



## Kompanije: Tko su one zapravo?

### 2.dio

Arie de Geus

*Arie de Geus iznimno je ugledna osoba u svijetu biznisa, posebno na području organizacijske strategije. Dugi niz godina radio je u kompaniji Royal Dutch Shell kao voditelj planiranja gdje se je počeo zanimati za prirodu velikih organizacija, proces donošenja odluka i proces promjene u njima. Suosnivač je SoL-a, Society for Organizational Learning, autor nagrađivanog bestseleru The Living Company i predavač na London Business School.*

*U stručnoj javnosti je poznat kao jedan od pokretača koncepcije Učee organizacije kao i osoba koja je osmislila metodu tzv. Scenario planiranja.*

#### Razmjeri upravljanja i kontrole s vrha

Razmotrimo li brojne promjene portfelja koje su uspješne živuće organizacije provele tijekom vremena, teško je ne primijetiti očitu proturječnost da su, ne tako davno, tijekom 70-ih godina, mnoge tvrtke naučile kako je proces diversifikacije ustvari iznimno opasan. Pouke su bile veoma bolne, toliko da ih još i danas osjećamo. Sve nas je to dovelo do promjene filozofije poslovanja koja danas glasi: "Vrati se osnovama i koncentriraj se na svoj temeljni biznis." Pa ipak, postoje jasne indikacije da za preživljavanje velikih tehnoloških, političkih ili društvenih potresa u svijetu, kompanije moraju razviti sposobnost da u cijelosti promijene svoj temeljni poslovni portfelj.

Objašnjenje za ovu očitu proturječnost leži u načinu promjene portfelja u korporacijama koje su uspjele opstati tijekom svih ovih stoljeća. Promjene su uglavnom bile postupene, inkrementalne te za njih možemo reći da su uspješno anticipirale potrebe klijenata. Novi biznis nije morao biti povezan s temeljnim, te što je još važnije, nije postojala središnja kontrola nad diversifikacijom. Naravno, treba još dodati kako proces diversifikacije nije bio potaknut iz središnjeg centra kontrole, što je, kako se čini, upravo bio slučaj s mnogim primjerima iz 70-ih godina. Ranije u govoru sam menadžersku praksu koja koristi nisku razinu upravljanja i kontrole s vrha nazvao "tolerantnom prema aktivnostima na margini organizacije".

Tolerancija je mjera otvorenosti sustava. Ona predstavlja mjeru do koje je tvrtka otvorena, "tolerantna" prema novim ljudima i idejama (Oxfordov rječnik to navodi kao: "strpljivost kada se radi o mišljenju ili praksi drugih").

Razina tolerancije u tvrtkama se razlikuje. Neke su tvrtke izuzetno tolerantne prema novim ljudima, novim idejama i novim praksama, a druge, pak, to definitivno nisu. I niska i visoka razina tolerancije pronalaze svoje mjesto u poslovanju, ovisno o količini kontrole koju tvrtka posjeduje u odnosu na svoju okolinu.

## Niska razina tolerancije

Menadžerska praksa niske tolerancije zahtijeva ispunjenje dvaju osnovnih uvjeta:

1. Tvrtka bi trebala do neke mjere kontrolirati svijet u kojem posluje,
2. Taj bi svijet trebao biti relativno stabilan.

Stabilnost je poželjna kako bi se osiguralo potrebno vrijeme za pronalazak ravnoteže između unutarnje učinkovitosti kompanije i vanjskog svijeta. U takvom svijetu kompanija može težiti maksimalnim rezultatima s minimalnim resursima. Kako bi omogućio ostvarenje cilja poslovanja uz minimalne resurse, menadžment se mora koristiti visokim stupnjem kontrole nad svim internim operacijama. U takvim kompanijama ne ostaje mnogo prostora za delegiranje ovlasti i slobodu djelovanja.

