



**Bob Doppelt**, stručnjak na području uvođenja održivih promjena. Izvršni direktor organizacije Resource Innovations koja se bavi istraživanjima na području održivosti. Partner je u Factor 10 Inc., savjetničkoj tvrtki za upravljanje promjenama. Autor je knjige *Leading Change Toward Sustainability: A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society* koja je samo šest mjeseci po izdavanju uvrštena na popis 10 najznačajnijih knjiga o održivom razvoju.

## Sedam problema održivosti – 2. dio Bob Doppelt

### *Intervencija br. 4: Restrukturiranje pravila kroz usvajanje novih strategija*

Nakon što je organizacija prihvatila novu svrhu i ciljeve, sljedeće što treba učiniti je promijeniti ustaljena pravila i metode rada. Navedeno se u prvom redu odnosi na razvoj novih strategija, taktike i planova implementacije iz kojih će nastati nova upravljačka i operativna organizacijska strategija. U tom smislu svaka organizacija mora odgovoriti na četiri pitanja:

1. *Koliki stupanj održivosti smo dosegli u ovom trenutku?* Za odgovor na ovo pitanje potrebni su nam osnovni podaci o poslovanju koji govore o tome gdje i kako trenutni proizvodni procesi i proizvodi organizacije utječu na okolinu i društveno blagostanje.
2. *Koliki stupanj održivosti želimo dostići u budućnosti?* Odnosi se na prihvaćanje jasnih ciljeva i planove koji pojašnjavaju u kojem razdoblju sve to treba ostvariti.
3. *Na koji način ćemo to ostvariti?* Osmišljavanje upravljačkih i operativnih strategija koje će nam osigurati ostvarivanje postavljenih ciljeva.
4. *Na koji način mjeriti napredak?* Prihvaćanje vjerodostojnih indikatora održivosti i mjernog sustava kako bi se napredovanje prema ciljevima moglo kvantificirati.

Početak 90-ih godina prošlog stoljeća, organizacija Xerox Corporation stvorila je novu viziju po kojoj su željeli postati tvrtka "bez otpada". Vizija je pokrenula duboke promjene u načinu i metodama rada koje su obuhvatile sve proizvodne procese. Nova vizija je zahtijevala decentralizaciju odlučivanja što je dramatično unaprijedilo moral i kvalitetu rada članova organizacije. Do kraja 2001. g. pokrenuta inicijativa je dovela do toga da je sva njihova proizvodnja, dakle 1,8 milijuna printera i kopirnih uređaja godišnje, mogla biti reciklirana ili ponovno upotrijebljena. Nadalje, ukupni troškovi poslovanja smanjeni su za milijardu dolara, a negativni utjecaj na okoliš je također u ogromnoj mjeri smanjen.

### **Intervencija br. 5: Promjena informacijskih tijekova kako bi se osiguralo kontinuirano i neumorno komuniciranje svrhe, vizije i strategije dostizanja održivosti**

Čak i u slučaju uspješnog provođenja prethodnih intervencija, napredak prema održivosti će zasigurno biti usporen ako se ne osigura razmjena jasnih informacija o potrebi dostizanja održivosti, njezinoj svrsi i koristima koje ona donosi. Učinkovita komunikacija angažira ljude na osjećajnoj razini, pomaže im da shvate što ona znači za njih na osobnoj razini te stoga pozitivno utječe na prihvaćenost vizije i strategije održivosti unutar organizacije. Slobodno se može reći kako je transparentna komunikacija temelj razumijevanja.

Lideri u kompaniji *Interface* su osmislili opsežan program razmjene informacija kako bi angažirali djelatnike i druge dionike da ulože napor u dostizanju održivosti. Taj je program usmjerio maksimalnu pozornost na ekološke probleme te se o njima danas raspravlja na gotovo svakom sastanku unutar organizacije. Predsjednik Uprave Ray Anderson o tome je rekao: "Održivost je postala glavna tema unutar naše tvrtke."

### **Intervencija br. 6: Korigirajte povratne veze na način da se učenje i inovacije podržavaju i nagrađuju**

Kod uvođenja promjena možemo očekivati probleme čak i onda kada raspoložemo sjajno osmišljenim strategijama. Kako bi se ti problemi prevladali organizacija mora izmijeniti mehanizme povratnih veza i učenja tako da djelatnici i drugi dionici kontinuirano razvijaju svoje vještine, znanje i razumijevanje. Prihvaćanje novih mehanizama za učenje uvijek vodi prema promjeni tradicionalnog sustava povratne sprege koji je uvijek orijentiran prema održavanju *statusa quo*.

Vodeće organizacije stvaraju mehanizme koji osiguravaju točnost povratnih informacija o zastojima i napretku te nagrađuju ljude sklone eksperimentiranju i učenju. Tako je npr. kompanija *Henkel* prihvatila strategiju diferencijacije od konkurenata na temelju ekoloških i društvenih dostignuća. Obzirom da vjeruju kako su "inovacije ključ održivosti", pokrenuli su "*Henkel Innovation Awards*" - nagradu za djelatnike koji najviše doprinesu osmišljavanju novih održivih proizvoda. Pored nagrađenih ideja, u organizacijskoj bazi podataka se pohranjuju i drugi uspješni prijedlozi djelatnika koji na taj način postaju dostupni članovima organizacije širom svijeta.

