniji radni sto i premestio ga usred prostora koji sam delio sa sedamdeset ljudi – nisam imao sopstvenu, direktorsku kancelariju. Leteo sam ekonomskom klasom i nisam imao firmin fensi automobil. Zaposleni su mogli da vide, čuju i dodirnu ono što sam pokušavao da uradim. Mogli su da slušaju dogovore i razgovore koje sam obavljao telefonom. Rezultati i rast koje smo postigli govore sami za sebe – za tri godine postali smo po profitabilnosti treći proizvođač igračaka na svetu. Kada su naši zaposleni jednom uvideli da sam posvećen pravičnosti i da ih podržavam, stekao sam njihovo poštovanje i odanost.

Došlo je vreme kada je trebalo da se pozovem na to poštovanje. Kad sam se suočio sa novčanom krizom, čak je i naš odbor želeo da izađem iz pogona i rešim problem. Ali Bob me je podržao i razumeo da neću

ja rešiti tu krizu, već naši zaposleni. Objasnio sam našem timu nevolje s kojima smo se suočili i predstavio im brojeve. Pitao sam ih šta treba da uradimo, a oni su smislili plan smanjenja troškova za 60%. To nije bio *moj* plan; to je bio *njihov* plan. Nisu znali da su mi finansijski direktor i odbor rekli da moramo da smanjimo troškove za 63%. Da sam ušao u tu kancelariju i prinudno izvršio te rezove, došlo bi do tuče. Ali ja sam bio iskren u vezi sa problemima, a oni su sami sebe motivisali da ih reše – nisam to mogao ja da učinim umesto njih.

Treba da dodam da smo preživeli tu nepogodu i ponovo postali profitabilni, a to nismo postigli uništavanjem naše inovativnosti. Gledano na duge staze, morali smo da se inovacijama izvučemo iz problema – a naši ljudi su osmislili neke izuzetno popularne proizvode koji su dominirali na tržištu. Kada se *Radika* konačno spojila sa *Matelom* 2006. godine (nakon što sam ja napustio kompaniju), bila je procenjena na 224 miliona dolara.

Druga važna pouka koju sam izvukao koristeći *Dizanje organizacije* toliko godina jeste to da je gotovo nemoguće da velika i već razvijena kompanija usvoji ideje knjige. Ovo može zvučati grubo i delimično protivreći duhu knjige, ali osećam da je to istina. Bobove ideje *moгу* uspeti ako su čvrsto utkane u filozofiju kompanije od samog početka, dok je kompanija još startup.

Ako predugo čekate, institucionalizacija, inercija i politika pobiđiće gerilsko vodstvo. Bob mi je skoro to

otvoreno priznao kad sam ga direktno pitao za primere velikih kompanija koje su uspele da pređu sa „teorije X“ na „teoriju Y“. Izrecitovao je pet-šest primera, navodeći i *IBM*, gde je pokušaj na kraju propao. Drugi uspešan primer koji mi je naveo jeste kompanija *Šaparal stil* iz Teksasa, koja je bila otprilike iste veličine kao i *Radika*. Smatram da je *Sautvest erlajns*, tokom Keleherovih godina, bio sjajan primer egalitarnog vodstva u kompaniji. Velike avio-kompanije pokušale su da na neki način imitiraju biznis filozofiju *Sautvesta*, ali nikada nisu shvatili tajnu njihovog uspeha. CEO *Amerikan erlajnsa* nikada nije uveo kao praksu da radi na šalteru za čekiranje i proverava torbe. Herb Keleher se nije plašio da rukovodi od najnižih stepenika hijerarhije u kompaniji pa naviše, i uspostavio je takvu filozofiju od samog početka.

Više od bilo čega drugog, želim da oni koji čitaju ove reči znaju da sam bio posut zvezdanom prašinom kada mi se put ukrstio sa Robertom Taunsendom. Ono malo što je palo na mene i poslovnu kulturu *Radike*, a sada i *Si smouk selarsa*, izvor je svakog uspeha koji sam ostvario.

