



moгу dobro provoditi svoje zadatke bez razumijevanja mnogih elemenata vanjskog okruženja – ekonomskih, tehnoloških, društvenih, političkih i etičkih, koji utiču na oblast njihovog djelovanja. Razumijevanje vanjskih faktora pomaže i pri razumijevanju njihovih uticaja na unutrašnju organizaciju, a time i na uspjeh vođenja ljudi u grupi (organizaciji).

Menadžment je proces obavljanja posla pomoću članova grupe, a radi ostvarenja ciljeva grupe u određenom okruženju i uz efikasno korištenje (najčešće) ograničenih resursa.

Menadžment je interdisciplinaran i ulazi u naučnu oblast organizacije i menedžmenta, komunikacija, ekonomije, informatike, pedagogije, sociologije i psihologije. Model koji daje najbolje rezultate zasniva se na dobroj komunikaciji i stimulativnom odnosu članova grupe. Kvalitetnog menedžmenta nema bez jasne i dobre komunikacije, jer je glavni zadatak menedžera stvoriti i iskoristiti sinergiju grupe kako bi se ostvarili zadati ciljevi. Sinergija se manifestuje kao pojava kada dvije ili više osoba ostvaruju rezultat koji je veći od zbira njihovih pojedinačnih učinaka.

Kada govorimo o kompanijama, menadžment predstavlja izvršnu funkciju upravljanja djelovanjem grupe, koju obavljaju menedžeri. Ciljeve i strategiju utvrđuju vlasnici, a menedžeri odluke vlasnika, ili članova uprave, pretvaraju u operativne odluke za izvođenje izvršnih poslova i zadataka. U malim, pak, kompanijama menadžeri obavljaju sve tri funkcije: stratešku, izvršnu i nadzornu.

Sistem menedžmenta uspostavlja se prema ciljevima i postojećoj organizacionoj strukturi društva, a zasniva se na hijerarhijskom sistemu i rukovodećim procesima koji djeluju u fazama u skladu sa izvršenjem zadataka. U skladu sa strategijom i organizacijskom politikom društva, oblikuju se odnosi moći kojom raspolažu menedžeri kako bi ostvarili predviđene ciljeve, u saradnji sa zaposlenicima. Svaka kompanija ima uspostavljen sistem menedžmenta sa osnovnim kategorijama: autoritetom, odgovornosti, hijerarhijom i delegiranjem.

**Autoritet** predstavlja organizacionu moć potrebnu za funkciju menedžmenta. Pomoću autoriteta podređeni se usmjeravaju za izvršenje predviđenih radnih zadataka. Razlikujemo formalni i lični autoritet. Formalni autoritet određuje se prema položaju u organizacionoj strukturi i on se može delegirati u obliku ovlaštenja podređenima. Lični autoritet zavisi od karakteristika ličnosti menedžera i on se ne može delegirati na podređene.

**Odgovornost** menedžera predstavlja osnovu sistema menedžmenta. Odgovornost je obveza izvršenja zadataka. Pravilo kojeg se potrebno pridržavati kod određivanja odgovornosti jest da svako odgovara samo jednom menadžeru i da postoji samo pojedinačna odgovornost. Menadžeru je teže efikasno primijeniti svoja ovlaštenja kod grupne ili timske odgovornosti, ukoliko ne postoji efikasan sistem komunikacije i kontrole svakog radnog mjesta. Menadžeri zaposlenicima na jasan način određuju zadatke, ukazuju šta je dobro, a šta loše izvršen zadatak, te nagrađuju radnike za dobro izvršavanje zadataka.

**Hijerarhija** predstavlja odnose između organizacionih cjelina i odnose između svih zaposlenih osoba u kompaniji. Hijerarhija menedžmenta kod većine organizacija podsjeća na piramidu, gdje je najveća moć i odgovornost koncentrisana na vrhu.

**Delegiranje** predstavlja prenošenje autoriteta i odgovornosti na podređene, sa ciljem izvršenja postavljenih zadataka. I kada sve ide po planu i kada nastupe teška vremena za kompanije, menedžeri su najvažniji. Od njih se očekuju odluke i upute kako ih provesti. Menedžeri članovima grupe moraju biti intelektualni i emocionalni oslonac. Tu nema blefiranja i najvažnije je da ljudi u menedžerima prepoznaju vjeru, strast, kredibilitet i, iznad svega, autentičnost. Ljudi moraju prepoznati da je njihov menedžer iskren i da se ne pretvara, jer se licemjerje brzo otkriva i stvara štetu koju je teško ispraviti.