Pojedine tvrtke mogu imati sreće živjeti, a zatim i umrijeti u stabilnim uvjetima poslovanja. Međutim, u roku od nekoliko desetaka godina (a danas i mnogo brže) svijet će se zasigurno promijeniti. Kada se to dogodi, kompanija ima izbor:

1. Može vratiti situaciju u prijašnje stanje ili ju učiniti prihvatljivom za poslovanje. Nažalost, privatne tvrtke nisu u mogućnosti odabrati ovaj izbor. To mogu učiniti samo državni monopolisti koji posjeduju moć utjecaja na pravila i propise te tako mogu vanjski svijet držati više ili manje pod kontrolom. Privatne tvrtke se moraju, ako žele opstati, osloniti na drugi vid odgovora, a to je:
2. Promijeniti se i prilagoditi svijetu u stalnoj mijeni.

Obzirom na napore kreiranja unutarnjih strukturalnih promjena te uz dovoljnu razinu moći koja će omogućiti da se vanjski svijet ukalupi prema željama kompanije, iskušenje da se izabere prvo bit će veliko.

Europske pošte, te do određene mjere i europske nacionalne zračne kompanije, još i danas nam redovito demonstriraju takvo ponašanje. No ne samo oni, i privatna poduzeća u mnogim zemljama žive u "ugodnom okruženju" raznih dogovora, udruženja, klubova itd. stvarajući lagodnu, toplu sredinu u kojoj te tvrtke posluju. Bankari i osiguravatelji u većini europskih zemalja bili su, ne tako davno, također primjeri za takvo ponašanje.

U posljednje vrijeme su određena politička i tehnološka kretanja te želja za rastom utjecali na mnoge kompanije da se pokrenu i napuste svoj domicilni prostor. Stvaranje Europske unije predstavlja jedan od takvih oblika političkih promjena koje su značajno utjecale na sva poduzeća u tom prostoru. Tehnologija pak utječe na tvrtke iz telekom industrije da se natječu na prostoru čitavog svijeta. Pošte počinju razmišljati o međunarodnom poslovanju. Lokalne banke i osiguravajuća društva polako shvaćaju da moraju ili same krenuti na strana tržišta ili se pripremiti za dolazak stranaca na njihov teritorij, što će zasigurno rezultirati uništavanjem lokalnih dogovora. Nakon što se kompanije usele na novi, "strani" teritorij ili obrnuto, kada vide da stranci dolaze na njihov teritorij, obično dolaze do zaključka kako stari, prokušani sustavi utjecanja na okruženje radi ostvarenja koristi za sebe više jednostavno ne postoje. Kada sve to shvate, dodatno uviđaju da je svijet oko njih postao nepredvidiv, težak i stalno promjenjiv.

U svijetu stalnih promjena koje se ne mogu kontrolirati, svaka tvrtka koja želi opstati kroz duži vremenski period ne smije se oslanjati na menadžersku praksu visoke razine interne i eksterne kontrole. *Shellova* studija je pokazala kako su "preživjele kompanije" uspješno kreirale slobodni interni prostor koji im je zatim pomogao da se nose s promjenljivim nekontrolabilnim okruženjem. Njihova menadžerska praksa je bila prožeta visokom razinom tolerancije prema ljudima i idejama, kako izvana tako i iznutra.

## Visoka razina tolerancije

Iako visoka razina tolerancije rasipa resurse, pozitivno utječe na prilagodbu okruženju u stalnoj promjeni, nad kojim tvrtka nema kontrolu. Štoviše, visoka razina tolerancije pomaže u postupnom obnavljanju poslovnog portfelja bez da se koristi "diktat" s vrha.