Bob Dejvids,

suosnivač i bivši izvršni direktor

Radika gejmisa; vlasnik Si smouk selarsa

***Bolje izdavaštvo:
O uređivanju knjige Roberta Taunsenda***

Robert Taunsend je bio neko zaista poseban. Od početka naše saradnje, kao autor i urednik, u potpunosti je poštovao pravila svoje knjige. Nije imao književnog agenta i odbio je da pregovara o svom izdavačkom ugovoru. U našem prvom razgovoru razjasnio mi je tri stvari:

- 1.** Nije želeo da gubi vreme na brigu o finansijskim i poslovnim detaljima u vezi sa izdavanjem knjige. Na razgovore o uređivanju knjige možemo da potrošimo koliko god vremena želimo; on nam je verovao da, kao izdavači, znamo svoj posao.
- 2.** U skladu sa poverenjem koje nam je ukazao, zamolio nas je da mu obezbedimo najbolji finansijski aranžman koji je u skladu s našim poslovanjem. Nije želeo da

razgovara o ovome; samo je želeo da znam da očekuje da budemo poštteni.

3. Konačno, neće pročitati ugovor koji ćemo mu poslati – samo će okrenuti poslednju stranicu i potpisati ga. Nije želeo da prođe kroz tekst ugovora sa bilo kakvim pravnicima; da je to učinio, razgovarali bismo o ugovoru godinama, a knjiga nikada ne bi bila objavljena.

Nepotrebno je reći da smo poludeli pokušavajući da mu obezbedimo najbolji mogući ugovor za izdavanje knjige.

Pošto je njegova kancelarija bila u Njujorku, Bob nas je često posećivao – najčešće nenajavljen. Činilo se da uživa u našim sastancima i uvek nam je bilo drago da ga vidimo. Recimo samo da su naši razgovori mogli biti i vrlo neformalni. Slučajni posmatrač mogao bi da zaključi da je on bio, pa recimo – nekakav ludak. I zaista, njegova energija i entuzijizam ponekad su mogli da budu zamorni. Ali s kreativne tačke gledišta, bio je apsolutno briljantan. Na primer, nama u *Knopfu* se, u stvari, nikada nije svidao naslov koji je odabrao: *Dizanje organizacije*. Jednostavno, zvučao je previše čudno i uvek smo pokušavali da smislimo nešto bolje. Bob bi ga rado odbacio u korist ubedljivije zamene, ali mi je nikada nismo pronašli. Na kraju smo završili praveći najbolje od onoga što nam je dao. Nepotrebno je reći da

se ispostavilo da je Bobov naslov bio genijalan potez, što samo pokazuje koliko izdavači znaju o svom poslu.

Knjiga je bila toliko dobra i toliko jedinstvena da sam pretpostavio da će biti „velika“, ali ni na kraj pameti mi nije bilo da će biti bestseller-bomba kakva je na kraju ispalala. Prvu naznaku onoga što će se desiti imali smo neposredno nakon što se, uoči izlaska iz štampe, pojavio odlomak u časopisu *Harpers*. Istog dana kada se časopis pojavio na kioscima, deset očajnika se pojavilo na recepciji *Knopfa* u potrazi za knjigom. Nikada pre (a ni posle) nisam video da se desilo nešto slično. U to vreme, knjiga u tvrdom povezu koja se proda u 100.000 primeraka smatrana je vrlo uspešnom. *Dizanje organizacije* je za samo nekoliko meseci premašilo 300.000 prodatih primeraka. To je zasigurno jedna od najprodavanijih knjiga čiji sam urednik bio.

Verujem da je tajna uspeha knjige bila u tome što je sve što je Bob rekao i savetovao bilo u saglasju s načinom na koji je živeo i radio. Ideje su mu bile i originalne i funkcionisale su. Njegova knjiga zrači jednom vrstom intrigantnosti zbog koje bi ga bilo lako označiti kao provokatora. Po mom mišljenju, međutim, on je bio sekularni prorok – neko ko je usrdno propovedao upravo ono što je i živeo. Nije bilo mesta za licemerje u njegovom pisanju ili u njegovom životu. Poslovni trendovi dođu i prođu, ali uvek će biti potrebe za tako čistim glasom vapijućeg u pustinji.

