



Slonovi i buhe - da li je vaša organizacija spremna za promjene? Charles Handy

Profesor **Charles Handy** pionir je edukacije menadžera na prostoru Velike Britanije. Nakon karijere u Shell-u, dugi je niz godina predavao na London Business School. Njegov doprinos znanosti menadžmenta lijepo opisuju riječi Warrena Bennis-a, vjerojatno najutjecajnijeg autora za vođenje: "...ako je Drucker zaslužan za stvaranje znanosti menadžmenta, a Tom Peters za njezinu popularizaciju... tada je Handy zaslužan za pridodavanje filozofske profinjenosti i rječitosti koja je nedostajala na tom području..." Autor je brojnih knjiga: *Understanding Organizations, The Age of Unreason, Gods of Management, Waiting for the Mountain to Move, The Empty Raincoat, Beyond Certainty, The Hungry Spirit.*

Sasvim je razumljivo da izvršni direktori u Predsjedniku Maou (Mao Zedong ili Mao Tse Tung, osnivač Narodne Republike Kine 1949. godine - op. ur.) ne traže nadahnuće. No, o njegovoj ustrajnosti i težnji za neprestanom inovacijom zasigurno bi trebali razmišljati, ukoliko žele da njihove organizacije opstanu u ovom nemirnom i promjenjivom svijetu. Međutim, inoviranje je lakše zahtijevati, nego uistinu i ostvariti. Može se sagledati u okvirima dileme S-krivulje, odnosno logističke krivulje koja je prikazana u nastavku (1).

Prva krivulja prikazana na slici 1. opisuje životni ciklus bilo koje pojave, osobe ili organizma. Ona prikazuje razdoblje učenja ili ulaganja, gdje ono što ulazi nadilazi ono što izlazi, nakon čega slijedi umjereni rast, koji nakon dostizanja vrhunca, prelazi u pad. Jedina je varijabla duljina krivulje, odnosno vrijeme potrebno da se dostignu različite točke krivulje.

Slika 1. S-krivulje



Da bi uspješno produžili život subjekta u razmatranju, neke organizacije ili osobne karijere, moramo započeti drugu krivulju. Obzirom da nam je za inicijalni period učenja i investiranja potrebno vrijeme i resursi, osobito je važno da druga krivulja započne prije negoli je prva dosegla vrhunac. Ovdje se susrećemo sa samim paradoksom uspjeha. Naime, ljudi su skloni smatrati da nema razloga za promjenu kada se stvari dobro odvijaju. Osjećaju da znaju što treba raditi pa nema ni razloga za "promjenom formule", što na kraju dovodi do neuspjeha. "Zašto *status quo* ne bi mogao biti način napredovanja?" bilo je pitanje jednog lidera. Nažalost, nakon nekoliko godina propala je tvrtka pod njegovim vodstvom te je na teži način došao do odgovora na vlastito pitanje.

Organizacije koje žele postići dugoročnu održivost moraju pronaći način kako bi uspješno započele drugu krivulju prije negoli prva dostigne vrhunac. Taj je proces iznimno težak jer

zahtijeva spoznaju, usred doba velikih uspjeha, kako vremena pobjede neće do vijeka trajati te kako je upravo sada trenutak za traženje novih alternativa. Naime, u proces se je lakše upustiti kada je potreba za promjenom očita i kada je smjer krivulje rasta okrenut prema dolje. Međutim, moral u organizaciji je tada na najnižoj razini, resursi su potrošeni, a lideri su ostali bez kredibiliteta, što su svakako teški uvjeti za radikalno promišljanje. Odlika je perceptivnih lidera da su sposobni uočiti rane, često neprimjetne znakove, koje zatim mogu koristiti kod stvaranja nove krivulje. Ako ih objektivno razmotrimo, suspendiranjem "obrambenog mehanizma", znakove za potrebom promjene često ćemo pronaći u pritužbama klijenata i potrošača. Također i kroz mlade ljude i nove zaposlenike koji bolje uočavaju nove mogućnosti od starih, već zaslijepljenih menadžera.

Međutim, navedeni princip zahtijeva od lidera da prvu krivulju koja predstavlja kontinuitet kombiniraju s drugom krivuljom koja predstavlja invenciju. To drugim riječima znači da moraju stvoriti uvjete za suživot dvaju potpuno različitih kultura koje moraju zajednički živjeti i poštovati se jer jedna o drugoj ovisi za preživljavanje. Dvije krivulje moraju biti u suodnosu, gdje druga krivulja koristi resurse prve za izvođenje vlastitih pokusa, dok prva krivulja ima potrebu za drugom kako bi osigurala budućnost. Nažalost, često nijedna od strana ne uviđa zajedničke interese te tada nastaje problem. "Ovi novaci pršte od energije, ali nažalost nemaju iskustva", govore jedni, dok drugi gundaju zbog krutih stavova Stare garde. Obje su strane u pravu i obje su strane organizaciji potrebne.

