

ŠTO JE ZAJEDNIČKO NOGOMETNOJ I MENADŽERSKOJ STRATEGIJI

Menadžment i nogomet: Igra s brzim, stalnim promjenama



Mnoge tvrtke su u posljednjih 15-ak godina morale promijeniti svoj ritam igre, zbog konkurencije, novih tehnologije i brzine globalnih promjena

Na današnjem tržištu profesionalnih menadžera transferi su uobičajeni kao i u nogometu, a ni brojke nisu mnogo manje. Radni vijek u jednoj tvrtki prosječno je manji od pet godina

Piše: mr. sc. Ratka Jurković, direktorica norveško-hrvatske konzultantske kuće Svan

www.svanconsulting.com

Nogomet je jedan od prvih profesionaliziranih sportova u kojima su treneri i igrači počeli igrati za novac, a nogometni menadžment jedna od disciplina koje se aktivno proučavaju na akademskoj razini. Početkom 90-ih u menadžerskoj literaturi stvoren je i novi termin, bricolage, koji za objašnjenje menadžerskih termina koristi pojmove iz širokog niza društvenih interesa, među kojima značajno mjesto ima i nogomet.

Svakako najprimjereniji i najviše korišteni je pojam trenera (coach) koji osposobljava momčad ili tim za postizanje strateških i operativnih ciljeva (engleski termin goal označava i cilj). Sve više lidera smatra da je njihova funkcija trenerska, odnosno oni su izbornici ili selektori koji odabiru vrhunske igrače za igru u svojoj momčadi.

U timu dobar menadžer kao i vrhunski plejmejker ili graditelj igre, prije svega mora biti vrhunski ekspert, organizator igre, pokretati i davati smisao i svojoj momčadi i samoj igri. Imati vrhunskog plejmejкера san je svakog lidera, jer zna da je sposoban snalaziti se u svakoj situaciji i da je taktički spreman povezati liniju obrane i liniju napada.

Menadžerski transferi

Poput nogometaša i menadžeri 'navlače dresove različitih momčadi'. I u menadžerskim vodama transferi su sve češći i unosniji. Za matične klubove to može biti veliki problem jer se zbog unosnijih ugovora gube vrhunski menadžeri ≠ igrači. Također, ponekad se lideri, baš kao i treneri, mijenjaju na svojim pozicijama svake dvije do tri

godine zato što nisu uspjeli ostvariti očekivane rezultate. Rijetki su nogometni treneri, poput sira Alex Fergusona, menadžera Manchester Uniteda, koji tu funkciju obnaša već gotovo 20 godina.

- Bit svakog, pa i nogometnog trenera, jest stvaranje timske ozračja - kaže Žarko Susić, bard hrvatskog sporta, koji ima gotovo 50 godina trenerskog iskustva i 73 godine aktivnog djelovanja u sportskom novinarstvu. - A za timske ozračje trener mora spoznati puninu svog sportaša, psihičku, fizičku i ekspertnu. Međutim, teško je u tome uspjeti danas kad su sportaši postali skupocjena roba kojom se trguje na sportskom tržištu. Vrlo je teško treneru stvoriti dobar tim ako se njegovi igrači mijenjaju svakih šest mjeseci.

Slična je situacija i na današnjem tržištu profesionalnih menadžera. Radni vijek u jednoj tvrtki postao je manji od pet godina, i dobrom lideru vrlo je teško stvoriti tim koji će moći provesti strateške ciljeve.

Ritam igre globalnih promjena

I u biznisu postoje određena pisana ili nepisana pravila igre, od internih pravilnika i kolektivnih ugovora, do eksternih, zakonskih pravila. Obično se tim pravilima igre želi omogućiti ferplej ponašanje tvrtki u tržišnom okruženju. Mnogo ih se, nažalost, bavi lažiranjem rezultata, tj. kreativnim računovodstvom. Takvim nesportskim ponašanjem zabijaju sebi autogol gubitkom reputacije, tržišta, investitora ali i bankrotom.

Upravni odbori takvih tvrtki zaigrali su ono što se u nogometu zove opasna igra i najčešće se kažnjavaju crvenim kartonom, tj. otkazom iz tvrtke.