### **Intervencija br. 7: Prilagodite parametre usklađivanjem organizacijskih sustava i strukture s održivošću**

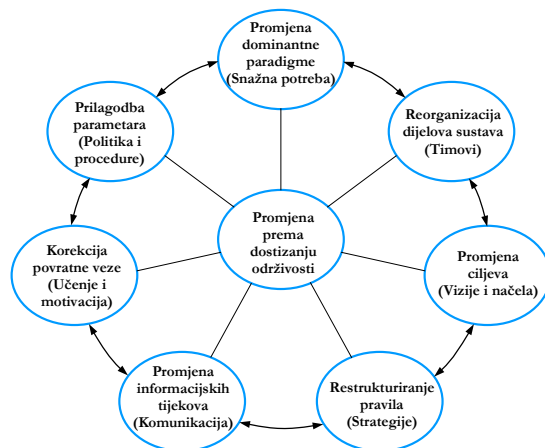
Budući da interne sustave, strukturu, politiku i procedure ne bi trebali mijenjati sve dok se novi način promišljanja i ponašanja ne identificira i implementira unutar organizacije, promjena navedenih parametara posljednji je korak u sveukupnom procesu promjene. Pri tome ne smijemo zaboraviti da "dostizanje održivosti" nije neka fiksna točka u vremenu već kontinuirani proces koji nikada ne završava. Kotač promjene se ne bi smio nikada zaustaviti. Kako djelatnici stječu nove vještine i novo znanje, organizacija stalno traži nove načine za implementaciju novog promišljanja u svakodnevni rad.

*Patagonia*, američki proizvođač sportske odjeće i opreme, predano radi na stvaranju kulture u središtu koje se nalazi briga za okoliš i zajednicu. Povećanje plaća, bonusi i napredovanje u potpunosti su usklađeni s doprinosom djelatnika zaštiti okoliša i ostvarenju društvene pravednosti. *IKEA* slijedi sličan put. Prema riječima Thomasa Bergmarka, menadžera za društvenu odgovornost u toj organizaciji, "...u *IKEA*-i ne možete napredovati ako se ozbiljno ne posvetite problemu održivosti. U prošlosti nije bilo tako. U upravi ste mogli sreći ljude koji se nisu brinuli o okolišu i društvenoj zajednici. Danas oni više nisu s nama.

U *IKEA*-i ulažemo veliki trud kako bismo promovirali prave ljude."

"Kotač promjena prema dostizanju održivosti" pokazuje nam na koji način navedenih sedam intervencija međusobno sudjeluju u stvaranju kontinuiranog procesa transformacije prema dostizanju održivosti. Mnogi lideri su spoznali kako su upravo promjene u načinu upravljanja organizacijama ključna poluga za pospešivanje i podržavanje željenih promjena.

### KOTAČ PROMJENA PREMA DOSTIZANJU ODRŽIVOSTI



"Kotač promjena prema dostizanju održivosti" pokazuje nam na koji način navedenih sedam intervencija međusobno sudjeluju u stvaranju kontinuiranog procesa transformacije prema dostizanju održivosti.

### Što je to "upravljanje"?

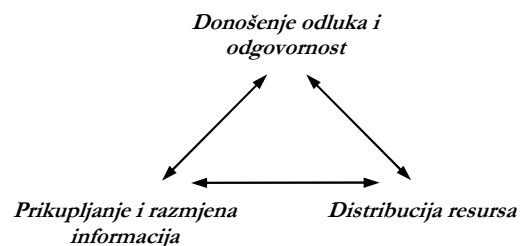
U časopisu *The Journal of Management and Governance* nailazimo na sljedeću definiciju: "Upravljanje... se odnosi na različite oblike alociranja odluka, kontrole i nagrađivanja unutar i između privrednih organizacija." Drugim riječima, sustav upravljanja određuje na koji način se:

1. Informacije prikupljaju, razmjenjuju i dijele,
2. Donose odluke,
3. Distribuiraju resursi.

Navedeni čimbenici upućuju nas na koji način ljudi koji "upravljaju" percipiraju svijet u kojem se nalaze, što ih motivira te na koji način koriste moć i autoritet koji im stoje na raspolaganju.

### SUSTAV ODRŽIVOG UPRAVLJANJA

#### Trodijelni interaktivni proces



Svaki od navedenih čimbenika utječe na moć i autoritet

Da bi se neka organizacija uspjela transformirati i postala istinski održiva, uprava mora svoju moć i autoritet vješto podijeliti s djelatnicima i drugim dionicima i to prije svega putem učinkovite raspodjele informacija, odlučivanja i alokacijom resursa.

Organizacije koje nastoje dostići održivost, sve ljude uključene u svoje operacije - članove organizacije i druge dionike - vide kao važne dijelove međuovisnog sustava. Njihovi lideri znaju kako je za učinkovito funkcioniranje cjeline neophodna maksimalna angažiranost i učinkovitost komponenti. Da bi navedeno bilo ostvarivo, moć i autoritet se moraju vješto distribuirati među djelatnicima i dionicima putem učinkovite raspodjele informacija, donošenja odluka i alokacije resursa.