Način na koji sve to funkcionira može se lijepo ilustrirati primjerom kojeg mnogi od nas iskuse svake godine: svako proljeće moramo odlučiti između niske i visoke razine tolerancije kada moramo podrezati ruže. Naš konačni izbor ovisi o rezultatu koji želimo postići na ljeto. Ukoliko vrtlar želi uzgojiti najveće i najveličanstvenije ruže u susjedstvu, jače će ih podrezati. Svaki će ružin grm svesti na jednu, najviše tri grane, od kojih će svaku reducirati na dva ili tri pupoljka. Biljka je prisiljena uložiti sve svoje resurse u svoj "temeljni biznis". U lipnju se tada mogu očekivati prekrasni primjerci koji će zadiviti sve susjede.

Doduše, ako vremenske prilike ne budu dobre, ako se u travnju ili ranom svibnju pojavi oštar mraz, mali broj preostalih izdanaka na ružinom grmu bi mogao pretrpjeti veliku štetu. Još gore, budu li mraz, posjet divljači ili iznenadna invazija zelene muhe doista velikih razmjera, može nam se dogoditi da u potpunosti ostanemo bez ruža, da nam se grane, ili pak cijeli grm, potpuno unište! Stoga zaključujemo kako jako podrezivanje u nepredvidivoj okolini predstavlja vrlo opasnu strategiju. Ako znamo da živimo na prostoru gdje je klima hirovita, te posebice ako želimo imati ruže svake godine, tada ćemo svakako ostaviti više grana na jednom grmu i više pupoljaka na jednoj grani. Tada vjerojatno nećemo imati najveće ruže u susjedstvu, no zasigurno ćemo uvećati vjerojatnost da će ruže i dogodine cvasti u našem vrtu.

No, to nije sve što želim reći o menadžerskoj praksi visoke razine tolerancije. Slabije podrezivanje utječe na postepeno obnavljanje

portfelja. Ako na grmu ostavimo mlade, slabije izdanke, dajemo im priliku da narastu i ojačaju, te da kroz nekoliko godina preuzmu zadaću i ulogu sadašnjih glavnih izdanaka. Tolerantnom politikom podrezivanja postizemo dva cilja:

1. Borimo se s nepredvidljivim promjenama u okolini,
2. Postepeno restrukturiramo ružin grm.

Strategija visoke razine tolerancije rasipa resurse budući da novi, mladi pupoljci oduzimaju resurse osnovnoj grani. Međutim, smatram da je ona svakako bolja u uvjetima stalno promjenjivog i nekontrolabilnog okruženja.

Povijesno gledano, diversifikacijom do koje dolazimo tolerancijom prema aktivnostima na margini postižu se mnogo bolji rezultati nego diversifikacijom putem naredbi iz središnjeg centra!

## Stvaranje i oblikovanje ljudske zajednice unutar kompanije

Ovo je treće područje u kojem se ponašanje menadžera "ekonomskih kompanija" značajno razlikuje od menadžerske prakse organizacija koje sebe vide "živućim sustavima", budući da one nastoje egzistirati mnogo duže od životnog vijeka pojedinca. Pojedine tvrtke se tako mogu usporediti s lokvama: kišne kapi zajednički teku u istu udubinu. S vremena na vrijeme još se pokoja kap pridodaje lokvi, no kad sunce zasja i temperatura poraste, sva voda ispari. Lokve ne podnose vrućinu. One su simbol relativno stabilnog okruženja. Kapi kiše sve vrijeme ostaju na istom mjestu i nikada ne napuštaju lokvu. Kapi ustvari *jesu* lokva.

Druge tvrtke se mogu bolje usporediti s rijekom. Rijeka predstavlja stalan obris u krajoliku. S dolaskom kišnih ili sunčanih razdoblja, rijeka nabuja ili se povuče. No, da bi rijeka u potpunosti nestala potrebna je doista duga i teška suša. Ključna razlika između rijeke i lokve je u kapima vode; u rijeci su one svakog trena drugačije. Postojane tvrtke nastoje osigurati uvijek nove kapi koje lokvu pretvaraju u rijeku. Rijeka je u odnosu na lokvu turbulentna.