Robert Gotlib,

bivši glavni urednik, izdavačka kuća Alfred A. Knopf



Dizanje organizacije

Sadržaj

ŠTA JE OVA KNJIGA / 13

MEMORANDUM / 14

ABECEDNI RED / 19

**ADMINISTRATIVNA SLUŽBA
(STENOGRAFKINJE) / 20**

ADVERTAJZING / 22

**ADVOKATI MOGU
PREDSTAVLJATI TERET / 25**

**ASISTENT ODREĐENOJ OSOBI
I TOBOŽNJI POSLOVI / 26**

BIBLIOGRAFIJA / 29

**BORD DIREKTORA:
ONI KOJI SE MEŠAJU U UPRAVLJANJE, A
NE SNOSE ODGOVORNOST / 30**

BUDŽET / 34

CILJEVI / 36

DEONIČARI / 38

**DVOČLANI TIMOVI,
DOBRE I LOŠE STRANE / 40**

EJAKULACIJA, PREURANJENA / 43

**EPOLETE ZA GENERALNOG
DIREKTORA / 44**

**GEOGRAFIJA I POŠTOVANJE
PREMA NJOJ / 45**

GOJENJE / 46

GORDOST, SMRTNI GREH / 47

GREŠKE / 48

HARVARDSKA POSLOVNA ŠKOLA / 49

HVALA / 51

**INDIREKCIJA:
NEMOJTE JE ZANEMARITI / 52**

**INSTITUCIJA I KAKO DA SE
U NJU NE PRETVORITE / 53**

INVESTICIONI BANKARI / 56

**INVESTITORI I KAKO IH
OBAVEŠTAVATI / 57**

IZGOVORI / 59

**IZLAZAK NA BERZU,
AL' SAMO MALČICE / 60**

**IZVRSNOST ILI ŠTA
DOĐAVOLA RADITE OVDE? / 61**

**JAVNE RAČUNOVOĐE I
REVIZORSKE KOMISIJE / 62**

**KAKO NE ORGANIZOVATI
GODIŠNJU FIRMINU ŽURKU / 64**

KOMPROMIS I KRALJ SOLOMON / 66

**KONFERENCIJSKI ODBOR:
NEMOJTE RADITI ONO ŠTO I DRUGI / 67**

KONSULTANTI ZA MENADŽMENT / 69

KONTAKTI / 70

KONTROLORI I RAČUNOVOĐE / 71

LIDERSTVO / 74

LOVCI NA TALENTE / 77

LJUBAVNICE / 78

LJUDI / 80

LJUDI NASUPROT OSOBLJA / 87

MALE KOMPANIJE / 89

MARKETING / 91

MARSOVAC / 92

MEMORANDUM, POSLEDNJI / 93

**MENADŽMENT I
„VRHOVNI“ MENADŽMENT / 95**

**NAKNADE TROŠKOVA:
BOLEST „TEORIJE X“ / 98
NE, NIKAKO / 99
NEPOSLUŠNOST I NJENA NUŽNOST / 103
NEPOTIZAM I NJEGOV SMRAD / 104
OBAVEZNO PENZIONISANJE / 107
OBEĆANJA / 108
OBUKA / 109
ODELJENJE ZA NABAVKE / 111
ODLUKE / 112
ODNOSI S VAŠINGTONOM / 113
OPISI POSLOVA – LUDAČKE KOŠULJE / 115
ORGANIZACIONE ŠEME:
MRTVAČKA UKOČENOST / 116
OTPUŠTANJA / 118
PLANIRANJE NA DUGE
STAZE: DOGAĐAJ / 121
PLATA PREDSEDNIKA (DA LI ON
ZAISTA VREDI 250.000 DOLARA?) / 122
POKLONI OD DOBAVLJAČA / 126
PORODIČNI PRTLJAG / 127
PORUKA GENERALNIM DIREKTORIMA / 128**