Opisani model upravljanja, za razliku od autokratskog pristupa vođenju, održiv je tijekom vremena obzirom da prirodnim putem generira visoku razinu posvećenosti i angažmana djelatnika i dionika. Uz ispravnu svrhu, viziju i načela, stvara se nova organizacijska paradigma i proizvodni model koji postupno eliminira ekološke i društveno-ekonomske probleme i vodi prema novim poslovnim mogućnostima.

Sustavi održivog upravljanja karakteristični su po sljedećem:

1. *Budno slijede viziju i načela usmjerena na zaštitu okoliša i unapređenje društveno-ekonomske situacije.*  
Svaki sustav ima svoju svrhu koja pripada cjelini, a ne nekom pojedinom dijelu ili osobi.  
Konceptija održivosti podupire cilj profitabilnosti.

2. *Kontinuirano proizvode i distribuiraju informacije potrebne za širenje znanja i mjerenje napretka prema postavljenoj misiji.*  
Sustav povratnih informacija stvara i u širokom opsegu proširuje pravovremene i vjerodostojne informacije o okolišu te društvenom i financijskom stanju, koje su neophodne za kontinuirano učenje.

3. *Uključuje sve dionike zahvaćene operacijama organizacije.*  
Sustavi održivog upravljanja u proces planiranja i odlučivanja uključuju sve članove organizacije, kao i ključne dionike poput dobavljača, investitora, distributera i raznih neprofitnih organizacija koje djeluju unutar zajednice.

4. *Resurse i bogatstvo koje organizacija generira raspodjeljuju prema principu "svima jednako".*  
Poštenom distribucijom resursa (osoblje, vrijeme, kapital) pomoću internih podsustava kao i podjelom profita s članovima i dionicima, lideri organizacija usmjerenih prema održivosti osiguravaju maksimalnu podršku i angažman svih uključenih.

5. *Ljudima osiguravaju slobodu i odgovornost samostalnog djelovanja unutar dogovorenog okvira.*  
Jasne strategije i planovi implementacije rezultat su jasno definiranih i međusobno dogovorenih ciljeva, pravila, uloga i odgovornosti. Time su moć i autoritet u organizaciji decentralizirani, a ljudima se osigurava sloboda, ali i odgovornost za njihovo djelovanje.

Od svih organizacija koje sam osobno proučavao i naveo u ovom tekstu niti jednu još ne možemo smatrati potpuno održivom. Svaka se od njih bori sa svojim problemima, uhvaćena u jaz između idealne vizije i trenutno prevladavajuće prakse. Iako su uspjeli implementirati većinu novih upravljačkih načela, svi oni govore o tome kako osjećaju da se nalaze tek na početku putovanja. Bez obzira što ta načela tumače i koriste na drugačiji način, ona im osiguravaju upravljačku strukturu neophodnu za putovanje prema istinskoj održivosti.

Nadalje, primijetio sam kako su kvalitetne organizacije neobično posvećene stvaranju uzoritog sustava liderstva, posebice u samom vrhu organizacije. Iniciranje značajnih i dugotrajnih promjena koje iziskuje održivost jednostavno nije moguće bez uzoritog liderstva u cijeloj organizaciji.

Organizacije koje nastoje primijeniti navedene intervencije te stoga implementirati "cradle-to-cradle" sustav proizvodnje u budućnosti će sigurno biti pobjednici. Pritisak od strane kupaca, javnog i civilnog sektora te financijskih tržišta u godinama koje su pred nama zasigurno će rasti što će od svih učesnika zahtijevati kvalitetniji odnos prema okolišu i zajednici. Lideri koji vjeruju kako će taj pritisak ublažiti jednostavnim zakonskim intervencijama mogu biti u pravu jedino kratkoročno gledano. Dugoročno, međutim, tvrdoglavo inzistiranje na održavanju *statusa quo* može ugroziti opstojnost njihovih organizacija. Uspješni lideri budućnosti stvorit će održive modele vođenja poslovanja.

### SLJEDEĆI KORACI

- Definirajte dominantni proizvodni model i organizacijsku paradigmu vaše organizacije putem dijaloga i istraživanja.
- Definirajte "probleme održivosti" koji muče vašu organizaciju. Započnite otvoreni dijalog o načinu na koji prevladavajući mentalni modeli utječu na dostignuća organizacije i dovode do društveno-ekonomskih kriza i zagađenja okoliša.
- Procijenite svoju strategiju održivosti kako biste odredili neophodne intervencije koje morate poduzeti.
- Usporedite postojeći sustav upravljanja s načelima održivog upravljanja. Podržite one aspekte koji podržavaju održivo upravljanje. Ako se pokaže neophodnim, uvedite nove mehanizme.



Copyright: ©Pegasus Communications, 2005. For Croatia ©Novem d.o.o.  
Material drawn from Leverage Points© for a New workplace, New World.  
Republished by permission.

Uredio: Marko Lučić

Lektura: Sanjin Lukarić

Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