Slonovi

Drugim riječima, slonovima trebaju buhe kako bi mogli preživjeti, odnosno započeti i održavati drugu krivulju. Kada govorim o slonovima, tada mislim na ugledne organizacije u poslovnom, javnom i neprofitnom sektoru. Te organizacije

već imaju uhodane i propisane sustave djelovanja kao i određenu radnu rutinu. Učinkovite su, stvaraju output velikog opsega te kultiviraju predvidljivost koju smatraju ključem učinkovitosti. Da bi unaprijedili navedene kategorije, slonovi se udružuju s drugim slonovima, žene se njima i sklapaju nova prijateljstva uvjereni kako u nemirnom svijetu veličina daje sigurnost. Zrakoplovne tvrtke se spajaju sa zrakoplovnim tvrtkama, banke s bankama, farmaceutske tvrtke s farmaceutskim. Uskoro će se dogoditi da će u svakom industrijskom sektoru postojati desetak slonova koji će stvarati više od polovice outputa sektora. Nije ispravno razmišljati da će neprofitni sektor biti pošteđen ovakvih pritisaka. Naime, slonovi spajanjem povećavaju opseg i ujedinjuju kapital, no to im ne garantira drugačiju budućnost, već uglavnom jednaku ili tek malo bolju. Da bi izgradili drugačiju budućnost slonovima su potrebne buhe.

Buhe

Buhe su kreativni pojedinci ili skupine, male neovisne tvrtke ili neprofitna udruženja. Nedavno smo Elizabeth Handy i ja proučavali dvadeset i devet tipičnih buha, odnosno pojedinaca u Londonu, koji su sami osnovali vlastite tvrtke, kazališta, dizajnerske studije i neprofitne organizacije. Nazvali smo ih Novim Alkemičarima zbog njihove sposobnosti da stvore metaforično zlato iz beznađnih situacija, gotovo ni iz čega. Zanimalo nas je koje su okolnosti, događaji i utjecaji zaslužni za njihovo oblikovanje i ono što su postali, te kako se drugi mogu ogledati u njihovoj sposobnosti za inoviranjem ili alkemijom.

Prvo što se može uočiti jest činjenica da ovi inovatori ili buhe sebe doživljavaju drugačijim od ostalih ljudi, te smatraju da im je suđeno da naprave nešto značajno. Oni nisu konformisti, zbog čega se teško prilagođavaju životu u bilo kojoj instituciji. Svaka od osoba s kojom smo razgovarali za sebe je smatrala da ne može raditi nigdje drugdje osim u vlastitoj tvrtki. Neovisni su, vole upravljati s drugima, ali sami ne vole biti podložni drugima. Upravo je **neovisnost** ključni element u njihovim

osobnim profilima. Kako se čini, buhe više vole živjeti "na" slonovima nego "u" slonovima. Jer, ako ih slonovi progutaju, buhe umiru.

Novi Alkemičari su vrlo posvećeni. Pokreće ih strast, bilo da otvaraju tvrtke, kazališta ili neprofitne organizacije. Moraju vjerovati u ono što rade jer im puko korištenje vlastitog talenta kao sredstva za postizanje cilja nije dovoljno. Iako su zaradili prava mala bogatstva, ono im nije bilo početna kao ni sadašnja motivacija. Osnovna motivacija im je bila želja da započnu vlastiti posao, da naprave nešto značajno, da promijene ono što su smatrali da je potrebno mijenjati. To je bilo njihovo istinsko nadahnuće. Bogatstvo ili status za te ljude nisu osnovni motivator. Njihovi unutarnji porivi uzrokuju potpuno posvećivanje, otvaraju im prostor za neovisnost i otvaraju priliku za promjenu.

Zbog svoje odlučnosti i mogućnosti da budu drugačiji, oni ustraju u svome radu. Posjeduju ono što pjesnik Keats zove *negativna sposobnost*, odnosno sposobnost da nakon neuspjeha i promašaja nastave bez obzira na ishod, zato što vjeruju u ono što rade. Svaka organizacija koja posjeduje takve pojedince mora bit tolerantna na njihove poraze ili putove koji završavaju u slijepoj ulici. Na taj način ti ljudi uče - na temelju pokušaja i pogrešaka.