**POSEDOVANJE AKCIJA
I DEMOKRATIJA / 129**

**PRAVIČNOST, PRAVDA I DRUGE
ČUDNOVATOSTI / 130**

PRAVILNICI / 131

**PRAVILO O GODIŠNJIM
ODMORIMA – IDITE KAD HOĆETE / 132**

PREDSEDNIK IZVRŠNOG ODBORA / 133

PREMALO PLAĆENI / 136

PREMEŠTANJE SEDIŠTA FIRME / 137

PRENOŠENJE OVLAŠĆENJA / 139

PREVIŠE NASPRAM PREMALO / 142

PRODAVCI / 144

RAČUNARI I NJIHOVI SVEŠTENICI / 145

RADNIČKI SINDIKATI / 148

RADNO VREME / 150

RASIZAM / 151

**RASPUŠTANJE ODELJENJA
ZA ODNOS E S JAVNOŠĆU / 152**

REORGANIZACIJA / 155

**REVIZIJA PLATA: GODIŠNJA
GRUPA ZA SASTANKE / 156**

SASTANCI / 157

SAVET O POREZU / 160

SEKRETAR, KAKO GA SE OSLOBODITI / 161

**SPAJANJE, GOMILANJE
I ZAJEDNIČKI PORAZI / 166**

SUKOB UNUTAR ORGANIZACIJE / 169

SVAKOG GOSTA TRI DANA DOSTA / 170

ŠEF I KAKO GA OTERATI U PENZIJU / 172

**TAJNOVITOST:
RASADNIK DEČJIH BOLESTI / 174**

TELEFONIRAJTE SAMI SEBI / 176

TELEFONISTKINJE / 177

TEZGARENJE / 178

TITULE SU ZGODNA ALATKA / 179

UBEĐENJA NASPRAM EGA / 180

**UGOVORI O ZAPOSLENJU
I ZAŠTO NISU DOBRI / 181**

UNAPREĐENJE IZNUTRA / 182

**UNIŠTAVANJE STVARI, POTPREDSEDNIK
KOJI JE ZA TO ZADUŽEN / 184**

**VELIKE ZVERKE
U MALIM KOMPANIJAMA / 185**

**VREME: TRI RAZMIŠLJANJA
NA TU TEMU / 187**

**ZARADA NA OSNOVU UČINKA
I PODELA PROFITA / 188**

**APENDIKS: OCENITE SVOG
ŠEFA KAO LIDERA / 197**

DALJE DIZANJE ORGANIZACIJE / 199

ZAHVALNOSTI / 225

Donaldu Pitriju

„I Bog stvorí Organizaciju
i dade joj moć nad čovekom.“

Prva knjiga Mojsijeva 1, 30A, potparagraf VIII

Šta je ova knjiga

Dizanje organizacije je priručnik za preživljavanje namenjen uspešnim korporativnim gerilcima. Ovo je knjiga o tome kako institucije – grupe ljudi koji zajedno rade da ostvare zajednički cilj – *treba* da se ponašaju. Ako dođete u situaciju da je koristite, molim vas obratite pažnju na dve stvari:

- 1.** Velike, uspešne organizacije nisu uspešne *zbog* načina na koji funkcionišu, već *uprkos* tome. Nisu dospеле do vrha radeći stvari na način na koji ih rade sada.
- 2.** Zaista mislim sve što sam u ovoj knjizi napisao. Sve sam isprobao u praksi. Funkcioniše. Ali da bi funkcionisalo i kod vas, sve morate da prilagodite *svojoj* ličnosti. Ne plašite se. Udarite svoj lični pečat, radite stvari u skladu sa svojim ritmom i dođite do sopstvenih zaključaka – ili je bacite u dubre.

Poenta je: da vas i ljude s kojima radite podstakne da ostvarite koji god cilj da izaberete.

I uvek imajte na umu: putovanje do cilja nije pola zabave – u tome je cela zabava.

Memorandum

Primalac: **Čitalac**

Pošiljalac: **Autor**

Naslov: **Kako da koristite knjigu Dizanje organizacije**

Ova knjiga je organizovana po abecednom redu. Koristeći sadržaj, koji je ponovljen kroz indeks, možete pronaći bilo koju temu sa liste u roku od trinaest sekundi. I možete pročitati sve što imam da kažem na tu temu za najviše pet minuta.

Uskočite u knjigu bilo gde.¹ Ako kod vas ne izazove bar ciničan osmejak i pojačanu želju da šutnete tog ogromnog parazita za koga radite, bacite knjigu. Nije za vas. Ima i previše organizacionih uverenja koja se nameću ljudima, pa ne želim da živim mrtvacima pomažem da nametnu još neko.

