



# Čas za novo, evropsko managersko teorijo

Bi Slovenija lahko bila v nečem vodilna in med najnaprednejšimi v svetu – kot na primer v managementu? Lahko, odgovarja dr. Ichak Adizes.

»Drage dame in gospodje, čas je za novo managersko teorijo. Za novo, evropsko managersko teorijo,« je šeststo udeležencev mednarodne konference o managementu maja 2008 v Sloveniji nagovoril dr. Ichak Adizes. »Ali bi lahko novo evropsko managersko smer utemeljila vaša teorija o participativnem managementu,« sem ga vprašala v enem od najinih pogovorov.

In si upala pristaviti (bolj po tihem, bolj zase): »..., ki bi se v največji meri začela uresničevati prav v Sloveniji?« »Da,« je po krajšem premisleku potrdil Adizes. »Ste država, ki je izkusila samoupravljanje in participativni management izvira prav iz te ideje. Imate potencial, da utemeljite novo, evropsko, managersko teorijo.«

## Slovenija: voditeljica?!

Sliši se neverjetno. »Bi Slovenija lahko bila v nečem vodilna in med najbolj naprednimi v svetu – kot na primer v managementu?« Adizes: »Takšno vprašanje ima v sebi vgrajeno predpostavko, da je voditeljstvo nekaj elitnega; da so samo nekateri ljudje voditelji in drugi ne. Sam menim popolnoma drugače. Vsak je sposoben biti voditelj. Vodi-



Ekonomistka **mag. Edita Krajnović**, *Mediade*, je urednica publikacije *Podjetniki v podjetju*, namenjene razvoju notranjepodjetnega okolja in konkurenčnih posameznikov. Kot soavtorica sodeluje v Dnevnikovem projektu *Zlata nit*: izbor zaposlovalca leta.



Foto: arhiv IEDC, Bled

Foto: arhiv IEDC



oto: Jaka Adamič, Dnevnik

teljstvo vznikne, ko okoliščine zahtevajo določene sposobnosti. Na primer: lahko sem izvrsten voditelj, če so za uspeh potrebne ideje. Če pa se iščejo sposobnosti organizacije in sistematiziranja, te vloge ne morem najbolje izpeljati.

Torej ... so v Sloveniji voditelji? Seveda so! Vprašanje, povezano s tem, je, kaj Slovenija potrebuje; da bi na to lahko odgovoril, bi jo seveda moral bolje poznati. A če uporabim pristop in izkušnje dela z drugimi državami, je ključen odgovor na vprašanje: kaj je edinstvenost Slovenije? Kaj je tisto, iz česar lahko dežela ustvarja vrednost? Na kaj ste ponosni?»

Pogosta napaka, ki jo ljudje, podjetja ali države delamo, je, da poskušamo biti najboljši v tem, v čemer je že uspel nekdo drug. Logika, zakaj s posnemanjem ne moremo zmagati, je preprosta: enačba uspeha je že vnovčena. »Zakaj se trudite biti najlepši bik, če ste lahko najlepša žaba na svetu, sem vprašal v Črni gori, ki je – tako kot veliko drugih držav – kot svojo vizijo postavila ZDA,« razlaga Adizes. »Posnemanje ZDA je svetovni fenomen, pa najsi gre na primer za disco glasbo, jezik, modo, filme ... Če pogledava na primer ameriško filmsko industrijo. Filmi imajo močan kulturni vpliv in ljudje gradijo svoje sanje v veliki meri na prizorih iz ameriških filmov. Tako so tudi njihove sanje posledično ameriške in ljudje se tega pravzaprav sploh ne zavedajo.«

### Samozavestna Slovenija?

»Lepo vas prosim, kakšne neslanosti

poslušam..., da moramo postati Evropa. Saj vendarle smo Evropa!« je v začetku devetdesetih let postavila trditev izjemna slovenska voditeljica dr. Danica Purg. »Smo v 21. stoletju (lahko) bolj samozavestni? Si (lahko) drznemo sanjati drzne sanje prihodnosti?!« Adizes: »Slovenci imate zanimivo lastnost: vedno ste nesrečni. In četudi se sliši nenavadno, je to vrlina. Nesrečni ste bili na primer v jugoslovanski fe-