Buha u sivom odijelu

Slonovima su buhe potrebne jer im donose inovaciju, no buhama su život sa slonovima nije nimalo lagan. Guši ih neizbježna birokracija i konformizam, bilo da se radi o pojedincima ili grupama. Pojedine organizacije svoje buhe smještaju u "odvojene rezervate" samo da bi na kraju - a to se veoma često događa - matična organizacija njihove inovativne ideje odbila pod isprikom da "nisu nastale unutar nje". Postoje razne varijacije opisane taktike. Npr. neki slonovi kupuju uspješne "buha" organizacije kako bi njihovu inovativnost koristili u svome radu, te u isto vrijeme odstranjuju originalnog

stvaratelja, odnosno buhu koja zbog nedostatka neovisnosti ne može podnijeti život unutar korporacije. Drugi pak koriste strategiju zajedničkih ulaganja te novčano potpomažu poduzetničke pothvate ohrabrujući na taj način potencijalne buhe na osnivanje vlastitih inovativnih organizacija te na taj način dolaze do vlasničkih udjela u uspješnim pothvatima. Opisana strategija nije primjenjiva kod neprofitnih organizacije, koje po definiciji ne mogu funkcionirati poput uobičajenih ulagača, iako mogu pronaći druge načine ulaganja u potencijalne buhe, sve dok se one ne dokažu ili propadnu.

Mnoge organizacije traže svestraniji kulturološki pristup kojim bi stvorile pristupačniju okolinu za djelovanje buha, npr. nagrađivanjem kreativnih ideja bez obzira na njihovo porijeklo ili zahtijevanjem od svih zaposlenika da ulože 10% svog radnog vremena u poslove izvan uobičajenih. Drugi pak žele potaknuti kreativnost kroz seminare primarno namijenjene umjetnicima - plesačima, glumcima i glazbenicima - ili uređivanjem zidova radnih prostora stimulativnim umjetničkim radovima ili čak zapošljavanjem umjetnika. Niti jedna od ovih ideja nije pogrešna. Svaka od njih nastoji uvesti i opravdati razmišljanje i djelovanje na način kako to rade buhe. No, sve dok se cjelokupna kultura organizacije ne usmjeri prema kontinuiranoj inovaciji, navedeni napori će postupno slabiti zbog potrebe za dostizanjem učinkovitosti, te mjera i kontrole koje neizbježno slijede iz te potrebe. Zato ne iznenađuje činjenica da mnoge organizacije povremeno koriste usluge buha kako bi stvorile dodatne poticaje u radu. Radi se o savjetnicima za strategiju i promjene, koji su otkrili da se kao buha na slonovim leđima može lijepo i bogato živjeti.

U idealnim uvjetima, organizacije nemaju potrebu koristiti se uslugama buha. Jedini način da se to postigne je izgradnja organizacije koja sebe vidi kao prirodno stanište buha. Stoga se postavlja pitanje da li slonovi mogu postati udruženja buha, organizirana poput pčelinjih saća, koja okupljaju različita udruženja uz pomoć zajedničke strasti za postizanjem cilja? Da li bi tako organizirani slonovi bili spremni na kompromis, na žrtvovanje dijela svoje neovisnosti za dobrobit sviju? Ovakvo bi

načelo izmijenilo tradicionalnu logiku organiziranja koje obično počinje na vrhu i širi se prema dnu organizacijske piramide. Federalizam se izgrađuje od pojedinih dijelova prema središtu, prenoseći ovlaštenja centru isključivo za djelatnosti koje centar može kvalitetnije obaviti.

Može li federalizam opstati unutar organizacija?

Federalizam je izvorno zamišljen kao kombinacija neovisnosti i kolektivizma, velikog i malog, istog i različitog. Amerika i Njemačka, Australija i Kanada, Španjolska i Švicarska se temelje na federalizmu kojim se osigurava neovisnost unutar unije. No, čak ni oni ne vide uvijek smisao u primjeni tih načela na svoje poslovne organizacije. Britancima je "federalizam" prosta i prljava riječ koja označava gubitak kontrole, stoga će navedeno pogrešno razumijevanje načela federalizma negativno utjecati na razvoj njihove budućnosti i gospodarstava.

