



Antun Toni Řehák, stručnjak je za sustave, savjetnik u organizacijama "koje žele osigurati budućnost". Predaje na The William Glasser Institute u Los Angelesu i The Edwards Deming Institute u Massachusettsu.

Skupe zablude

Antun Toni Řehák

Sve što ću pisati nisam ja izmislio. Naučio sam od ljudi koji su to znali prije mene, koji su djelovali sukladno vlastitim spoznajama i na taj način ostvarili izvrsne rezultate. Moja svrha je da to znanje približim drugim ljudima, u potrazi za drugačijim pristupima koji će im pomoći da postignu bolje rezultate. A drugačiji pristupi vođenju organizacija već postoje. Ne treba ih izmišljati.

Onima koji "sve znaju" i koji zadovoljno uživaju u vlastitim interpretacijama "zašto je tako kako jest" ovaj je tekst posve nepotreban. Tekst u nastavku također ne predstavlja konačne upute za djelovanje, već samo upute za daljnje izučavanje materije. Do uputa za djelovanje svatko treba i može doći sam za sebe, daljnjim izučavanjem.

Arhitekta je zadužen za izradu nacrtu objekta. Onaj tko objekt želi izgraditi mora se potruditi kako bi ušao u sve tajne zanata pod nazivom "izgradnja". **Menadžment ne predstavlja recepturu, kako se danas uobičajeno misli.** Menadžment predstavlja znanstveni pristup kojim se može ovladati isključivo učenjem. Današnji tradicionalni menadžment samo je blijeda kopija onoga što bi "menadžment" doista trebao činiti. Smatralo se, a nažalost još se uvijek smatra, kako će se isticanjem važnosti menadžmenta kroz status, plaće i beneficije postići unapređenja. Koliko se u tome uspjelo zorno pokazuju svakodnevne informacije o uspješnosti organizacija, bilo da se radi o tvornicama, javnim ustanovama, državnim institucijama, fakultetima i školama.

Poslovanje tvrtke stalna je briga menadžmenta. Pojam *tvrtka* odnosi se na svaku organizaciju bila ona proizvodna, državna ili uslužna kao što su to hoteli, škole i sl. Pojam "menadžment" uključuje sve ljude koji upravljaju tvrtkom, neposredno ili posredno. Upravni i nadzorni odbori također spadaju u menadžment jer im je zadaća pratiti i usmjeravati poslovanje.

Poslovanje varira, iako svaki menadžer želi da mu tvrtka ostvaruje stabilan rast. Mnoštvo varijabli utječe na poslovni rezultat tvrtke što značajno otežava situaciju kada menadžment nije zadovoljan poslovanjem. Prva teškoća se javlja kada treba *defimirati rezultate* neke organizacije, druga kada ih treba s *nečime usporediti*, a treća kada treba *predvidjeti* rezultate u budućnosti. Jednostavno rečeno, dijagnosticirati stanje organizacije zahtjevan

je zadatak. A u nedostatku prave dijagnoze i sami znamo da se ne može prepisati "pravi lijek". Rječnikom menadžera rečeno, ne mogu se poduzeti prave mjere koje će pomoći da sustav postigne bolje rezultate.

Stoga je neophodno dodatno promisliti o sadašnjem tradicionalnom pristupu upravljanju organizacija. **Tradicionalni pristup upravljanju organizacijama najveći će kreator gubitaka koji uzrokuje goleme štete koje ne možemo ni izmjeriti.** Gubici nastaju uslijed pogrešnog načina vođenja koje se ne odnosi samo na ono "*što se čini i kako se čini*" već i na ono "*što se ne čini*" jer nema znanja. Primjerice, na pitanje o tome što je glavni problem u radu škola ili bolnica, vjerojatan odgovor bi bio: "Nepotrebna papirologija. Nepotrebna birokracija."

U nastojanju da osiguraju kvalitetnu kontrolu poslovanja organizacije uvode bezbrojna "izvješća" koja zatim odvrću pažnju menadžmenta od suštine posla. A tko je nalogodavac koji traži tu gomilu izvješća? Naravno, menadžment! Postojeći pristup upravljanju organizacijama podupire cjelokupnu hijerarhiju da se bavi kontrolom putem izvješća. Hijerarhija tada nastoji usavršiti svoju kreativnost pa stoga menadžmentu počinju pristizati nove ideje o onim izvješćima. A tada nastaju velike štete jer su one neminovnost kada se odvrti pažnja od suštinskog posla organizacije. Ljudi "ništa ne stižu" a rad se pretvara u tlaku. Koliki gubici nastaju zbog toga?!

Današnji dominantni pristup liderstvu i menadžmentu stvoren je u "najboljoj namjeri".

<i>Današnja praksa</i>	<i>Drugačiji način</i>
- Raditi kao i drugi, bez poznavanja teorije o menadžmentu.	- Zahtijeva poznavanje teorije menadžmenta.
- Ne postoji konstantna misija. - Dominacija kratkoročnih rješenja. - Usmjerenost na trenutne informacije i probleme. - Usmjerenost na sadašnjost, ne i na budućnost. - Održavanje i povećanje cijene dionica. - Održavanje i povećanje dividende. - Nema brige za optimizaciju. - Učiniti da "kvartal dobro izgleda". - Isporučiti sve što je na zalihama do kraja mjeseca ili kvartala. - Kvaliteta nije važna, važna su "izvješća o isporuci". - Popravke, održavanje i narudžbe odložiti za slijedeće tromjesečje.	- Prilagođavanje i stalno pojašnjavanje misije. - Dugoročno planiranje. - Kontinuirano propitivanje: Gdje želimo biti za pet godina? - Kontinuirano propitivanje: Na koji način ćemo to postići?

U njegov je razvoj uložen ogroman trud. U tom procesu posebno mjesto zauzimaju poslovne škole, prave kliconoše koje i danas šire zarazu "mehanicističkog menadžmenta" koji se nastavlja usavršavati uvijek novim metodama poput ISO standarda kvalitete, reinžinjerina poslovnih procesa, MBO, *zero defect* pristupom, projektnim rukovođenjem i slično. U posljednje vrijeme moderno je govoriti o "sustavnom razmišljanju"! Današnji pristup liderstvu i menadžmentu još je 1930-ih godina ukazao na svoje zablude koje "poslovne škole" uporno odbacuju.

Klasični menadžment obično traži da se mnogo radi i da se u takav rad ulaže napor, koliko god je to moguće. Efekt takvog pristupa, "marljivog rada" i "najboljih namjera", jama je u koju sve dublje tonemo. Problem je tome što nismo u stanju navedenu "jamu" osvijestiti.

Primjeri u nastavku teksta ukazuju da se može i drugačije. Lijeva i desna strana tablice u nastavku pomažu da se uoče novine; lijeva ne zahtijeva neka posebna nova znanja što se ne može reći za desnu budući da njeno razumijevanje traži novu teoretsku podlogu. No, samim čitanjem i izučavanjem ne postižu se promjene. Iskreno rečeno, poznajem mnoge ljude koji su nastavili "istim putem" i nakon što su saznali za novo. Ne treba nas to čuditi. Radi se o posebnim *teškoćama transformacije* o kojima ću pisati u nastavku.