## **DEMOKRATIZACIJA ODLUČIVANJA I DJELOVANJA**

Grupne odluke donosi veći broj pojedinaca koji zajednički rade na rješavanju određenog problema. Grupno odlučivanje angažuje veći broj učesnika u procesu odlučivanja i u pravilu traje duže od individualnog odlučivanja. Veći broj učesnika u grupnom odlučivanju demokratizira odlučivanje, ali čini ga i znatno sporijim, a time i skupljim. Ipak, odgovornost za odluke na sebe preuzima cijela grupa, a ne pojedinac, pa je menedžerima tako lakše učestvovati u tom procesu.

Osnovno obilježje grupnog odlučivanja i djelovanja jest da odluke donosi, a onda i provodi, manja ili veća grupa. Članove grupe najčešće povezuju zajednički interesi i moraju menusobno

komunicirati, pa tako dijele uloge u ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Svaka grupa u pravilu je i podgrupa neke veće grupe, a radi uspjeha odlučivanja njeni članovi moraju se pridržavati utvrđenih normi ponašanja.

Hoće li grupno odlučivanje i djelovanje biti brže ili sporije zavisi o znanjima i sposobnostima članova grupe, ali i o tome jesu li njihova znanja komplementarna, konkurentna ili istovrsna. U grupnom odlučivanju postižu se najbolji rezultati ako su znanja članova grupe komplementarna, a najslabiji rezultati će biti ako su njihova znanja konkurentna, odnosno istovrsna. Kod konkurentnih znanja članova grupe homogenost grupe će biti slaba, ili nikakva, samo odlučivanje trajat će duže, a upitan je i kvalitet konačne odluke. Kod istovrsnih znanja članova grupe odlučivanje će biti relativno brzo, ali je pitanje hoće li donesena odluka biti i najbolja, s obzirom na manju mogućnost generisanja različitih alternativnih rješenja problema.

Rezultati grupnog odlučivanja i djelovanja zavisiće i od članova grupe, s obzirom na to jesu li slični po karakteru i kako prihvataju i analiziraju problem. Slični tipovi ljudi olakšavaju odlučivanje grupe, dok različiti tipovi ljudi u grupi usporavaju proces odlučivanja, a onda i postupak ostvarenja donesenih odluka. Ipak, različiti ljudi stvaraju veći broj alternativa rješavanja problema, pa mogu donijeti i bolje odluke. Na grupno odlučivanje i djelovanje uticat će i status i moć pojedinih članova grupe. S obzirom na različit sastav grupe, moguće je očekivati da će se uvijek naći barem jedan član koji je spremniji od drugih za donošenje odluke. Ako je taj član grupe uvjerljiv u argumentaciji odluke za koju se zalaže, on će uticati i na stavove ostalih članova grupe koja treba donijeti odluku.

Oni pojedinci koji uživaju veliki autoritet, a uz to imaju i odgovarajuću moć u samoj organizaciji, snažno će uticati na sve članove grupe, kao i na odlučivanje unutar nje.

Nerijetko će se preostali članovi povesti za njihovim mišljenjem i podržavat će onu alternativu rješavanja problema koju predlaže vodeći član grupe. To je ujedno i jedna od opasnosti grupnog odlučivanja, s obzirom na to da član grupe sa najvećim autoritetom ne mora uvijek biti i onaj sa najkvalitetnijim rješenjem problema.

Problem grupnog odlučivanja postaje još složeniji ako grupa ima dva podjednako jaka člana, sa suprotnim stavovima na rješavanje problema o kojem se odlučuje. Stoga kod formiranja grupe treba voditi računa o tome imaju li svi članovi podjednak status, autoritet ili moć u organizaciji.

Grupnim djelovanjem oblikuju se sljedeće grupe: formalne i neformalne, homogene i heterogene, te privremene i trajne. Kod podjele na formalne i neformalne bitan je status članova grupe. Podjela na privremene i trajne govori o uslovima u kojima se grupe formiraju, dok se podjela na homogene i heterogene zasniva na obilježjima članova grupe.