Vodene kapi stalno mijenjaju svoju poziciju da bi naposljetku dospjele u more. Rijeka je trajniji entitet od kapi vode koje ju prvotno oblikuju.

### **Kompanija će postati rijeka uvede li načela kontinuiteta u poslovanju**

Načela kontinuiteta odnose se u najvećoj mjeri na kadrovsku politiku koja u svakom trenutku osigurava prisutnost primjerenog ljudskog talenta u kompaniji. Broj tih ljudi određen je definicijom (ili redefinicijom) tvrtke: "Tko smo mi? Koliko nas ima i koliko mislimo da nas treba biti?" Regrutacija se ne provodi samo zato da bi se zamijenio djelatnik koji je napustio kompaniju iz bilo kojeg razloga. U razmatranje se mora uzeti i dimenzija vremena, koju generaciju želimo zaposliti te kakvi su menadžeri te generacije.

S druge strane, načela kontinuiteta nam govore kako datumi za odlazak u mirovinu moraju biti striktno definirani. Tvrtke koje možemo usporediti s rijekom su suprotnost starom crtanom filmu koji prikazuje sastanak uprave na kojem predsjednik, okružen ulizicama, predlaže da se umirovljenje odgodi do daljnjega. Stroga izlazna pravila pomažu menadžerima da shvate kako su ustvari samo jedna od karika u lancu. Liderstvo se stoga pretvara u služenje. Posao preuzimate od nekoga kako biste ga predali nekom drugom. U međuvremenu pokušavate održati ga barem na istoj razini na kojoj je bio kada ste ga preuzeli. **Striktna izlazna pravila pozitivno utječu na poniznost.**

Tvrtke koje sebe vide kao "živa bića koja stalno uče i razvijaju se", traže drugačiji način razmišljanja, ne samo o procesu regrutacije nego i o svim drugim aspektima međuljudskih odnosa. Naglasak se prvenstveno stavlja na pitanje: *Tko smo Mi?* Drugim riječima, provodi se stalno propitivanje tko zaslužuje pripadati instituciji, koga ćemo pustiti da nam se pridruži, a tko spada samo u okruženje?

Definicija Sebstva, onoga tko smo zapravo i tko nam stoga pripada, obično je u velikoj mjeri restriktivna što proces primanja novih članova čini u velikoj mjeri selektivnim. Jasnoća oko navedenih pitanja apsolutni je preduvjet kvalitetnog postojanja svake živuće radne zajednice. Bez nje nema kontinuiteta, a bez kontinuiteta nema povjerenja među članovima zajednice. **Bez povjerenja nema jedinstva niti zajednice.**

Opisano razmišljanje se prilično razlikuje od tekuće prakse Odjela za ljudske resurse u "ekonomskim kompanijama" koji traže prave ljude kako bi ih uspješno uklopili u tvrtku. Ljudi su dijelovi koji trebaju popuniti cjelinu, "ruke" koje trebaju služiti strojevima, "umovi" koji trebaju obaviti proračune ili istraživanja. Broj regrutiranih ljudi određen je potrebnim kapacitetom za proizvodnju proizvoda predviđene potražnje. Ako je potražnja na višoj razini od raspoloživih kapaciteta, tada se primaju novi ljudi (i strojevi). Kada je potražnja na nižoj razini od kapaciteta, kompanija otpušta te "viškove kapaciteta". Vrsta ljudi koji se primaju ili otpuštaju uglavnom je određena njihovim vještinama: "Trebamo 250 tokara", ili "Imamo prevelik broj administrativnog osoblja". Pri navedenom načinu promišljanja ustvari se ne zapošljavaju niti otpuštaju ljudi, već samo vještine, "ruke" ili "glave". Međusobnu obvezu između tvrtke i pojedinca možemo uobličiti kao "najam vještine za naknadu" koji se obično odvija pod okriljem državnog zakonodavstva ili kolektivnog ugovora.