Menadžment se uvijek treba baviti sadašnjim problemima. Problemi se kontinuirano pojavljuju a menadžment ih treba rješavati. Kako vrijeme posvećuje samo njima, ne ostaje nitko drugi da osmisli buduća ostvarenja. Za sve druge zaposlenike možemo reći da "rade u sustavu" na ostvarenju organizacijske misije te stoga ne mogu biti odgovorni za promišljanje budućnosti. Čelnici organizacije povezani su s kupcima i dobavljačima. Od njih se traži da ispravno shvate očekivanja kupaca u budućnosti jer "budućnost se ne čeka", nju je potrebno osigurati. Za razliku od toga, tradicionalni

menadžer se slaže sa izrekom kako "na budućnost ne treba misliti jer će ona svejedno sama doći!"

Drugi primjer svakodnevnih poteškoća:

<i>Današnja praksa</i>	<i>Drugačiji način</i>
<ul style="list-style-type: none">- Evaluirati zaposlene kako bi razlikovali "dobre" od "loših", radišne od manje radišnih, sve sa ciljem da "dobre" i "radišne" bolje platimo a "one druge" kaznimo.- Uvođenje programa "<i>Plaćanje po zaslugama</i>".- Evaluacija radi rangiranja odjela i službi.	<ul style="list-style-type: none">- Odustajanje od rangiranja ljude, službi i odjela.- Upravljanje organizacijom kao sustavom.- Funkcije svakog dijela sustava usmjerene ka optimizaciji sustava kao cjeline.

Varijacije među ljudima su bezgranične. Zbog toga je čovjek kao biološko biće uspio preživjeti. Varijacije su prirodna pojava i svako nastojanje da se one umanje ne neki način predstavlja napad na ljudski organizam. Školski sustav se usmjerio prema masi učenika koje razlikuje samo po godinama starosti. Takav sustav ograničava razvoj djece. Ocjenjivanje u školama pogubna je navika ne samo za školski uspjeh, već i za daljnji život učenika. Uspješno voditi ljude znači uspješno koristiti njihove varijacije u procesu ostvarenja organizacijske misije. **Dakle, razlike među ljudima se ne bi trebale smanjivati, već bi ih mudri lideri i menadžeri trebali znati koristiti!** Da bi u tome uspjeli, lideri i menadžeri moraju poznavati *Teoriju varijacija* koja spada u "sustav temeljnih znanja". Razumijevanje "sustava temeljnih znanja" predstavlja *conditio sine qua non* svakog uspješnog menadžmenta.

Razlike u ostvarenim rezultatima među različitim pojedinaca mogu biti svima vidljive, a da nisu nastale radi nečijeg "većeg ili manjeg zalaganja".
Jednadžba

$$x + (xy) = 8$$

može nam poslužiti kako bi ilustrirali individualni učinak pojedinca. Ako varijabla "x" prezentira individualni učinak, a varijabla "xy" interakcije sustava i pojedinca, tada broj 8 predstavlja iskaz konačnih performansi nekog pojedinca. Što se događa ako netko drugi ostvari konačni rezultat od 12?

Jednadžba nam pokazuje da konačni rezultat ne ovisi isključivo o pojedincu već da je on u velikoj mjeri ovisan o varijabli "xy" što svako procjenjivanje dovodi u pitanje. Menadžer koji inzistira na ocjenjivanju radnika zapravo odustaje od vođenja. **On pogrešno pretpostavlja kako je on "učinio sve što se učiniti može" za sustav (varijabla "y") te da ukupne performanse sada ovise samo i isključivo o radu zaposlenika.** Ako je tome tako, ako je menadžer odustao od svojeg zadatka (varijabla "y") trebamo li razmišljati o tome da mu smanjimo plaću?

Pygmalionov zakon (Robert Rosenthal, Leonore Jacobson: *Pygmalion in the Classroom*) upozorava na velike opasnosti rangiranja: visoko rangirani ostaju visoko, neovisno o tome koliko kvalitetno rade dok nisko rangirani ostaju pri dnu, ma koliko se oni trudili na poslu!

I ne samo to. Rangiranje potiče nadmetanje među ljudima, strukama, odjelima što dodatno povećava ukupne štete u sustavu. Upravljanje sustavom zahtijeva povezivanje oko radnih procesa a lideri i menadžeri svojski se trude nametnuti kulturu sukoba, podmetanja, lažnog prikazivanja podataka... samo da bi netko, na kraju "balade", osvanuo bolje rangiran od drugih. Pažnja zaposlenika u sustavima tada se usmjerava na "udovoljavanje zahtjevima menadžera" što oni jako vole! Umjesto da se

usmjerava na rad i stvaranje, energija sustava koristi se za ulaganje nadređenima kako bi se ostvario "bolji status" koji zatim vodi do veće plaće i većih beneficija.

Posve je neupitno da proces rangiranja uzrokuje konflikte među ljudima i da razara moral. Kvaliteta stradava. Slobodno možemo zaključiti: direktor troši novce u vlasništvu tvrtke za uništavanje radnih procesa! Pri tome treba uvijek imati na umu da su direktori ljudi koji zadnji pate zbog svojih vlastitih propusta. **Vrlo je zanimljivo primijetiti koliko se broj ljudi danas bavi poslom kojeg uopće ne razumije.**

Svaki menadžer smatra kako on "jako dobro radi", štoviše, "najbolje što je uopće moguće". **Tvrde kako rade "najbolje što znaju" pa stoga upravo na tome mjestu trebamo potražiti uzroke alarmantne gospodarske situacije u našoj zemlji.** Dakle, oni rade "najbolje što znaju" a da se nikada ne zapitaju: "Da li je moje znanje dovoljno kvalitetno?" Paradoksalno je kako upravo njihovo "znanje" predstavlja izvor najvećih gubitaka i šteta za organizacije i zemlju u cjelini. Sva njihova nastojanja da djeluju na temelju njihovog "znanja", dakle ne-znanja, samo nastavljaju produbljivati jamu u kojoj se trenutno nalazimo. Recesija nam je to zorno pokazala.

Tiranija uobičajenog

Značajne gubitke stvaramo pod konstantnim utjecajem uobičajenog. Uobičajeno izjednačujemo s ispravnim pa se tako podvrgavamo "*tiraniji uobičajenog*": svi tako rade pa ću onda i ja! Opisani oblik tiranije se primjerice javlja u situacijama kada se većina odluči za nešto, pa se onda podrazumijeva da je većina u pravu, bez obzira na mišljenje pojedinca. Što predstavlja čestu i fatalnu pogrešku. Pojedinač može, bez obzira na većinu, kvalitetnije sagledavati stvarnost. U struci nema nadglasavanja. Samo kvalitetna teorija može predstavljati pravi kriterij za ispravnost.