Formalne grupe propisane su na određenoj oblasti izvršenja, odnosno na određenom nivou menadžmenta. Unutar svake formalne organizacije u pravilu postoje jače ili slabije povezane neformalne grupe, koje nastaju spontano i izvan organizacione strukture. Neformalne grupe, s obzirom na motive formiranja, možemo podijeliti na interesne i prijateljske. Interesne grupe nastaju kao rezultat prirode posla koji obavljaju njeni članovi, dok su prijateljske grupe najčešće rezultat zajedničkog druženja članova organizacije izvan poduzeća. Za razliku od formalnih grupa, neformalne nastaju spontano, a mogu biti stvarni nosioci odlučivanja kojima formalne grupe služe samo kao pokriće.

Homogene i heterogene grupe predstavljaju klasifikaciju odlučivanja sa aspekta njihovih članova. Homogene grupe sačinjavaju donosioci odluka koji su po mnogim svojim karakteristikama isti ili slični. Članovi homogenih grupa imaju iste ili slične interese, stavove, znanja i sposobnosti, formalno obrazovanje, položaj u organizacionoj strukturi poduzeća, iskustvo, stil odlučivanja, pa čak i lične karakteristike. Za razliku od homogenih grupa, heterogene se sastoje od članova koji se međusobno razlikuju po interesima, stavovima, znanjima i sposobnostima, formalnom obrazovanju, položaju u organizacionoj strukturi preduzeća, radnom iskustvu, stilu odlučivanja, kao i po ličnim obilježjima.

Homogene grupe puno su lakše za koordinaciju. Među njihovim članovima puno se lakše postiže konsenzus, a i komunikacija je dobra. Nasuprot tome, heterogene grupe imaju prednost u tome što stvaraju veći broj ideja, planova i informacija, pa će i za odlučivanje u takvim uslovima imati veći broj ponuđenih rješenja.

Trajne grupe uglavnom se poklapaju sa formalnom organizacionom strukturom, pa su u njima jasno određeni odnosi među članovima. Privremene grupe formiraju se po potrebi za realizaciju nekog konkretnog zadatka.

## **PROBLEMI GRUPNOG DJELOVANJA**

U djelovanju grupe javljaju se tri ključna problema: polarizacija među članovima grupe, unificirano mišljenje i učešće u procesu odlučivanja. Prvi problem grupnog odlučivanja jest polarizacija među članovima grupe. U procesu odlučivanja, odnosno u postupku rješavanja problema, članovi grupe mogu zastupati različita, pa i ekstremno suprotna mišljenja u odnosu na ostale članove. Do polarizacije, odnosno podjele, među članovima grupe dolazi kada mišljenje jednog člana dijeli dio preostalih članova grupe, suprotstavljajući se tako drugim mišljenjima, koristeći brojnost kao najjači argument uticaja na mišljenje ostalih. Ako neki članovi grupe nemaju dovoljno jasno izraženo mišljenje, a neki drugi član vrlo sugestivno i uvjerljivo obrazlaže svoje mišljenje, može se dogoditi da se njemu priklone i oni članovi grupe koji su do tada bili u dilemi. Tada taj pojedinac još jače zastupa svoje mišljenje, jer uočava da je dobio podršku dijela grupe, bez obzira što drugi članovi imaju drugo mišljenje.

Nametanje takvog mišljenja kao jedinog mogućeg rješenja može izazvati otpor drugih članova grupe, bez obzira na njihovu pasivnost ili neučestvovanje. Štaviše, može izazvati i formiranje suprotne grupe, koju će povesti neko sa drugačijim mišljenjem, ali podjednako sposoban da motiviše pojedince da ga podrže. Tada sukob grupa može blokirati proces donošenja odluke, pošto najčešće grupe nisu spremne na kompromis.

Drugi problem grupnog odlučivanja jest unificirano mišljenje, koje se javlja kao suprotnost polarizaciji među članovima grupe. Do unificiranog mišljenja dolazi zbog dva osnovna razloga: jedan je sam način mišljenja u grupi, a drugi je međusobna povezanost njenih članova. Iako je kohezija grupe pozitivna, može rezultirati negativnim posljedicama baš zbog opasnosti od unificiranog mišljenja. Unificirano mišljenje zasniva se na težnji grupe da postigne sporazum po svaku cijenu, a to katkad organizaciju dovodi do katastrofalnih posljedica.