Mnoge su tvrtke u posljednjih 15-ak godina morale promijeniti svoj ritam igre, što zbog pojačane konkurencije ali i tehnološkog razvoja te globalnih vjetrova koje su sa sobom donijele brze promjene. Oni koji su opstali i održali visok ritam igre danas se nazivaju prvoligašima.

Njihove 'blue chip' dionice uglavnom donose zajamčenu dugoročnu zaradu. Opstanak u prvoj ligi osigurava im i stalni rast ulagača, dugoročne strateške partnere, povjerenje tržišta ali i reputaciju u regrutiranju novih kvalitetnih kadrova. Menadžeri prvoligaških tvrtki obično stječu imenovanje menadžera godine baš kao i u nogometu igrači godine.

Zamka kratkoročnih ciljeva

Općenito se u sportu uvriježila kratkoročna orijentacija, bazirana na ostvarenju sezonskih ciljeva i stjecanju profita. Slična orijentacija prisutna je i brojnim tvrtkama. Ciljevi tvrtke odnose se na interese investitora koji se u svojim procjenama vode kratkoročnim financijskim rezultatima. 'Igra zarade u 21. stoljeću', kako je nazivaju analitičari PricewaterhouseCoopersa, dovodi do loše tržišne procjene mogućnosti određenih tvrtki. Kratkoročno razmišljanje okrenuto samo trenutačnim financijskim rezultatima, zanemaruje strateške, nematerijalne resurse, kao što su inovacije, razvijanje branda, razvijanje ljudskog potencijala, korporativne kulture i sl.

- Trening je uvijek račun s bezbroj nepoznanica - kaže Susić. - Zato je za trenera bitno poznavanje svoje sportske discipline, ali i matematike, mehanike, psihologije. Za sport je važniji mozak od nogu i ruku. Bit dobrog trenera je naučiti sportaša da strateški razmišlja na terenu. U nogometu je sve stvar strategija, međutim što ako protivnik raspozna tvoju strategiju i ona padne u vodu? Trener mora stvoriti sportaša sposobnog da se u trenutku prilagodi promjeni situacije.

Multidisciplinarnost je bitna odlika i moderne menadžerske literature. Lider mora izvrsno poznavati struka, ali i biti dobar psiholog jer on vodi ljude, određuje smjernice

budućnosti, motivira zaposlenike, stvara korporativnu kulturu. Warren Bennis, guru modernog liderstva, kaže da je bit života lidera vođenje ljudi i gradnja karijera. Dobar lider nije samo puki fahista s MBA diplomom u džepu i umijećem čitanja financijskih izvještaja. Pravi lider uči i iz humanističkih disciplina, kao što su književnost, umjetnost, povijest i zemljopis. Na taj način dobiva širinu, kreativnost i inovativnost kako bi uspješnije stvorio poduzetničku umjesto administrativne strukture u kompaniji i osposobio sebe i tvrtku za brže uočavanje promjena.

Nogometno-menadžerski rječnik

- Autogol: napraviti ili reći nešto što ugrožava reputaciju, tržišnu poziciju ili kredibilitet tvrtke i/ili pojedinog menadžera

- Ferplej: korektno ponašanje tvrtki i menadžera u poslovnom okruženju, regulirano pisanim i nepisanim pravilima igre

- Lažiranje rezultata: kreativno računovodstvo kojim se friziraju financijski rezultati određene kompanije

- Matični klub: tvrtka u kojoj je menadžer započeo karijeru kao pripravnik

Model igre: najveći uspjesi pojedinih tvrtki koji postaju predmet proučavanja kako ostalih na tržištu, tako i akademske zajednice

- Momčad: tim ljudi oformljen radi postizanja ciljeva tvrtke

- Nesportsko ponašanje: izigravanje i kršenje pravila poslovanja, bilo interno, tj. prema zaposlenicima, ili eksterno, prema konkurentima, dobavljačima, kupcima, zakonodavcu i sl.