U prosečnoj kompaniji momci koji razvrstavaju poštu, predsednik, potpredsednici i žene u stenograf-

¹ Kad bolje razmislim, pročitajte prvo odrednicu *Ljudi*. To je pravo mesto odakle treba početi.

skom odeljenju imaju tri zajedničke osobine: poslušni su, dosadno im je i oni sami su dosadni. Zarobljeni u pretincima organizacionih šema, postali su robovi pravila privatne i javne hijerarhije koja se, bez razmišljanja, održavaju jer ih niko ne može promeniti.

Tako smo postali nacija kancelarijskih radnika. Monstruozne korporacije (kao *Dženeral motors*) i agencije (poput Ministarstva odbrane) širile su se kao rak dok nisu zauzele skoro čitav radni prostor. Kao sveštenstvo u doba Entonija Trolopa,² mi smo samo obični smrtnici obučeni za služenje besmrtnim institucijama.

Ali to nije naše prirodno stanje. Većina nas potiče od dobrih starih Evropljana, od čije istorije grabežljivosti, pohlepe, okrutnosti i izdaje Džingis-kan izgleda kao Mahatma Gandhi. Da se ćutke predamo (a kamoli bez ljute borbe), apsolutno nije deo našeg karaktera.

Svako od nas suočava se sa dva rešenja:

Prvo rešenje je *izbegavanje: možete da odlučite da ono što jeste mora da je i neizbežno; zgrabite svoj deo gotovine i dodatnih povlastica; i utešite se skretanjem pažnje, što nazivate razonodom.*

Drugo rešenje je *nenasilna gerilska borba: započnite demontiranje delova organizacija u kojima mi služimo njima, a ostavite samo delove gde organizacija služi nama. Biće potrebni milioni takvih subverzija da bi se videli rezultati.*

² Engleski pisac i službenik pošte, popularnost stekao knjigama o izmišljenoj oblasti Barsetšir, gde piše uglavnom o sveštenstvu i zemljoposedičkoj aristokratiji. (Prim. prev.)

Ova knjiga govori o drugom rešenju.

Obraća se onima koji imaju hrabrosti, duhovitosti i energije da naprave kompaniju koja nije gnusna ili deo kompanije koji nije monstruozan, i koji će poslovati kao da su ljudi zaista – ljudi.

Sve što vam treba jeste talenat da uočite idiotizme koji su ukorenjeni u sistemu. Ali moraćete da odustanete od toga da budete organizator koji voli da upravlja drugima i postanete menadžer koji nosi vodu svojim ljudima kako bi mogli da nastave s poslom. I moraćete da s dozom sumnje nadgledate lažnjake koji hrane vašu nesigurnost i vaš poljuljani ego saopštenjima za štampu, kancelarijskim potreštinama i optimističnim finansijskim izveštajima. Moraćete da date smisao staromodnom ritualu kao što je kancelarijska zabava. I sigurno ćete, kada jednom dobijete veliki deo akcija svoje kompanije, shvatiti da niste poslednji čovek na svetu koji bi mogao da uživa u blagodetima posedovanja deonica. Sve ove elegantne, jednostavne stvari zahtevaju osećaj za pravednost, koji neće uvek biti lako održati.

Napisao sam ovu knjigu kad sam shvatio da su prijatelji iz jedne male kompanije zavedeni sjajem monstruoznih primera: *ako Tajm stavi svoje rukovodioce u otmene kancelarije, to sigurno znači da je to način da budeš velika kompanija*. Ugledanje na modele ima istovremeno i jasan i suptilan uticaj na ljude na svim nivoima i u svakoj vrsti posla. Da bih pomogao pokretanje protivpokreta u toj kompaniji, kopirao sam prvu ruku ove knjige i

ostavio primerak na svakom stolu pre nego što su ljudi stigli na posao.

Ako savladate svaki odeljak i usredsredite svoju maštovitost na to da pomognete svojim zaposlenima da dobiju sve što zaslužuju, i vi i oni ćete se verovatno vratiti u život i obogatiti se.

Ne krivite mene ako to ne reši nijedan od vaših problema.

