



Tomislav Radoš, magistar znanosti, stručnjak za strateško planiranje i strateški menadžment. Pored obrazovanja na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu pohađao je mnoge prestižne seminare i konferencije: "Peter F. Drucker's Breakthrough Corporate Strategies" na Robert Kennedy College u Zürichu, "Balanced Scorecard Collaborative. Executing Strategy" u Londonu, "Projektno upravljanje, Upravljanje ljudskim resursima, Strateško planiranje, Strateški marketing" na Bled School of Management i mnoge druge.

Škole kao živući sustavi Komentar Tomislava Radoša

Kada se zateknete u situaciji da komentirate tekst kao što je "**Škole kao živući sustavi**" te svoja razmišljanja trebate sažeti u nekoliko rečenica, ubrzo shvatite da se nalazite pred izazovnim zadatkom. Zašto? Za početak bih ukazao na nekoliko logičnih polaznih činjenica kao što su:

1. svaka organizacija se sastoji od živih bića koji radeći zajedno pokušavaju ostvariti određene ciljeve,
2. ljudi koji čine organizaciju posjeduju vlastite životne stavove, vrijednosti, pravila ponašanja i komuniciranja,
3. svaka organizacija ima svoja pravila ponašanja i djelovanja (pravilnike, politike, procedure i naputke),
4. ovisno o omjeru materijalne i nematerijalne imovine u vlasništvu organizacije, ona je manje ili više živi sustav sa svim pripadajućim karakteristikama.

Ako je organizacija živi sustav (obzirom da je sastavljena od pažljivo odabranih živih bića onda bi to svakako trebala biti), zašto u većini slučajeva ne uspijeva preslikati ponašanje i razmišljanje dijelova od kojih se sastoji? Drugim riječima, da li je moguće da se organizacija ponaša kao živi sustav i ostvari barem približnu efikasnost u procesu prilagodbe promjenama u okruženju?

Kako se radi o vrlo kompleksnoj tematici, pokušati ću obraditi samo jedan segment iz života organizacije za koji se često puta koristi analogija s živim sustavima.

Proces strateškog menadžmenta sastoji se od pet osnovnih faza, gdje posebnu pažnju zaokuplja razdvojenost dva ključna procesa: **oblikovanja i implementacije strategije**. Utjecaj razdvajanja dva ključna procesa na organizaciju proteže se u mnogim smjerovima, od organizacijske efikasnosti do utjecaja na motivaciju zaposlenih. **Razdvajanje procesa oblikovanja od implementacije strategije direktni je uzročnik odvajanja strateških i operativnih aktivnosti što nadalje dovodi do odvajanja strateškog od operativnog menadžmenta**. Problemi koji se u poduzeću javljaju kao posljedica navedenog razdvajanja manifestiraju se kroz jasnu distinkciju na djelatnike zadužene za "važne" stvari u poduzeću (oblikovanje strategije) i "ostale" djelatnike (implementacija strategije).

U navedenom kontekstu, odnos formulacije i implementacije strategije može se prikazati kao odnos dijela organizacije koji je zadužen za razmišljanje i dijela koji je zadužen za provođenje operativnih aktivnosti. Navedeni odnos pretpostavlja da poslovne organizacije, prije nego što započnu djelovati, trebaju provesti

cjelokupan proces razmišljanja odnosno proces formuliranja strategije. Odvojenost navedenih procesa može se usporediti s ljudskim bićem koje ima glavu da razmišlja i tijelo da obavlja zamišljene aktivnosti. No, postavlja se pitanje može li se djelovanje poslovne organizacije poistovjetiti sa savršenim ljudskim organizmom.

Mišljenja sam da navedena usporedba može opstati samo kao lijepo zamišljena stilska figura. Ljudski organizam karakterizira savršen protok i distribucija upravo onih informacija koje su u određenom trenutku potrebne kako bi udovi ili neki drugi "operativni" dio organizma odradio ono što mu mozak poručuje. Sustav distribucije informacija u poduzećima je kritična točka mnogih procesa pa tako i u ovom slučaju. Postoje mnogi poznati razlozi "gubljenja" kvalitete i kvantitete informacija na njihovu putu ka vrhu organizacijske piramide (slanje samo nužnih informacija, nerazumijevanje traženih podataka, osobni razlozi i drugo) te isto tako u obrnutom smjeru (neprilagođenost postojećem sustavu, odabir krivog medija za prijenos informacija, nerazumljivost, neprihvatanje od operativnih razina i drugo).

Drugi razlog zbog kojega je teško poistovjetiti ljudski organizam s organizacijom odnosi se na *harmonizaciju djelovanja*. Naime, kada tijelo osjeti opasnost u okolini, odmah šalje signale umu koji hitro odlučuje te zatim izdaje upute za djelovanje. U slučaju poslovne organizacije proces je drugačije ustrojen. Glava (top menadžment) odredi smjer djelovanja na temelju prošlih ograničenih informacija i očekuje da ih tijelo (ostatak organizacije) primjenjuje u sasvim novim i nepoznatim uvjetima. Inzistiranje na takvom pristupu vodi u krivom smjeru dovodeći u opasnost cjelokupno poslovanje. Rješenje problema se do sada pokušavalo pronaći u unapređenju procesa formulacije i implementacije. **Međutim, istinski problem leži u razdvajanju ta dva procesa, u njihovoj neusklađenosti.**

Okolina poduzeća se u većini slučajeva mijenja na nepredvidljiv način. Iz tog razloga osobe koje oblikuju strategiju takve promjene ne mogu u potpunosti razumjeti, a samim time i uvažiti, što neminovno dovodi do opadanje kvalitete formulacije strategije. S druge strane, zaposlenici koji imaju zadatak

implementirati strategiju često puta odbijaju provoditi planirane promjene.

Najčešći razlog odbijanja provođenja predloženog strateškog rješenja je taj što operativci raspoložu informacijama koje im ukazuju na ograničenja predložene strategije. Naime, čak i najbolje planirane strategije moraju biti tako oblikovane da zadovolje niz uvjeta koji su u početnoj fazi formuliranja apsolutno neshvatljivi. Odnosno, **svaka strategija treba biti interpretirana od velikog broja ljudi koji stvarnost doživljavaju na svoj način.**

Navedeno objašnjava zašto je raščlanjenost na "glavu" i "tijelo" koje provodi neodrživa. Nemoguće je definirati odgovarajuću liniju koja bi adekvatno prikazala granicu između formulacije i implementacije. Zaposlenici koji "provode" strategiju nisu roboti, kao što ni sustavi koji ih kontroliraju nisu hermetični. Svi "provoditelji" strategije moraju očuvati određenu razinu razboritosti kako bi uspjeli interpretirati strategiju na svoj način. **Prava ograničenja bilo koje planirane strategije moguće je identificirati tek onda kada se predložene strateške akcije pokušaju provesti u djelo.**

Možemo zaključiti da je organizacija izuzetno živ i složen sustav koji mora poštivati načela dugovječnosti ako želi doživjeti "duboku starost". Ta načela jesu:

1. kvalitetna razmjena i distribucija informacija,
2. uključivanje svih članova sustava u sve organizacijske procese, od formuliranja strategije do implementacije promjena,
3. razvoj organizacijske kulture usmjerene na otvorenost i iskrenost,
4. razvoj organizacijskih vještina koje će pomoći u kontinuiranoj prilagodbi promjenama u okruženju.