Slogan "Kupujmo hrvatsko" samo se površnom promatraču može činiti ispravnim. U zemlji velikih gospodarskih problema čini se logičnim poticati kupovinu robe domaćih proizvođača. Nažalost, plasiranjem takvog slogana automatski podržavamo nekompetentnost. Umjesto da se naponi usmjere u stalna poboljšavanja kojima će domaći kupci sami po sebi postati zadovoljni domaćom robom, kupujući "naše" eliminiramo kvalitetniju stranu robu i podržavamo "naše" proizvođače koji će se sada još manje brinuti o kvaliteti. Na taj način teško će postići konkurentnost potrebnu za izvoz.

Glavni krivci za rastuću nezaposlenost također su menadžeri, točnije njihova znanja o menadžmentu. Oni kao ljudi su posve u redu, ali im znanje nije u redu. Proizvodnja i prodaja robe na tržištu njihov je glavni zadatak. Iako su jako dobro plaćeni, oni to nisu učinili. Budući da nisu napravili ono za što su plaćeni, pronašli su krivce u radnicima koje sada nemilice otpuštaju.

Sa kojim pravom oni to čine? Pravo bogatstvo neke zemlje ne predstavljaju njegova prirodna bogatstva, već ljudi koji mudro upravljaju resursima u svojem vlasništvu. Ako je tako, zašto se radnike šalje na ulicu?! Hrvatski menadžeri, putem svoje organizacije HUP, neprestano šalju poruku kako su "radnici skupi"! Iako su naši radnici, poput naših nogometaša, toliko cijenjeni u svijetu? Kako to da naši radnici, u okvirima organiziranih sustava, što je u cijelosti zadaća menadžera, postižu tako dobre rezultate?

Tiranija uobičajenog ogleda se u tome što nitko ne razmišlja da bi uopće moglo biti drugačije. U našim je organizacijama uobičajeno:

- utvrditi norme rada za čistačicu,
- utvrditi norme rada radniku za strojem,
- utvrditi norme rada stručnjaku za računalom,
- utvrditi norme inženjeru za projektnim stolom.

Uobičajeno je okriviti radnike za lošu kvalitetu isporučenih proizvoda na koju se kupci žale. No,

tko je doista kriv? Sustav završne kontrole mora odlučiti o kvaliteti koja je primjerena isporuci. U zraku vibrira ideja: "Nešto hitno moramo poduzeti! Odmah sada! Što ćemo učiniti?" Iako se naslućuje dubina problema, poseže se za "uobičajenim postupkom" te se traži krivca kojeg treba kazniti. A što je s loše postavljenim procesom (varijabli "xy" iz ranije navedene jednadžbe) za koju je znanstveno dokazano da je u 96% slučajeva "zaslužna" za loše rezultate. U organizacijama se o tome malo vodi računa jer tiranija uobičajenog traži krivicu u preostalih 6% koji se odnose na rad pojedinog ili uže grupe radnika. S druge strane uobičajeno ponašanje traži da se nagradi prodavač proizvoda ili usluge kada ostvari visoke prodajne rezultate ali pri tome ne dozvoljava da se utvrde štete koje u tom procesu nerijetko nastaju.

Svrha ili misija svake organizacije i svakog procesa nepobitno postoji. Nažalost, o tome se rijetko kada razgovara pa zato problem uvijek ostaje isti: svaki čovjek posjeduje svoje vlastito razumijevanje misije. Članovi Uprave u međusobnim razgovorima shvaćaju da ne dijele isto razumijevanje o svrsi organizacije, radnici tjeraju neku svoju misiju jednako kao i inženjeri. Energija sustava razbacuje se na sve strane. Usmjeravati ga postaje jednostavno nemoguće i to zato što direktor ne smatra kako bi ljude u sustavu trebao pridobiti i uvjeriti u misiju koju on smatra važnom. Pritom oni često misle da drugi ljudi znaju što se događa u njegovoj glavi pa se on ne treba truditi da isto i pojasni.

Tvrtka koja se dovela u teškoće (važno je zamijetiti riječ "dovela" koju namjerno koristim umjesto uobičajenog termina "upala u teškoće" koji sugerira da je tvrtka u tom procesu pasivno nevinna što naravno ne koincidira s istinom) odmah napada troškove. A takav pristup spada u tiranija uobičajenog. Ekonomisti su nas prevarili kada su nam objasnili da na troškove trebamo gledati kao na nešto što je štetno. A kada su još u sve to uveli pojam "nadmetanje" prevara je poprimila nesagledive dimenzije. Uvjerili su nas da nadmetanje pokreće svijet.

Tržišna ekonomija je slogan koji pokriva sve nejasnoće. Ona je mistična, na isti način kao što je i samoupravljanje bilo mistično.

Zatim su nam uvjerali kako profit predstavlja suštinu poslovanja. Što naravno nije točno. Svrha proizvodnje ogleda se u razmjeni dobara koja se nažalost prometnula u grabež za novcem koji se zatim sam sebi postao svrha. Zabluda se uvukla i unutar struke. Kako se znanje sve manje cijeni, a specijalističko znanje se povrhu toga ne mora baš svakome svjediti, uobičajena stanovišta sve jače dominiraju.

Životne činjenice pretvaraju se u svrhu proizvodnje i usluga. Troškovi su životna činjenica. Oni zasigurno nisu i ne mogu biti cilj. Profit je životna činjenica bez koje nema poslovanja, ali profit kao takav također ne može predstavljati cilj poslovanja. To vam je isto kao i proces disanja kod čovjeka. Disanje je životna činjenica, ali ne i smisao ljudskog života. Kvaliteta je također životna činjenica. Kvalitetu određuje kupac, ali ona nikako ne predstavlja smisao proizvodnje i pružanja usluge. Kvaliteta je samo životna činjenica, ne i smisao života. Kvalitetu treba povećavati, i to zbog kupca. Greške u radu su također životne činjenice.

Perfekcija ne vodi automatski do rezultata. Potrebno je nešto više. Kada bi se sve pogreške svele na nulu, najvjerojatnije bi posao trebalo likvidirati! Svatko želi kvalitetu kao što svatko posjeduje svoj vlastiti put do kvalitete: *automatizacija, novi strojevi, više računala, pomoćne naprave, novi uređaji, marljiv rad, iskrena nastojanja, godišnje rangiranje ljudi, svakoga učiniti odgovornim, postaviti ciljeve, pratiti rezultate, više statističke kontrole, više nadzora, utemeljenje službe za kontrolu, imenovanje potpredsjednika za kvalitetu, povećanje plaća, standardi rada, norme, pogreške u radu svesti na nulu, motivirati zaposlene, dobar marketing itd. itd.*

Što tome nije u redu? **Nedostaje ključna sastavnica: odgovornost menadžmenta!** Kao što to lista zorno pokazuje, svi su drugi krivi samo je menadžment OK. Svaka od navedenih

aktivnosti uklanja odgovornost menadžmenta iako kvaliteta spada u njegovu isključivu odgovornost. Ona se nikada ne može delegirati.