U ovom tekstu neće se detaljno raspravljati o federalizmu, jer su osnovna načela iznesena u članku *Balancing Corporate Power: A New Federal Paper* u časopisu *Harvard Business Review*. Dovoljno je napomenuti da je federalizam kombinacija centralizacije i decentralizacije; centralizacije samo onih poslovnih procesa koje bi, po mišljenju većine, bila ludost ne centralizirati, uz istovremeno osiguravanje autonomije različitim poslovnim grupacijama, tj. slobodnog prostora za buhe. Moć zadržana u centru obično se odnosi na tradicionalnu moć dioničara za donošenje odluka o novim smjernicama, novcu i novim ljudima na važnim položajima. Pretpostavka je da će se ostatak organizacije pobrinuti sam za sebe ukoliko su strateške, financijske i kadrovske odluke ispravno donesene. Pri tome valja imati na umu da većina institucija organiziranih na federalnom principu u centru zadržava takozvano "**pravo na invaziju**" ukoliko stvari izmaknu kontroli u bilo

kojem od sastavnih dijelova te ovlaštenja za određivanje prava i odgovornosti, zajedničkih prava i pravilnika te zajednički informacijski sustav.

Federalizam je zbrkan - i politiziran. Informacije se kontroliraju umjesto da slobodno kolaju. Česta su neslaganja i rasprave vezane uz pitanja alokacije resursa i "pogranične probleme". Česti su kompromisi kao i borba među različitim linijama odgovornosti. Stoga je za funkcioniranje federalizma suštinski potrebno aktivno razumijevanje principa "dvojnog državljanstva" - gdje pojedinac može istovremeno ostvariti dvostruku lojalnost, prema skupini kojoj direktno pripada i prema širem zajedničkom, kao što istovremeno možete biti i Teksašanin i Amerikanac. Naime, ostvariti lojalnost prema užoj zajednici i nije neki problem, no treba poraditi na lojalnosti prema široj zajednici jer se bez nje teško mogu postići kompromisi. Ovdje dolazimo do pitanja zašto bi se netko odrekao lokalnih prioriteta u ime zajedničkog dobra, ako ga zajedničko dobro uopće ne zanima? Zbog toga je razgovor o viziji i vrijednostima od presudne važnosti te je potrebno da ih lideri uvijek iznova ističu u svakoj svojoj izjavi i djelovanju. Raspodjela nagrada od centra prema periferiji kada se postignu određeni uspjesi također dobro služi učvršćivanju ideje o zajedničkom dobru.

Ukoliko se federalizam uvede na ispravan način tada se otvara prostor za djelovanje buha unutar slonova. Kompanija ABB nastoji ograničiti veličinu svojih radnih skupina na 50 osoba, kako bi motivirani pojedinci iznova oživjeli duh poduzetništva. U svijetu visoke tehnologije često se zanemaruju osobni kontakti, a buhe se najviše oslanjaju upravo na povjerenje koje proizlazi iz osobnog kontakta. Tehnologija komunicira informacije, a ne osjeća. Buhama su za razvoj povjerenja, koje im zatim osigurava napredak, potrebne kako informacije tako i osjećaji, a bilo koji čovjek teško da može poznavati pedesetak ljudi dovoljno dobro da bi im povjerio svoje osjećaje ili pak bio siguran da se na njih može osloniti. Alkemičari to intuitivno znaju te zato nerado postaju (pre)veliki.

Federalizam nam nudi smjernice za novi način postojanja koje nisu niti lagane niti uređene. Začuđuje što ga mnogi lideri slonova izbjegavaju – jer se bez njega moraju oslanjati na oštroumnost i dalekovidnost centra, u nadi da će otkriti nove trendove. Bilo bi im mnogo lakše i manje rizično promatrati svoje organizacije kao niz poligona za ispitivanje gdje se nove ideje iskušavaju, dobre prihvaćaju, a loše odbacuju. Govorimo dakle o učećoj organizaciji, u smislu da konstitutivni dijelovi uče jedni od drugih, istovremeno se natjećući kako bi ostvarili nešto značajno za cjelinu. Drugim riječima, federalizam osigurava strukturnu potporu za rast druge krivulje, te na taj način organizaciji osigurava još jednu viziju moguće budućnosti. Unatoč svim poteškoćama, možemo reći da je federalizam najsigurnija alternativa za vođenje promjena.

(1) S-krivulja ili logistička krivulja predstavlja jednostavan i važan model za opis kinetike rasta populacija (bakterija, stanica, životinja, biljaka, ljudi i sl.) u biologiji, sociološkim i ekonomskim znanostima (krivulja nije povezana s pojmom transportne logistike). Svojstvena je mnogim procesima koji se isprva mogu bez ograničenja razvijati.

JOSSEY-BASS
An Imprint of WILEY

Copyright: Jossey Bass, San Francisco, 2002. g.
Uredio: Marko Lučić
Lektura: Sanjin Lukarić
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

Cleo
jezici i informatika