Napomena urednika:

Brajan Selstrom, bivši finansijski direktor CRM, Inc. u Del Maru u Kaliforniji, potvrđuje Taunsendovu priču. CRM jeste ovde spomenuta „mala kompanija“. Selstrom još uvek ima kopiju dopisa koji je bio ostavljen na njegovoj stolici i izveštava da je bio naslovljen „ABC Priručnik za preživljavanje“. CRM je bila matična kompanija za Sajkolodži tudej pre nego što je prodat Zif Dejvisu; njeno odeljenje za izdavanje udžbenika kupio je Rendom haus, a odeljenje za snimanje filmova je kasnije prodato Mekgro Hilu. Originalna kompanija postoji i danas kao CRM Learning u Karlsbadu, u Kaliforniji, gde su cenjeni kao pružaoci programa poslovne obuke.



Abecedni red

Ko god da vam kuca memorandume koje ćete povremeno slati (vidi *Memorandum, poslednji*), pobrinite se da koristi abecedni ili azbučni red reči. U suprotnom, neki od vaših zaposlenih će prolaziti kroz agoniju dok se njihovo ime ne pojavi među prvima ili poslednjima na listi primalaca memoranduma, jer će misliti da padaju u nemilost, ili zadobijaju vašu naklonost.

Administrativna služba (stenografinje)³

Ne možete ih nazivati stenografinjama. To navodi da pomislite na talog kancelarijskog osoblja. Ja moje stenografinje zovem administrativno osoblje. Ali mora da postoji neko bolje ime. One su na usluzi najboljim direktorima uključujući i izvršnog, zato što oni nemaju sekretarice.

Kancelarija administrativnog osoblja je raskošno opremljena i devojke se regrutuju iz grupe najboljih sekretarica u oblasti. I imaju najviše plate u industriji za to radno mesto.

Jedna od njih vam donosi kafu, bavi se vašom odlaznom poštom, kopira dokumenta, donosi vam poštu, predstavlja se kao vaša sekretarica (pred ljudima koji ne veruju da nemate sekretaricu), beleži šta joj diktirate, lično ili preko diktafona.

Pošto postoji, recimo, deset njih na dvadeset izvršnih direktora, vaša sekretarica nikad nije bolesna. Pošto su stenografinje plaćene više od sekretarica izvršnih direktora, koji insistiraju na tome da ona bude samo njihova, i s obzirom na to da dan protiče brže ako ste zauzeti (a koja sekretarica jednog čoveka je stalno zauzeta?), njihov moral je na visini i pritisak se vrši od

³ Vidi takođe *Telefonistkinje*.

strane devojaka koje pokušavaju da uđu u grupu, a ne da iz nje izađu.

Molim vas, utuvite sebi to u glavu. Ne pokušavajte da uštedite novac. To je bila ideja sa stenografskim odeljenjem. Pokušavate da poboljšate sekretaričke usluge bez trošenja dodatnog novca i bez gomile poluzauzetih žena koje tumaraju naokolo i traže nevolju.

Napomena urednika:

Prilično šokantna upotreba reči „devojka“ izbačena je u narednom izdanju.

Advertajzing

Otpustite celo odeljenje za marketing i vašu staru marketinšku agenciju. Zatim angažujte novu, i to najbolju koju možete. I koncentrišite se na to da im bude zabavno da za vas stvaraju iskrene i efikasne slogane. Osim ako niste upravo uradili ovo, velike su šanse da imate gomilu pametnih ljudi među kojima jedni udaraju u klin, drugi u ploču da bi osmislili, u najboljem slučaju, osrednje reklame. U *Ejvisu* smo započeli posao tako što smo zamolili nekoliko ljudi da sastave spisak aktuelnih marketinških agencija. Tada smo pozvali kreativne direktore tih agencija i pokušali da ih zainteresujemo za rentakar industriju. Na kraju smo nabasali na pravo pitanje: „Kako dobiti reklamnu kampanju vrednu pet miliona dolara za jedan milion?“ (Naša konkurencija ima na raspolaganju pet dolara za svaki dolar koji mi imamo, a mi moramo da platimo istu cenu za automobile, osiguranje, kiriju, benzin, naftu i ljude.)