Uporaba računala ne doprinosi kvaliteti informacija. Još manje doprinosi kvaliteti odlučivanja. Velika je obmana ideja kako nam korištenje visoke tehnologije značajno pomaže u odlučivanju. Bilo bi jako lijepo kada bi upravljanje sustavima bilo tako jednostavno.

Smisao kontrole posve se promijenio. Kontrola bi trebala služiti kao povratna informacija za ostvarenje željenog te u svrhu poboljšanja. Nažalost, pretvorila se u neku vrstu organizacijske tiranije koju možemo susresti gotovo u svakoj organizaciji.

Ciljevi u brojkama malo toga postižu. Rangiranje i nagrađivanje prema radu pojedinaca, škola ili gradova ne unaprjeđuje sustav. Važna je *metoda* kojom ćemo doći do željenog rezultata. Nažalost, djecu se još u školi uči "dostizati ocjene". Što za njih predstavlja jako loš početak života – već u ranoj dobi nailaze na brojčane ciljeve ali bez metoda i procesa kojima ih mogu dostići.

Sustav temeljnih znanja

Ljudi danas žive pod tiranijom tradicionalnog pristupa upravljanju. Mnogi misle da korpus znanja o upravljanju kojim danas raspolažemo postoji već dugo vremena. Srećom po nas da nije tako, jer on predstavlja samo invenciju modernih vremena i zamku koja nas i dalje sputava. Čovječanstvu je danas prijeko potrebna transformacija prevladavajućeg tradicionalnog znanja koje se može ostvariti samo ako smo sposobni promatrati "zbivanja izvan dnevnih zbivanja". Što je posve logično budući da sustav ne može sam sebe razumjeti. Moramo biti sposobni "odmaknuti se" i propitivati se; radimo li baš onako kako treba, znamo li i možemo li nešto učiniti drugačije te postoje li možda drugačija znanja koja nam u ovom trenutku nisu

dostupna. **Temeljna znanja predstavljaju "pogled izvana"**. Znanja determiniraju našu percepciju. Želimo li drugačije gledati na stvari, moramo koristiti nova znanja koja se trenutno nalaze negdje izvan našeg dosega. Da li je mudro povjeriti posao izgradnje nebodera tvrtki koja nema znanja da na pravi način postavi temelje? Svi znamo da zgrada treba biti uspravna. No, kako to postići? Temelji se nalaze ispod zemlje. Iako se na vide, od presudne su važnosti za stabilnost zgrade, posebno u slučaju potresa ili nekog drugog poremećaja. Menadžeri koji ne poznaju sustav temeljnih znanja slični su zgradama s lošim temeljima izgrađenim na trusnom području. Lako ćete ih prepoznati: uvijek su zaposleni, nemaju vremena, pod stresom, doseg i je kratak, krivo uče, uopće nisu kreativni, ne surađuju, nasilni su i površni, oslanjaju se na kontrolu, podložni su izvanjskim utjecajima.

Transformacija znanja nam pomaže da se izvučemo iz blata u koje smo upali. Podsjećam vas na poznatu Einsteinovu maksimu: "*Složene probleme ne možemo rješavati na istom stupnju svijesti koja nas je u te probleme i dovela!*" Prvi korak u transformaciji je individualna transformacija. Ona proizlazi iz adekvatnog razumijevanja sustava temeljnih znanja. Pojedinaac koji prolazi kroz proces transformacije sposoban je percipirati život, životne situacije i sam smisao života na novi način. Jednom usvojen, sustav temeljnih znanja primjenjuje se u svim odnosima: obitelji, organizaciji i drugim društvenim odnosima te predstavlja teorijsku podlogu za donošenje osobnih odluka u različitim životnim uvjetima i situacijama.

Osoba u procesu transformacije u stanju je:

- biti primjer drugima,
- aktivno slušati, razumjeti, ali i beskompromisno reagirati,
- biti dobrim učiteljem,
- pomoći ljudima da se odmaknu od uobičajene prakse i uvjerenja kako bi se odmakli od zabluda prošlosti i krenuli novim putem.

Zašto nam je transformacija uopće potrebna? Sama po sebi, poboljšanja su promašaj. Dosadašnja praksa je pokazala da je koncept "kontinuiranog unapređivanja" čisti promašaj. **"Unapređivati" ono što već sada predstavlja promašaj isto je kao i uređivati brod koji tone.** Iako mnogi priželjkuju preobražaj, ne žele u njemu aktivno sudjelovati već se nadaju da će nam ga neka izvanjska sila podariti. Misle kako će nas "nešto 'prosvijetliti'". Nažalost, preobražaj se ne može dogoditi bez našeg aktivnog djelovanja na osobnom razvoju. Ponekad se dogodi da se osoba "opameti" nakon saobraćajne nesreće te zbog nesreće zauvijek prestane divljati po cesti. Ponekad se dogodi da osoba preživi tešku bolest pa nakon ozdravljenja odlučno preuzme "život u svoje ruke", promijeni ishranu, stil života i slično. Opisanu transformaciju tek rijetki ostvare. Pored toga, za to su im potrebna negativna iskustva na rubu života i smrti.

No, preobrazbu je moguće ostvariti i na drugi način, ako se usvoji sustav temeljnog znanja. Jednom usvojen, sustav temeljnih znanja nam pomaže da se oslobodimo tiranije uobičajenog, da osjetimo pravu slobodu i osjećaj životnog ispunjenja, da se povežemo s drugim ljudima, budemo prihvaćeni, poštovani i ponosni. Strah i tjeskoba su osjećaji koji koče i sputavaju. Usprkos tome, naše škole se temelje na strahu. A kada se škole temelje na strahu, sasvim je logično da se tradicionalno vođenje i menadžmenta sustavno koriste strahom. Pa se onda čudimo zašto ne možemo postići bolje rezultate. Zaposlenici svojim šefovima smiju donositi samo dobre vijesti. Šefovi se kasnije čude zašto im zaposlenici podmeću na isti način kao učenici svojim učiteljima kada svoju kreativnost koriste kako bi osmislili razloge za "neučenje". Stvari su zapravo vrlo jednostavne. Škole i organizacije temelje svoje djelovanje na pogrešnim pretpostavkama o funkcioniranju ljudskih bića.

Kako onda možemo očekivati da odrasli ljudi razmišljaju drugačije kada se jednom otisnu u poslovne vode. Normalno je da se tada trude opskrbiti šefa dobrim vijestima koje će ga razveseliti iako će ga time zapravo prevariti a šef će za tu prijevaru zadnji saznati. Menadžerima nije jasno da sami stvaraju uvjete koji djeluju tako da na kraju uvijek budu prevareni.

Kako bi se opisano ponašanje transformiralo, neophodno je poznavati *sustav temeljnih znanja* koji se sastoji od sljedećih komponenti:

1. Uvažavanje sustava,
2. Znanja o varijacijama,
3. Teorija znanja,
4. Psihologija ljudske intrinzičnosti.

Navedena znanja međusobno su povezana i uvelike međuzavisna budući da utječu jedna na druge. Psihologiju intrinzičnosti ne možemo razumjeti ako ne posjedujemo znanja o varijacijama. Također, teško je zamisliti "uvažavanje sustava" bez adekvatnog poznavanja psihologije intrinzičnosti.

