



**Marko Lučić**, urednik i član uprave  
portala Quantum21.net.

## Uvodnik

### Marko Lučić

Poštovani čitatelji,

tema mjeseca svibnja na portalu *Quantum21.net* nosi naziv "**Sustavno razmišljanje u praksi**". Više slučajno nego namjerno (iako osobno vjerujem kako "ništa nije slučajno") u posljednje se vrijeme često bavimo sustavnim razmišljanjem. Nakon posebnog broja stručnog časopisa *qLife* u cijelosti posvećenog sustavnom razmišljanju nastavljamo s proučavanjem tog staro-novog pristupa upravljanju organizacijama. Kažem "staro-novog" jer sam ispravno upozoren od strane jednog kolege da se ne radi o "*novom pristupu menadžmentu*" kako sam to naveo u uvodniku *qLife*-a već više o "*načinu funkcioniranja prirode*" od trenutka stvaranja Univerzuma pa sve do današnjih dana. Naime, oduvijek je sve bilo povezano sa svime. Oduvijek su ljudi, svjesno ili podsvjesno, kreirali sustave. Nažalost, zapadnjački menadžment već se desetljećima bori protiv te neosporne činjenice što u praksi stvara enormne probleme na svim razinama.

Kako bi se pomakli od teoretiziranja, ovaj smo mjesec naglasak stavili na upotrebu sustavnog razmišljanja u praksi. Iskoristili smo rijetku priliku da porazgovaramo s *Barbarom* i *Alenom Marotom*, kolegama savjetnicima koji su se nedavno vratili iz Engleske oduševljeni novim spoznajama, *Jobnom Seddonom* i *Vanguard pristupom* koji koriste sustavno razmišljanje na konkretnim primjerima u praksi. I to veoma uspješno!

Priča o *Vanguardu* čini mi se zanimljiva iz jednog posebnog razloga. Naime, u posljednje vrijeme izgleda da su naponi usmjereni ka transformaciji sustava uzaludno rasipanje energije. Svi se mi osjećamo kao da "ništa ne možemo promijeniti" što je djelomično i točno. No, tko može nešto napraviti? Uz pomoć kojih metoda? U priči o *Vanguardu* doznajemo upravo o tome, na koji način je moguće promijeniti funkcioniranje nekog sustava. Iako se rješenja čine radikalnima (posebno direktori koji navlače radna odijela kako bi pomagali radnicima i tako otkrili dinamiku sustava) ona to zapravo nisu. Posve su prirodna i logična. Zapravo, radi se o *povratku zdravog razuma* u svijet liderstva i menadžmenta.

Ono što za hrvatske prilike jeste radikalno stavljanje je u prvi plan *sustava* za razliku od *ljudi*.

---

Iako u našoj stručnoj javnosti prevladava mišljenje da su "ljudi najvažniji" sustavno razmišljanje nam pokazuje da nisu, da su odgovorni za najviše 15% konačnih rezultata funkcioniranja te da je *dizajn sustava* najvažnija kategorija. Što je sasvim točno teza koju ću također pojasniti na primjeru iz prakse, kako bih se i sam uključio u duh ovoga broja!

Navedena ideja vraća me u dane mladosti, kada sam kao mladi menadžer obavljao dužnost direktora jednog velikog riječkog trgovačkog centra. Postavljen od strane uprave da "promijenim stvari na bolje" brzo sam shvatio kako ključni problemi proizlaze iz načina razmišljanja i funkcioniranja onih istih ljudi koji su me postavili da ih riješim. Iako se čini paradoksalnim, tako nije. Mnogi su se sreli sa sličnim situacijama kada ljudi traže od vas da riješite probleme koje si oni sami, nesvjesno, kreiraju.

Borba je trajala nepunih osamnaest mjeseci nakon kojih sam, naravno, ja "poginuo". Odlučili su se za smjenu i "novog čovjeka" koji će biti sposoban "riješiti nagomilane probleme". Na moje je mjesto zasjeo kolega s istim zadatkom ali i istom sudbinom. Nakon dvije godine priča se ponovila te sam čuo kako su isti ljudi krenuli opet u novu potragu. Od tada pa do danas promijenili su još trojica direktora, uvijek na isti način, uvijek iz istog razloga i uvijek uz istu priču.

Sve vam ovo govorim kako bih podržao tezu da rezultati manje ovise o ljudima a mnogo više o sustavu. Situacija u kojoj sam se tada našao jasno je bila determinirana *dizajnom sustava* koji mi je onemogućavao da uvedem bilo kakve promjene. Budući da uprava nije bila sposobna uvidjeti nevidljive niti koje su određivale ponašanje sustava, svaka promjena ljudi (nakon mene još četvero novih direktora), ma koliko oni kvalitetni bili (nije valjda da baš nitko od nas nije bio sposoban), uvijek je vodila do istih, loših rezultata. Umjesto da se bave sustavom, članovi uprave, poput mnogih drugih hrvatskih menadžera, bavili su se ljudima razmišljajući o tome koji je od njih više a koji manje sposoban što je uvijek vodilo do istog ciklusa smjene i potrage za "novim", bez da objektivno sagledaju svoju vlastitu ulogu u kreiranje cjelokupne "drame".