Za kvalitetno odlučivanje u grupi vrlo je opasno unificirano mišljenje svih članova. Na pojavu takvog mišljenja velik uticaj ima vođa grupe, posebno ako je riječ o autoritetu koji je "nedodirljiv". Na pojavu unificiranog mišljenja utiču i slijedeći razlozi: jaka povezanost članova grupe, njihov osjećaj neranjivosti, veliki optimizam koji vlada među članovima grupe, odbacivanje svih novih informacija koje mogu dovesti u pitanje ranije donesene odluke, te neograničena vjera članova grupe u njen moral koji se ne dovodi u pitanje.

Negativnost takvog razmišljanja jest velik pritisak na pojedinca koji ima suprotno mišljenje od ostalih članova grupe. Minimiziranje protuargumenata pri nekoj odluci da bi prijedlog većine izgledao što bolje, te fokusirao grupu na jednu alternativu i odbacivanje ostalih, uz izostanak vrednovanja alternativa koje se odbacuju, može biti opasno po jedinstvo grupe. Odbacivanje mišljenja pojedinca, ako je ono u suprotnosti sa onim što je grupa odlučila, konačnu odluku često ostavlja nedorečenom i otvorenom za pogrešno odlučivanje.

Da bi se oslobodili unificiranog mišljenja kao slabosti u procesu grupnog odlučivanja i djelovanja, menadžeri trebaju dopustiti svim članovima grupe da slobodno nude svoja rješenja, te da kritikuju rješenja i odluke koje se nude. Po potrebi, s vremena na vrijeme, mišljenje grupe treba dati na provjeru stručnjacima iz neke druge grupe.

Dobro je formirati više paralelnih grupa koje bi odlučivale o istom problemu, te ohrabriti pojedince, članove grupa, da u procesu odlučivanja budu kritični, a ne poslušni. Treći problem grupnog odlučivanja jest učešće u procesu odlučivanja. Učešćem zaposlenika odlučivanje se produžava, što ponekad može ugroziti cijeli proces odlučivanja kad se odluka mora donijeti brzo, odnosno u kratkom roku. Hoće li i u kojoj mjeri zaposlenici učestvovati u procesu odlučivanja, zavisi o tome njeguje li menadžment demokratski ili autokratski stil upravljanja (time i odlučivanja), kao i o tome je li organizaciona struktura centralizovana ili decentralizovana. Ako menadžment praktikuje demokratski stil odlučivanja i ako je organizaciona struktura preduzeća decentralizovana, zaposlenici će tada učestvovati u procesu odlučivanja.

Nasuprot tome, kada je organizaciona struktura centralizovana, a menadžment autokratskog stila, učešće članova grupe u procesu odlučivanja će biti slabo, ili čak nikakvo. Tako raste uticaj menadžmenta na stvaranje, a pada utjecaj na rješavanje kriznih situacija u kompanijama. Osim toga, menadžment autokratskog tipa po svojoj prirodi je konzervativan i objektivno ne može kreirati, pratiti i prilagođavati se promjenama u onolikoj mjeri koliko se to postiže demokratizacijom menadžerskih uloga.

## **ZAKLJUČAK**

Iako se još uvijek u menadžerskoj praksi stilovi upravljanja međusobno isprepliću, počev od autokratskog, pa sve do demokratskog i virtuelnog, perspektive menadžmenta otvaraju se upravo kroz njegovu dalju demokratizaciju i rad u grupama i sa grupama.

Već smo u tom smislu spomenuli i značenje sinergije kao fenomena koji do izražaja u potpunosti dolazi u demokratskim procesima grupnog rada, koje karakteriše delegiranje ovlaštenja i odgovornosti za izvršavanje konkretnih zadataka. Bez obzira na neke manjkavosti rada u grupi o kojima smo govorili, sinergija takvog rada i mnoštvo ideja za konkretna rješenja nezamjenjivi su u izazovima koji svakodnevno zahtijevaju kreiranje promjena i prilagođavanje njima, ali i u izazovima koje nameću povremeni krizni procesi, kojim se takođe mora odgovoriti punom mobilizacijom svih zaposlenika.

## **LITERATURA**

1. Adair, John: Effective Teambuilding, Pan Books, London, 1987. godine
2. Charan, Ram: What the CEO Wants You To Know, Crown Business, New York, 2001. godine
3. Goleman, Daniel: Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000. godine
4. Heller, Robert: Manager's Handbook, Dorling Kindersley Limited, London 2002. godine
5. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco i EIZ, Zagreb, 2001. godine
6. Petar, S. i Vrhovski I.: Ljudska strana upravljanja ljudima, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004. god.