Sustav temeljnih znanja uvodi znanstveni pristup u menadžment. Iako je teško očekivati stručnost pojedinca baš u svim područjima, dobro bi bilo kada bi menadžer bio ekspert barem u jednom od njih, kada bi dobro poznao međuzavisnosti među svim područjima te kada bio znao okupiti eksperte drugih područja sustava temeljnih znanja. Jer menadžment podrazumijeva profesionalni pristup a profesionalnost znači dobro poznavati i stalno izučavati sva područja važna za struku.

Uvažavanje sustava

Što je to "sustav"? **Sustav predstavlja mrežu međusobno zavisnih komponenti usmjerenih prema ostvarivanju jedinstvene svrhe.** Sustav jednostavno *mora* imati svoju svrhu. Bez svrhe sustav ne postoji. Nadalje, sustav ne može sam sobom upravljati. Treba mu netko tko će njime rukovoditi. Ovdje nailazimo

na prvu podjelu rada i odgovornosti budući da je jako **važno shvatiti da postoje ljudi koji rade NA sustavu i ljudi koji rade U sustavu.** Iz navedene podjele lako se može razlučiti kako postoji "odgovornost za sustav" koja je posve drugačije prirode od odgovornosti ljude koji rade "u sustavu". Dakle, teza po kojoj smo "*svi mi odgovorni*" potpuno je pogrešna!

Navedena podjela nikako ne isključuje međusobnu povezanost pojedinaca koji rade "na sustavu" i onih koji rade "u sustavu". Osobe zadužene za rad "na sustavu" trebaju tražiti pomoć osoba koje rade "u sustavu". Iako se njihovo djelovanje međusobno prožima, to ne znači da se njihove odgovornosti prožimaju. Jer, jedno je komunicirati s djelatnicima "u sustavu" kako bi se unaprijedio proizvod koji će kvalitetnije zadovolji kupca, a nešto posve drugo je "biti odgovoran" za odluke u vezi s time. Posve je jasno kako su osobe zadužene za rad "na sustavu" odgovorne za odluke i izbore, pa tu nema mjesta podijeljenoj odgovornosti. "Podijeljena odgovornost" zapravo ni ne postoji - budući da tada obično nitko nije ni za što odgovoran. Pravilo po kojem je "većina uvijek u pravu" ne stoji. Pojedinaac može i treba "imati pravo" ako svoje ideje temelji na teorijski ispravnoj podlozi. A kriterij ispravnosti teorijske podloge je samo jedan: **dugoročna win-win situacija za kupce, dobavljače i osobe koje rade u sustavu.**

Najvažnija komponenta sustava uvijek je kupac. "*Kupac je kralj*" znao je reći Tomaš Bat'la koji je pojam "kupac" proširio na sve sudionike u procesu rada. U sustavu ništa nije vrijedno činiti ako se time ne doprinosi željama kupca. Budući da sustav predstavlja klaster različitih procesa, svaki čovjek uvijek je dijelom nekog procesa između internih "dobavljača" i "kupaca". Neka druga "važna komponenta" osim kupca u sustavu ne postoji. S druge strane, sve su one važne ako doprinose zadovoljstvu kupca. **Bez korisnika sustav ne treba postojati.**

Orkestar je primjer sustava u kojem međuzavisnost pojedinih instrumenata determinira konačni doživljaj slušatelja - korisnika sustava. Orkestar ne poznaje kategoriju "primadone". Članovi orkestra nastoje pružiti ono što se od njih traži. Orkestar čine mnogi, a ne neki pojedinačni virtuoz. Iako ih je dobro imati, nije i neophodno!

Dirigent je posrednik između svirača i publike. Odgovoran je prema publici a svirači su odgovorni njemu. Stoga orkestar svira ono što dirigent traži. Dirigent osobno proživljava melodiju u nastojanju da se čim više uživi u ideju kompozitora. **Zatim traži od orkestra da njegov doživljaj ostvari.**

Za ostvarenje svoga cilja potreban mu je notni zapis kompozitora kojeg nastoji prenijeti orkestru. Zajednički vježbaju sve dok ne postignu doživljaj kojeg dirigent smatra primjerenim. **To je kvaliteta.**

Kvalitetu dakle osmišljava dirigent, pretpostavljajući da će se ona svidjeti publici. Članovi orkestra slijede tako definiranu kvalitetu. **Ako je kvaliteta loše osmišljena, ni najbolji orkestar na svijetu ne može je stvoriti.** Interakcije između dirigenta i orkestra su neophodne, s time da konačni doživljaj melodije (kvalitetu) određuje dirigent. Ne postoji nitko drugi unutar orkestra tko bi mogao preuzeti na sebe tu odgovornost.

Zadatak je muzičara u orkestru da naprave samo ono što je osmislio dirigent. Njihova odgovornost ovdje završava. A što onda dirigent treba znati? Na njemu je da prije svega sazna što korisnik od njih želi, da se upozna s tajnama pojedinih instrumenata, njihovim međusobnim utjecajem kao i s utjecajem svakog pojedinog instrumenta na konačni doživljaj melodije. Iako dirigent NE MORA znati svirati svaki instrument u orkestru, mora biti muzički obrazovan. Kada mu je potrebno više, unutar orkestra će lako pronaći stručnjake za pojedini instrument.

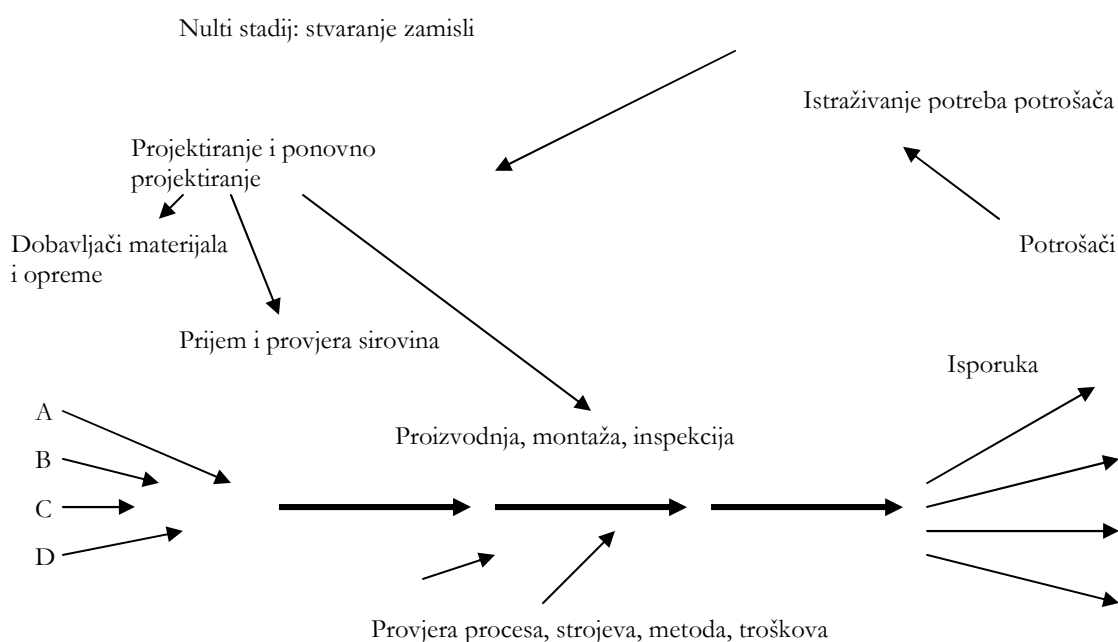
Organizacija funkcionira na posve istom principu iako je mnogo složenija. Poslovni procesi obično nisu vidljivi, naoko se čine nepovezani ali snažno utječu na ukupni rezultat. Dirigentu su izvođači uvijek na dohvata ruke. Njihov je učinak moguće trenutno percipirati pa se onda mogu provoditi trenutne korekcije ako se dogodi da proizvedena glazba odstupa od očekivanog doživljaja dirigenta.