## Potencial nove, evropske managerske teorije lahko izkoristi prav Slovenija

deraciji, zato ste zbrali energijo in se odcepili. Vedno želite narediti nekaj drugače in to vas žene, da se neprestano spreminjate in razvijate. In zato je vaše nezadovoljstvo z obstoječimi okoliščinami pozitivna lastnost, je tisto, kar ustvarja napredek. Četudi ste nezadovoljni sami s seboj, name velik vtis naredijo določene stvari, ki jih vidim v Sloveniji. Na primer: svoje dežele ne razprodajate poceni – kot npr. to počne Črna gora. Skušate ohraniti Slovenijo za Slovence. Imate tako čisto okolje, ... tako neverjetno čisto okolje. Upravljate ga z visokimi načeli etike. Mislim, da ste majhen dragulj, ki ga ne smete spodkopati zaradi stalnega nezadovoljstva. Zanka, v katero se ne smete ujeti, je, da spreminjate preveč zaradi spremembe same.«

Kaj pa prislovnična majhnost Slovenije? Majhnost kot breme ali priložnost? »Ste član Evropske unije. Torej niste majhni! Ste majhen prst na veliki roki. Kaj je torej vaš problem? Ni potrebno,

da si prizadevate za velikost: ustvarite vrednost iz svoje majhnosti! Poznate se med seboj, življenje je udobno, ljudje se v Sloveniji ne morejo izgubiti ... vse to je možno vnovčiti. Lahko postanete središče. Kot je na primer IEDC: to ni le slovenska poslovna šola, temveč mednarodno vozlišče. Slovenija ima lahko veliko svetovnih vozlišč.«

»Slovenija je prelepa dežela, v kateri bi se po mojem mnenju moral razvijati visoko cenovni turizem. Je čista dežela z visoko izobraženimi ljudmi ... prostor za najboljše umetniške festivale na svetu. Vidim vas kot visoko cenjen dragulj, diamant. ... Slovenija kot diamant. Če ljudje pridejo v Slovenijo, se dogaja mreženje in tudi če greste Slovenci naokrog, je enako. Zdite se mi odprt narod, bolj kot so to na primer Nem-

ci. Ste kombinacija nemško-avstrijske organiziranosti in slovanske topline,« dopolnjuje svoj pogled na Slovenijo.

### Slovenija: prvak v človeku prijaznem vodenju?

Sodobno vodenje temelji na odgovornih posameznikih in vodjih, poudarja v svoji managerski miselnosti Adizes: »Naloga managementa je delovati ne zaradi dobička, temveč z dobičkom. Ključno poslanstvo managementa je skrbeti za vzpostavljanje zaupanja in spoštovanja.« Veliko priložnost za uveljavitev novega modela vodenja vidi v Evropi, saj meni, da je skrivnost managementa prav v upravljanju različnosti kultur. Središče Adizesove metodologije je koncept štirih temeljnih vlog, ki jih igrajo tako zaposleni znotraj organizacij kot kulture v družbi širše gledano in prav v tem je presežek njegove ideje – management je lahko zares dober in uspešen šele, ko se te vloge začnejo med seboj dopolnjevati, in je torej nespametno pričakovati, da

lahko ena oseba ali ena kultura igra vse hkrati.

Razlika od ameriško izvirajočih teorij, ki težijo k nemogočemu, h kreaciji »superčloveka«, je v tem, da je Adizesova teorija bržkone ena redkih na področju managementa, ki dejansko upošteva različnost na individualni in na kulturni ravni ter to različnost dojema kot prednost, in ne kot hibo. Dojemanje različnosti kot priložnosti predstavlja pomemben korak na področju managementa tudi zato, ker upošteva in povezuje tako humanistične kot ekonomske temelje ter smernice družbe.

Gre pravzaprav za povezovalno, multikulturno teorijo, ki je enostavno uporabna v sleherni praksi kjerkoli v svetu in ki razlik ne gladi, temveč jih uporablja kot gonilo dobrega managementa. Na nek način je ta teorija odgovor globalizaciji, ki poleg nekaterih koristi še vedno kaže več škode – ravno zaradi posledičnega izginjanja razlik med kulturami – enega vedno bolj redkih, a največjih čarov človeštva.

Adizes verjame, da lahko potencial nove, evropske managerske teorije izkoristi prav Slovenija. Morda moramo samo prisluhni, verjeti, zaupati in – narediti. Ena od priložnosti Slovenije je tudi ta, da postanemo okolje, prepoznano po človeku prijaznem, uspešnem vodenju. Kajti diamanti imajo visoko vrednost. In Slovenija je (lahko) tudi managerski dragulj. ■

1. Dr. Ichak Adizes je svetovno uveljavljeni strokovnjak upravljanja sprememb in nosilec častnega doktorata Poslovne šole IEDC Bled. V sodelovanju s petimi slovenskimi soavtorji je že pred skoraj dvajsetimi leti v Sloveniji izdal učbenik Človeku prijazno in uspešno vodenje.

2. Dr. Ichak Adizes in dr. Danica Purg.

3. Dr. Ichak Adizes in avtorica: management in mreženje omogočata tudi nastajanje novih prijateljstev.