



Matija Kolarić diplomirani je ekonomist, absolvent Executive MBA studija na CBA Business School, samostalni konzultant i trener. Temeljne aktivnosti su mu radionice na području organizacijskog razvoja (izgradnja tima, komunikacija, strategija, change management) u privredi, kao i interni menadžment u malim i srednjim poduzećima. www.matijakolaric.com

Tema mjeseca: Iskustva

Članak: Uzdizanje organizacije na nove razine:

Razgovor s Christianom Schenom

Komentar Matije Kolarića

U članku **Uzdizanje organizacije na nove razine: Razgovor s Christianom Schenom**, u nekoliko se navrata spominju "meke" i "tvrde" metode. Iz iskustva znam da se pod tim pojmovima podrazumijeva koješta. Ljudi najčešće one metode koje su im jasne i za koje smatraju da nose određenu egzaktnost nazivaju "tvrdim", a one koje ne razumiju jer su im preapstraktne "mekim". Oni koji uspješno koriste i jedne i druge znaju da se zapravo ne radi toliko o razlici između metoda koliko o samom pristupu.

S jedne strane možemo kranuti od definiranja proizvoda i tržišta. Na temelju marketinških analiza razrađujemo strategiju, a na temelju nje definiramo procese i strukturu organizacije. Na kraju u apstraktne "kućice" pokušavamo ugurati stvarne ljude. Što smo, zapravo, učinili? Napravili smo jasan plan koji, doduše, nema čvrstu podlogu u realnosti, ali nam ulijeva lažan osjećaj sigurnosti i kontrole. Krenuli smo od brojeva dobivenih "tvrdim" metodama i došli do točke u kojoj trebamo "mekim" metodama pronaći, selektirati, obučiti i motivirati ljude da budu ono što bismo mi željeli da budu.

Na žalost, taj birokratski pristup duboko je usađen u većinu nas tijekom našeg školovanja. Sustav koji određuje hoće li se naglasak staviti na ovaj ili neki drugi pristup nastao je upravo ovakvim pristupom. Birokratski sustav nameće se putem javnog školstva kao jedina mogućnost.

Slijedimo li takav pristup, sam po sebi se nameće zaključak da "tvrde" metode daju egzaktnost i stoga moraju predstavljati temelj, a "meke" su tek nadgradnja. Ono što često ne vidimo, jer nas nisu učili da vidimo, je temeljno prirodniji pristup. Dok opisani možemo nazvati strateškim (da, to ima neke veze s vojskama, ratovanjem, razaranjem), sljedeći se naziva organskim (priroda, rast, bujanje).

Stvarni ljudi koji svakodnevno provode vrijeme zajedno (možda jer su zaposleni u istoj kompaniji) počinju se grupirati prema srodnim interesima, vrijednostima, talentima. Zajedno će pokušati život učiniti ljepšim, zanimljivijim, ispunjenijim. Pokušat će to učiniti i sa poslom na kojem provode znatan dio svog života. Ukoliko nemaju priliku to učiniti s poslom, pronaći će...

Stop. Jasno je što će se dogoditi ukoliko *nemaju* priliku, no *zašto je ne bi imali?* Zar to nije u interesu kompanije? Da zaposlenici rade bolje, predanije, motiviranije i uspješnije? Da potpunije realiziraju *sebe?* Zašto ne bi odnosi na poslu bili *prirodni?* Zašto se ne bismo koristili tehnologiju i procese koji su primjereni da *mi stvaramo proizvode?* Ili, s vremenom, počeli proizvoditi nove proizvode koji će uistinu biti *naš* doprinos svijetu?

Svjestan sam da sam prethodni pasus počeo govoreći o "njima", a završio govoreći o "nama". Upravo tu preobrazbu mora proći svatko tko, poput Schene, želi svoj rad temeljiti na organskom pristupu u kojem su "meke" metode temelj, a "tvrde" nadgradnja. Famosna podjela na "nas" i "zaposlenike" (ili "nas" i "šefove") redovito upućuje na onaj prvi, birokratski, strateško-vladalački pristup. Upravo činjenica da postojimo samo "mi" u kompaniji upućuje na činjenicu da je ona uistinu živi i svjesni organizam.

Iz članka je vidljivo da je Schena koristio upravo ovaj pristup. Organizacija se temeljila na uspješnoj komunikaciji, zajedničkom definiranju ciljeva, osobnoj odgovornosti za vlastiti posao. Naravno, definirali su i brojčane pokazatelje uspješnosti. Takve koji će osigurati da kompanija ide u smjeru u kojem je vodi zajednička vizija i koji upućuju na to jesu li ciljevi ostvareni. U jednome trenutku su zamijetili da bi djelovanjem izvan kompanije znatno doprinjeli ostvarenju vizije. Onda su djelovanjem izvan formalnih granica kompanije to i učinili. Očigledno su za njih te granice uistinu tek formalnost. Jer nije se vizija promijenila, jednostavno se polje djelovanja proširilo. Tipično organski.