Organizacija okuplja sustav procesa u prostornoj i vremenskoj udaljenosti, iako su svi usmjereni prema istoj svrsi. Iako se edukaciji i sinkronizaciji muzičara u orkestru posvećuje velika pažnja, isto se ne može reći za organizacije. Rezultati takvog pristupa pogubni su za sustav.

Uobičajeno se dešava da se neke komponente sustava nađu u gubicima a neke u dobitcima. To ovisi o tome koliko smo dobro optimizirali sustav. Rangiranjem komponenti po njihovoj uspješnosti, što tradicionalni menadžment stalno nameće, nikada nećemo dobiti optimalni sustav koji će korisniku isporučivati željenu kvalitetu jer komponente "dobitnici" obično postaju sebične dok se komponente "gubitnici" kažnjavaju što neizostavno vodi u raskol.

Klasična organizaciona shema tipičan je primjer menadžerskog prikaza koji razarajuće utječe na radne procese. Klasična organizaciona shema izvor je loše suradnje, nadmetanja i iscrpljivanja budući da ljudi nastoje udovoljiti potrebama "onih gore". Umjesto da je usmjerena na radne procese, pažnja je usmjerena "prema gore". **Stoga bi se velika transformacija postigla samo kada bi zamijenili vertikalni način prikazivanja glavnog radnog procesa horizontalnim.** Horizontalni prikaz sukladan je procesu rada. Oko glavnog, horizontalnog radnog procesa okuplja se oprema, materijali, procesi i ljudi koji čine sastavni dio ukupnog procesa rada.

Slika 1: Proizvodnja (ili bilo koja druga vrsta organizacija) prikazana kao sustav.



Ovakav je crtež prvi put predstavljen u Japanu, u kolovozu 1950. godine. U uslužnoj organizaciji izvori A, B, C, itd. mogli bi se primjerice odnositi na prethodne aktivnosti kao što je naplata, izračunavanje potraživanja, depoziti, ukupno podignuta sredstva, ulaz i izlaz inventara, prijenos, otpremnice i sl.

Ovakvo prikazani sustav predstavljao je inicijalnu kapsulu koja je "potpalila" japansku industriju pretvorivši je u svjetsku industrijsku velesilu. Svaka organizacija bi trebala kreirati sličnu prostornu sliku kako bi sve komponente sustava bile jasno vidljive. Ovakva slika pomaže da se jasno vidi gdje je mjesto čelništvu tvrtke, što treba poboljšati, kakve su interakcije unutar

sustava, tko su kupci, što treba očekivati od budućnosti, iz kojeg mjesta sve počinje i kamo sve to vodi. Slika pokazuje na kojem mjestu krug započinje i čime završava.

Nadalje, slika prikazuje dinamiku sustava: protok materijala, energije i informacija. Slika nam "govori" o komponentama i njihovoj međuzavisnosti: tko je kome interni dobavljač i kupac te kakvi su nam procesi potrebni. Također ukazuje na informacije koje su menadžmentu potrebne za upravljanje kako bi mogao slijediti tijek aktivnosti i pravovremeno reagirati. Piramidalni prikaz slabo u tome pomaže budući da samo prikazuje zapovjednu liniju izvještavanja koja je osmišljena za vojne potrebe a ne za drugo.

Vojna hijerarhija uspjela se nametnuti u industriji, školama i državnim institucijama. Nažalost, ona nam ništa ne govori o tome kako se pojedinac (ili tim, ili odjel) uklapa u radne procese. Grafički piramidalni oblik prije svega upozorava da je od primarne važnosti zadovoljiti svoga šefa. Kupac i dobavljač se u piramidi uopće ne spominju. Piramida razara sustav. Organizacija se korištenjem piramidalnog pristupa rascjepkava i usmjerava na međusobna nadmetanja kako bi fragmenti unutar cjeline pokazali i dokazali tko je kome važniji.

Horizontalni proces blizak je pravoj prirodi rada. U njega se sada unosi *Shewhartov krug*, poznata metoda uz pomoć koje organizacije najbolje uče. Primjenom *Shewhartovog kruga* započinje sustavno učenje koje svih uključuje.

Klasična organizacija funkcionira na način da svakodnevno odbacuje nevjerojatno bogatstvo najrazličitijih iskustava, znanja i promišljanja. "*Organizacija koja uči*" (Peter M. Senge) mjesto je u kojem ljudi sami kreiraju svoju stvarnost i tako je unapređuju. *Shewhartov krug* je proces koji to omogućuje. U nedostatku opisanog pristupa najdragocjenije znanje i ideje bespovratno se gube pretvarajući organizacije u mjesta za puki "prakticizam", ponavljanje istih grešaka bez iznalaženja pravih uzroka. Organizacija ostvaruje sve lošije rezultate a da nitko to ne primjećuje. **Krajnji je scenarij uvijek isti: svi tvrde da su drugi krivi za neuspjeh!**

Iako tvrtke marljivo rade pravog je uspjeha sve manje i manje. Promašaj menadžmenta posve je očigledan. Ako rezultate rada zaposlenika A označimo s X, a rezultate rada zaposlenika B označimo s Y, nakon uključivanja zaposlenika B konačni rezultat je obično $X + Y > X$. Nažalost, rijetko se kada događa da konačni rezultat možemo prikazati kao $X + Y = X + Y$! Dakle, novi djelatnik je pridonio laganom poboljšanju ukupnog učinka ali ne tako da su njegove sposobnosti u cijelosti pridodane djelatniku A. Kada u jednadžbu uvrstimo C i D

djelatnike, ukupni rezultat će se sve teže uvećavati.