Na kraju, Bil Bernbah je shvatio pitanje i dao odgovor: „Ako želite pet puta veći uticaj, dajte nam devedeset dana da saznamo dovoljno toga o vašem poslu da bismo mogli da primenimo naše umeće, a zatim objavite svaku reklamu koju osmislimo tamo gde vam kažemo da je objavite. Naši zaposleni žele da vide kako su njihove ideje efikasne. Ali većina klijenata provuče naše oglase i reklame kroz ruke niza pomoćnika potpredsednika, pot-

predsednika odeljenja za istraživanje tržišta, marketing i pravne poslove pa na kraju jedva prepoznamo ono što je od reklame ostalo. Ako obećate da ćete ih objavljivati baš onako kako ih mi napišemo, svi do jednog, od umetničkog direktora do kopirajtera u mojoj agenciji, radiće dan i noć prekovremeno na vašoj kampanji.“

Sklopili smo ugovor s njim.⁴

Nakon devedeset dana, Bil Bernbah je došao da pokaže *Ejvisu* reklame koje preporučuje. Rekao je da se izvinjava, ali da je jedina iskrena stvar koju je mogao da kaže ta da je kompanija druga po veličini na tržištu i da se njeni zaposleni zaista više trude. Bernbah je

4 Da bih sprečio ljude u *Ejvisu* i kompaniji *Dojl Dejn Bernbah* da oskrnave Bernbahovu viziju idealnog narativa, napisao sam tekst „Marketinška filozofija *Ejvis rentakara*“, uramio je i okačio je na zid svih kancelarija (i kod klijenta i u agenciji). U njoj stoji:

Marketinška filozofija *Ejvis rentakara*

1. *Ejvis* nikada neće znati više o marketingu od *DDB-a*, a *DDB* nikada neće znati više o rentakar industriji od *Ejvisa*.
2. Svrha reklamne kampanje je da nagovori biznismena koji često iznajmljuje kola (bilo na poslovnom putovanju, odmoru, ili kao dodatni auto za domaćinstvo) da isproba *Ejvis*.
3. Biće uloženi ozbiljni naponi da se osmisli kampanja koja će biti pet puta efikasnija (vidi 2. tačku) od konkurentskih kampanja.
4. Radi ovoga, *Ejvis* će predložene reklame odobriti ili ne, ali neće pokušavati da ih poboljša. Sve *Ejvisove* sugestije za izmene moraju biti utemeljene na materijalnoj grešci (na primer, iskorišćena je pogrešna uniforma).
5. Radi ovoga, *DDB* će na odobrenje poslati samo one reklame koje oni, kao agencija, preporučuju. Neće „videti šta *Ejvis* ima da kaže o ovoj reklamama“.
6. Odabir medija je odgovornost *DDB-a*. Ipak, očekuje se da *DDB* preduzme inicijativu ne bi li dobio smernice od *Ejvisa* o proceni tržišta ili posebnim situacijama, posebno u onim oblastima gde zastareli i nepotpuni podaci ne ukazuju na pravo stanje stvari. O medijima je slobodno diskutovati. Treba delovati na osnovu ubedenja, a izbegavati kompromise.

A

Dizanje organizacije

dodao da ga je njegov istraživački tim savetovao protiv reklama, da se i njemu samom ne sviđaju preterano – ali da je to sve što imaju, tako da ih ipak preporučuje. Nisu se mnogo svidele ni nama u *Ejvisu*, ali dogovor je bio da ćemo objaviti šta god da Bil osmisli.

Ostalo je istorija. Interni rast prodaje skočio je sa 10% na 35% u narednih nekoliko godina.

Pouka:

Nemojte da angažujete vrhunskog umetnika da vam naslika remek-delo, a onda pustite gomilu školaraca da mu zaviruju preko ramena i sugerišu šta treba da popravi.

Advokati mogu predstavljati teret

Stvar sticanja dobrog pravnog saveta jeste stvar izbora pravog čoveka, a ne firme. Obično je najbolji mladi ambiciozni advokat. Potražite partnera u advokatskoj kancelariji (ili nekog ko će uskoro postati partner) koji još nije doveo nove klijente.

Dobar advokat će vam dati svoj kućni broj telefona, putovaće i raditi vikendom kada je to potrebno i stalno će nositi pečat kompanije u svojoj aktovki.