Prema hipotezi živućih organizacija, zapošljavanje i otpuštanje ljudi odvija se u okolnostima koje su više nalik na brigu kod primanja novih članova u klub, sindikat ili stručno tijelo. Pored toga što novi članovi moraju ispunjavati potrebne (stručne) kvalifikacije, pažljivo se brine i o tome da postoji određeni sklad između novog člana i institucije. Član i institucija dijele određene vrijednosti te nastoje uskladiti svoje pojedinačne dugoročne ciljeve.

Povrh toga, na zapošljavanje se ne gleda kao na pitanje kapaciteta. U živući tvrtki se problemi kapaciteta promatraju u kontekstu vanjskog svijeta,

a ne kroz smanjivanje ili povećavanje članstva. Npr. podkapacitiranost dovodi do snažnijeg povezivanja s podgovaračima što predstavlja učinkovito rješenje u kompetitivnoj industriji s nestalnom potražnjom. Tako npr. *Benetton* relativno rijetko zapošljava nove ljude u središnji, jezgri dio svoje radne zajednice.

Na kraju možemo zaključiti kako svaki menadžerski tim ima izbor. Mnogi ljudi u poslovnom svijetu ne žele stvarati radnu zajednicu. Potpuno je legitimno ako netko želi kreirati "korporativni stroj" s jedinom svrhom zarađivanja novca.

Međutim, donošenje ovakve odluke ima svoje posljedice. Jer, svaka akcija ima svoju reakciju. Poduzetnici koji su se odlučili na takav pristup moraju znati da će morati koristiti drugačije strukture, procese, djelatnike i način odlučivanja od onih koji se koriste u živući organizaciji. Ljudi koji žele kreirati "ekonomsku kompaniju" moraju znati da im na raspolaganju preostaje manji broj menadžerskih alata. U njihovim tvrtkama za samo nekolicinu pojedinaca se može reći da su "članovi zajednice". Svi ostali samo su dijelovi tuđeg stroja za proizvodnju novca. Njihovi odnosi to nužno ocrtavaju. Ti su ljudi *autsajderi*, regrutirani isključivo zbog svojih vještina, a ne zato da bi postali ravnopravni članovi zajednice, sa svim pravima i obvezama. Budući da se vještine prodaju za novac, a novac nije prikladno sredstvo za harmonizaciju ciljeva korporacije i očekivanja pojedinca, lojalnost opada, a kao rezultat toga, smanjuje se i povjerenje. Činjenica da nema zajedničkih ciljeva te da je prisutna niska razina povjerenja zahtijeva jačanje hijerarhijske kontrole kako bi stroj za proizvodnju novca i dalje bio djelotvoran i učinkovit. Uvjeti za djelotvornu mobilizaciju svih dostupnih umova se zato pogoršavaju. U slučaju kada posao raste, neki od novih članova će (morati) biti primljeni u unutarnju jezgru osnivača, njegovu užu ili proširenu obitelj, tj. usku grupu "članova".

Do kritične točke dolazi u trenutku sukcesije. Odsutnost načela kontinuiteta i pouzdanja u sljedeću obiteljsku generaciju mnoge će "strojeve za proizvodnju novca" učiniti slučajnim i kratkotrajnim prolaznicima u svijetu u kojem postoje. Potencijalni novi zaposlenici takvih tvrtki sve to dobro znaju. Iako će se eventualno zaposliti, uvijek će na umu imati izlaz u povoljnom trenutku.

Ukratko, "ekonomske kompanije" teško žive u promjenjivom okruženju kojeg ne mogu kontrolirati.

Copyright:  
© Arie de Geus, 2003. For Croatia © Novem d.o.o.  
Material drawn from web site [www.ariedegeus.com](http://www.ariedegeus.com)  
Republished by permission.

Uredio: Marko Laučić  
Lektura: Sanjin Lukarić  
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