Uzrok opisanom leži u menadžmentu koji nije u stanju prepoznati inhibirajuće procese kojim novi djelatnici usporavaju stare. Negativne interakcije postaju sve snažniji što loše utječe na sustav u cjelini. Korištenjem horizontalnog organizacijskog prikaza i *Shewhartovog kruga* dolazimo do nove situacije koja na prvo mjesto stavlja učenje iz procesa rada kao i kontinuirano unapređivanje radnih procesa i konačnih rezultata.

Shewhartov krug nije nešto novo. Čudno je što ga u Hrvatskoj tako malo, ako uopće, upotrebljavamo. Shewhart je svoj krug prvi puta obznanio u brošuri *Elementarni principi statističke kontrole kvalitete* 1950. godine. Dr. Deming iste je godine započeo intenzivnu primjenu njegove ideje te je smatrao kako on zorno prikazuje shemu učenja i unapređivanja procesa ili proizvoda kako se oni stvarno odvijaju u organizaciji. Pri tom je važno naglasiti da dr. Deming na prvo mjesto stavlja "učenje" a tek onda "proces" i "proizvodnju". Proizvodnja koristi neke elemente kruga učenja i unapređenja, ali u tome nije temeljita. Organizacije obično započinju s nekim planom koji ih vodi prema akciji te zatim mjerenju ostvarenja. No takav pristup nije metodičan već je površan i nepotpun. U praksi, ljudi uopće ne znaju da se radi o nekakvom krugu.

Shewhartov krug zapravo predstavlja stanoviti eksperiment za kojeg mislimo da se provodi isključivo na fakultetu. Šteta što je tako jer u nedostatku eksperimentiranja nema ni novog učenja. Tako praksa ostaje praksa a teorija se smješta u neki mistični, tajanstveni laboratorij. Kvaliteta se traži, ali su putovi upitni. Za postizanje kvalitete obično se izabiru putovi koji vode u suprotnom smjeru.

Svaka aktivnost dio je sveukupnog procesa. Skica kojom prikazujemo proces oslikava rad po fazama. Sve faze zajedno čine cjelinu procesa.

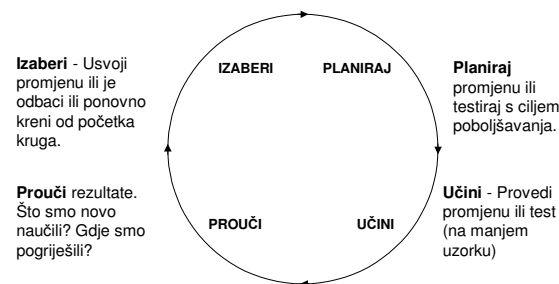
Faze nisu odvojeni dijelovi koji svaki za sebe čini svoju, odvojenu i neovisnu cjelinu. Česta je greška menadžera što rastavljaju proces na faze da bi ih zatim preispitali u troškovnom, energetskom, vremenskom i bilo kojem drugom smislu. S druge strane *shema procesa*, jednostavnog ili složenog, ukazuje na teorijski pristup - ideje ili zamisli.

Rad se odvija od jednog prema drugom koraku a svaki korak ima svojeg korisnika. Na kraju dolazimo do korisnika koji kupuje proizvod ili uslugu. Svaka faza im svoj *ulaz* koji završava u pretfazi prethodno učinjenog. *Izlaz* se po nečemu mora razlikovati od ulaza. Svaki ulaz se doraduje kako bi izlaz zadovoljio. Stalnim poboljšanjima pristupa i procesa nastojimo stvoriti zadovoljnijeg slijedećeg korisnika. No, isto tako svaka se greška prenosi dalje. Svi koraci zajedno usmjereni su prema zadovoljenju konačnog korisnika. U tom je procesu suradnja neophodna prilikom svakog *ulaza* i *izlaza*. Svaka slijedeća faza treba znati što se u prethodnoj dogodilo jednako kao što svaka faza treba znati što od nje zahtijeva iduća faza. Suradnja se ostvaruje pitanjima:

- Što ja mogu učiniti za vas?
- Što vi možete učiniti za mene?

Odgovor: "Ja bih to mogao kvalitetnije učiniti (s manje pogrešaka) kada bih znao koja je svrha i čemu služi to što radim. Specifikacije mi ne govore sve što bih želio znati te mi uskraćuju sve informacije koje su mi potrebne za kvalitetan rad".

Slika 2: *Shenbartov krug* za učenje i unapređivanje: Planiraj - Učini - Prouči - Izaberi



Krug započinje pitanjem: *Koje bi bilo najvažnije postignuće ovog tima? Koje se promjene zahtijevaju da bi se to postignuće ostvarilo? Koji nam podaci i informacije stoje na raspolaganju? Da li nam je potrebno novo promatranje? Ako je odgovor potvrđan, potrebno je planirati i testirati promjenu. Također je potrebno odlučiti na koji ćemo način mjeriti ostvarenja.*

Zatim se prelazi na sljedeću fazu "učini planirano". Svakako je poželjno testirati zamišljeno na malom uzorku (eng. *prototyping*).

Slijedeća faza odnosi se na "promatranje učinka" promjena ili testiranja. Ključna pitanja ove faze jesu: Što smo naučili? Što možemo sada predvidjeti? Proučavanje rezultata promjene ili testiranja provodi se da bi naučili na koji način možemo najbolje unaprijediti proizvod. Budući da je predviđanje preduvjet planiranju, u ovoj fazi imamo priliku uvjeriti se u stupanj pouzdanosti našeg predviđanja.

Shewhartov krug koristan je za unapređivanje svake faze. Također je koristan kada želimo otkriti specifične uzroke problema uočenog analizom statističkih podataka. Da bi otkrili prave uzroke problema stručnjaci se koriste analizom podataka i njihovom pravilnom interpretacijom a ne nagađanjima. Upravo je po tome menadžment struka koja ne ostavlja slobodan prostor kojekakvim nagađanjima tu. Proučavanje dobivenih rezultata nam omogućava:

- unapređenje svake pojedine faze,
- bolje zadovoljavanje korisnika.

Rezultati također mogu pokazati da ništa ne treba mijenjati, barem za sada. No, ako se stalno vraćamo na to pitanje istinsko unapređenje nam neće promaknuti kada se za njim ukaže potreba.

Putovanje krugom možemo ponavljati kako bi se uvjerali u valjanost rezultata. Hoće li se oni ostvariti kada se okolnosti promijene? Svaku fazu kruga bi trebalo popratiti statističkom analizom troškova, utrošenog vremena te analizom mogućih pogrešaka.

Interakcije predstavljaju mnogo snažniju silu nego što mislimo. Uz to, u mnogome ostaju neotkrivene. Gomilanjem neotkrivenih interakcija doprinosi se stvaranju misterija: stalno nas iznenađuju nepredvidljivi rezultati. Osjećamo se kao kad automobilom prolazimo kroz maglu.