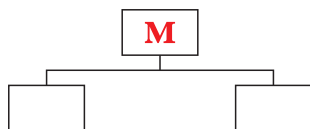
Pazite se advokata koji govori srednjovekovnim engleskim ili u brojevima paragrafa. Iako je običajno pravo nastalo pre Čosera i iako Kongres zaista numeriše odeljke na svojim uredbama, vama treba advokat koji će da odgovara na pitanja, a ne da se razmeće veličanstvenošću svog zanata.

Advokate privlači politika kao pčele med. Ako su u drugome ujednačeni, pokušajte da izaberete advokate koji su aktivni u politici, posebno ako angažujete lokalne advokate za vaše lokalno poslovanje (vidi *Odnosi sa Vašingtonom*), najbolji od njih neće ni pokušavati niti biti u mogućnosti da „poprave“ stvari. Ali oni su dobri „prenosnici“. Jednom kad vas prepoznaju kao svog klijenta, njihovi prijatelji u lokalnim ili saveznim vladama često će prvo razgovarati s njima pre nego što preduzmu neke akcije koje imaju uticaja na vas.

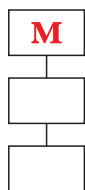
Asistent određenoj osobi i tobožnji poslovi

Jedine osobe koje istinski uživaju u tome da budu asistenti određenoj osobi su vampiri. Asistent određenoj osobi funkcionira na drastično drugačiji način od običnih asistenata. Običan asistent ima sva ovlašćenja svog šefa kada je šef na putu, tako da može da donosi taktičke odluke na dnevnom nivou, koje pak omogućavaju ostalim odeljenjima kompanije da nesmetano nastave sa radom.

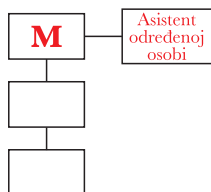
Razlike se mogu videti na ovim dijagramima koji pokazuju tri vrste organizacije:



1. Najbolja organizacija.



2. Za četvrtinu manje efikasno. Svaki nivo menadžmenta smanjuje efikasnost komunikacije u organizaciji za oko 25%.



3. Apsolutno najgora opcija. Obično je znak slabog i nedelotvornog menadžera.

Asistent određenoj osobi služi slabom ili lenjom menadžeru kao štaka. Pomaže mu tamo gde ne bi trebalo, niti smelo to da radi – u sukobu licem u lice s radnicima. Pošten čovek zaslužuje mogućnost direktnog razgovora sa svojim šefom – naročito ako nisu saglasni oko određenih tema. Ako je sve što dobija poseta i memorandum od šefovog asistenta, s punim pravom sme da pobesni, počne da viče i krene u potragu za pametnijim šefom.

Ima zaista inteligentnih ljudi koji rade kao asistenti određenoj osobi: predstavljaju prepreku između šefa i njegovih podređenih, uzurpiraju moć stvarajući konfuziju u komunikaciji i crpeći snagu i revnost iz celokupne organizacije. Ali u suštini, ne možete kriviti asistenta. Našao se na tom mestu jer je šef postao prezaposlen, a zatim sledio svoje instinkte: umesto da prenese zaduženja za deo svog posla na druge nižerangirane rukovodioce, ili izdeli čitav posao dajući ga nekome drugom da se time pozabavi, unajmio je pomoćnika i odmah postao manje efikasan nego što je bio dok je bio samo prezaposlen.

Postoji još jedan problem. Ne možete da prepoznate asistenta određene osobe samo pomoću njihove titule. Neki se nazivaju potpredsednik, ili viši potpredsednik, ili izvršni potpredsednik, ili čak predsednik izvršnog odbora. Ali uvek ih možete prepoznati po načinu na koji funkcionišu: oni uvek cirkulišu između rukovodioca i njegovih radnika prenoseći usmene ili pismene poruke o stvarnim ili pretpostavljenim problemima,

A

Dizanje organizacije

umnožavajući na taj način trud koji je potrebno uložiti i stvarajući tobožnje poslove.

Po mom mišljenju, svakog ko ima asistenta treba globiti sa po sto dolara dnevno, sve dok ne eliminiše to radno mesto.