- Opasna igra: poslovno ponašanje i potezi na granici kažnjivog i/ili kažnjivi

- Plejmejker ili graditelj igre: vrhunski menadžer, ekspert svog područja sa sposobnošću snalaženja u svakoj situaciji i taktičko-strateškim razmišljanjem

- Pravila igre: pisana ili nepisana pravila biznisa kojima se omogućuje fer i korektno ponašanje tvrtki i određuju pravila tržišne utakmice

- Prvoligaši: najuspješnije tvrtke na tržištu

- Ritam igre: brza promjenjivost operativne i strateške djelatnosti zbog pojačanog prisustva konkurencije, tehnološkog i globalnog ekonomskog razvoja

- Sakupljači lopti: mlađi menadžeri i pripravnici, koji u timu obavljaju najjednostavnije zadatke te uče gledajući rad starijih kolega

- Taktika: strateški potezi kojima tvrtka želi postići svoje ciljeve

- Transfer: prelazak menadžera iz jedne tvrtke u drugu, obično za unosniju svotu novaca

- Trener (coach): lider i/ili menadžer s funkcijom osposobljavanja tima u postizanju operativnih i strateških ciljeva

- Trening: praktično-teoretsko učenje novih znanja i vještina, kako menadžera, tako i

ostalih zaposlenika

- Utakmica: natjecateljska borba konkurentskih kompanija na tržištu, odigrana u sklopu zadanih pravila tržišne utakmice

Stilovi vođenja menadžera i trenera

Autokrat

Mnogi slavni menadžeri i treneri smatraju da će strahom, terorom, i ponižavanjem najbolje potaknuti potencijale i doprinose zaposlenika ili igrača.

- Alex Ferguson, menadžer Manchester Uniteda, zvan i 'sušilo za kosu' zbog navike da se ljutito unosi u lice igraču i uzavreli mu dahom 'suši kosu'. Poznata je i epizoda u kojoj je nakon jednog poraza Manchestera toliko izgubio kontrolu da je u bijesu bacio kopačku Beckhamu u glavu.

- Jack Welch, bivši izvršni direktor General Electrica, poznat je po tome što je svoje zaposlenike prije indoktrinirao nego motivirao. Tko nije želio slijediti njegovu viziju, mogao je napustiti tvrtku.

Motivator

Jedna od najvažnijih vještina dobrih motivatora, u menadžmentu i u nogometu, jest komunikacija. Vještinom kojom se prenosi vizija i strategija tvrtke stvara se prije svega pripadnost timu, ali i prenosi smisao rada kroz trening ili posao. Dobri motivatori ne koriste povišene tonove radi ulijevanja straha nego energiziranja momčadi .

- Miroslav Ćiro Blažević

- Jorn Pedersen, izvršni direktor Carlsberga, u svojoj komunikaciji inzistira na jasnoći prenošenja ciljeva tvrtke ali i jasnoći ciljeva svakog zaposlenika. Kada svatko zna što mu je činiti, snosi i odgovornost za posljedice svojih djela ali i shodno tome biva nagrađen za svoje rezultate.

- Miroslav Ćiro Blažević poznat je kao izuzetan motivator tima. Dobro poznaje ljude i točno zna kako stvoriti atmosferu zajedništva u kojoj će svatko dati sve od sebe kako bi se došlo do željenog cilja. Može biti strog, često više na treninzima, ali blizak je s igračima, a njegov očinski odnos prema njima ušao je u legendu.

Ekspert

Snaga ovih menadžera i trenera je prije svega u njihovoj stručnosti. Oni su obrazovani menadžeri i treneri, koji u svom radu iznimno poštuju pravila struke. Za razliku od motivatora ili autokrata, nemaju snažno izraženu karizmu, smjelost ili vizionarstvo.

- Arsene Wenger, menadžer Arsenal, diplomirani je inženjer, diplomirani trener te menadžer. U žargonu ga nazivaju i 'profesorom'. Usprkos manjim prihodima od ostalih prvoligaških klubova, Wenger pametnim ekonomiziranjem uspio pribaviti neke od vrhunskih igrača, npr. Thierryja Henryja

- U biznisu, tipičan primjer menadžera eksperta je Bob Allen, bivši izvršni direktor američkog AT&T koji je svojom stručnošću restrukturirao ovoga telekomunikacijskoga diva, uvevši ga pametnim nizom pomno razrađenih akvizicijskih poteza u eru digitalizane

telefonije.

20.6.2006