Kvantna fizika, znanost stara stotinu godina, otkriva nam nevjerovatnu međuzavisnost svega sa svime. Otkriva nam postojanje kvantnih čestica koje nevjerovatnim brzinama među sobom razmjenjuje informaciju bez obzira na udaljenost. Prilikom jednog pokusa provedenog u Švicarskoj znanstvenici su kvantnu česticu A usmjerili na istok a B na zapad. Pomnim mjerenjem je ustanovljeno kako čestica A trenutno spoznaje promjene koje se događaju čestici B.

Orijentiranost na eksperte pojedince štetna je za proizvod i za kupce. Radije treba njegovati timski rad. Sastanci tima započinju podsjećanjem svih članove na sve što se učinilo kako bi se osvježile informacije. Tek potom se prelazi na razgovor o tome što bi trebali dalje činiti. Zato je svrha tima toliko važna: da je uvijek svima jasno što, kako, zašto i pod kojim uvjetima treba raditi da bi se ostvarilo željeno. Pri tome zahtjevi ne trebaju biti strogo određeni kako ne bi negativno utjecali na inicijativu.

Progres se javlja u situacijama kada ljudi promijene prvobitne zahtjeve, tvrdnje i nastojanja. Pri susretu s preprekama uvijek bi se trebali vratiti na svrhu kako bi oslobodili svoju kreativnost. Kada slobodno iznose ideje proživljavaju slobodu u pravom smislu te riječi. Tada je svakome jasno što treba činiti. S druge strane, kada se menadžment umiješa s preciznim zahtjevima, ljudi se odvajaju od posla kojeg bi trebali činiti. Zbog toga kvaliteta stradava.

Fokus menadžera u proizvodnji danas je u potpunosti usmjeren na tehniku i tehnologiju. Budući da je skupa, o njoj se pažljivo brine. No,

prava se unapređenja postižu na ljudskom čimbeniku, jednako kao u uslužnim organizacijama. Kada bi menadžment u svojem radu koristio krug učenja i unapređivanja kvaliteta usluga bila bi daleko veća.

Primjer šteta koje nastaju upravljanjem kada se ne uvažava sustav, vođenjem "napamet", troškovi su ulaznog materijala. Po svojoj upotrebnoj vrijednosti, ulazni materijal se može svrstati u četiri grupe:

1. Materijal koji se normalno koristi,
2. Oštećeni materijal, ma se ima teškoća
3. Neupotrebljivi materijal,
4. Materijal na zalih.

Računovodstvo uobičajeno prati troškove neupotrebljivog materijala (kalo, rasip, lom) i materijala na zalihama. Stoga se često događa da oštećeni materijal, koji stvara teškoće u proizvodnom procesu, gubitke u vremenu i zadovoljstvu djelatnika, prolazi neprimijećen. Tako nastaju gubici nepoznatog opsega zbog neznanja o upravljanju sustavima osoba odgovornih za rad *na* sustavu.

Primjer ulaznih materijala pokazuje koliko je važno znati na koji su način povezani gotovi izlazni proizvodi i ulaz, a koju odabire korisnik i odlučuje dati priorite trošenja svog novca i vremena za robu koju on procijeni dobrom njemu dostupnom. Tajan uspjeha je u suradnji komponenata na sotvarivanju svrhe sustava. Nadmetanje komponenata si susatv ne može priuštiti. Previše košta. Nema kupca koji želi platiti tuđe promašaje. Mnoge organizacije ima sve potrebnne komponente, ali nisu sustav. Organizacija kojima je cilj preživljavati nisu sustav. Sustav u sebi sadrži komponentu budućnosti. Usmjeravanje svih napora ka ostvarenju svrhe je posao menadžmenta. Njegova je zadaća jasna svakome – ostvariti rezultate u kojima su svi pobjednici. Dodatni posao menadžmenta je širiti granice sustava kako bi bolje ostvario svrhu sustava. Tu ne spada želja biti prvi, najbolji, najveći. Biti prvi je nadmetanje.

Zadaća menadžmenta svakome je jasna: ostvariti rezultate koji će svih učiniti pobjednicima. Pored toga, menadžment treba širiti granice sustava kako bi još bolje i kvalitetnije ostvario svrhu sustava. A tu ne spada želja da se "bude prvi...najbolji...najveći". Želja da se "bude prvi" predstavlja nadmetanje što znači da je u suštini nemoralna. Jer "biti najbolji, najveći...itd." znači da oni koji to nisu trebaju biti kažnjeni.

Širiti granice sustava znači sve sudionike učiniti pobjednicima. Pored toga, menadžment treba razmišljati: "Što trebamo ostvariti u roku od pet ili deset godina?" budući da je "konkurencija" bitna komponenta svakog sustava. Kvalitetna

konkurencija vrlo je korisna budući da u sustavu potiče progres. Nažalost, uobičajeno obilježje odnosa s konkurencijom je "borba" što nikako nije dobro jer se polazi od pretpostavke konkurenciju treba svladati, poraziti, eliminirati što uvijek usmjerava na "win-lose" rješenja. Nadmetanje uvijek razara obje strane, onoga tko potiče nadmetanje i onoga tko se našao objektom svladavanja. Uništava kvalitetu, smanjuje samopouzdanje, loše utječe na međuljudske odnose, sprečava kreativnost i inovativnost. Nadmetanje uvijek proizvodi preduvjete za strah, osobito strah od neuspjeha.

Postoji samo jedno korisno nadmetanje a to je nadmetanje sa samim sobom. **Sutra ću učiniti bolje nego što sam to učinio danas misao je koja predstavlja suštinu općeg napretka.**

Zaključak

Sustav i upravljanje sustavom, iako nevidljive, najvažnije su kategorije svake organizacije. Stoga je zadatak menadžmenta da iste "učini vidljivima" što se može postići definiranjem svrhe, grafičkim prikazivanjem ključnih procesa, korištenjem *Shenbartovog kruga* itd. Kako je iznimno teško upravljati "nevidljivim kategorijama" menadžment se radije usmjerava na konkretne poslove umjesto da se bavi sustavom. Primjerice, "povezanost komponenti sustava" vrlo je važna za i presudno utječe na konačne rezultate. Iako se "povezanost komponenti sustava" ne može opipati, vidjeti ili namirisati, ipak navedenu kategoriju svatko osjeti. Ako u rad lošeg sustava uvedete kvalitetnog pojedinca, nemojte sumnjati da će sustav pobijediti i pretvoriti kvalitetnog pojedinca u "gubitnika". S druge strane, ako u rad kvalitetnog sustava uvedete kvalitetnog pojedinca, isti će se dodatno razviti i osnažiti (to se događa kada "loši" hrvatski radnici pronađu posao u nekoj stranoj zemlji pa se vrlo često pokaže da nisu uopće "loši" već upravo suprotno, "sjajni" radnici).

Pojedinac jako dobro prepoznaje snagu sustava, smjer silnica unutar sustava te im se potom nastoji prilagoditi. Radi toga se kaže kako sustav "formira" ljude. Pitanje je samo da li će se "formiranje" odnositi na kreativnost i nove ideje ili na razne metode gubljenja vremena i igranja organizacijskih "političkih igara" kako bi se preživjelo u sustava, ne i nešto napravilo.