



Od usmjerenosti na ljude do stručnjaka za sustav

Barbara Marot

Radi ono što voliš ili voli ono što radiš? Na koji način odabrati zanimanje? Ili poziv? Treba li se pri tome rukovoditi onime u čemu si dobar ili onime za čime postoji potražnja? Ova i slična pitanja najčešće si postavljaju mladi ljudi pred odabir karijere i mnogi će reći kako jednostavni odgovori na ova pitanja ne postoje. I zaista, odgovor nije jednostavan budući da nas usmjerava za dugačak period našeg budućeg života i velikim dijelom određuje naše kasnije osobno zadovoljstvo.

Većina ljudi nakon završenog formalnog obrazovanja odabere određeno usmjerenje i njega se drži gotovo cijeli svoj radni vijek. Ovo ne znači da nužno ostaju u istoj tvrtci, međutim usmjerenje ostaje uglavnom isto. Ukoliko ste proaktivna osoba sami ćete odabrati područje i na njega se usmjeravati kada se prijavljujete za posao. Nakon nekog vremena dobit ćete posao, usavršavat ćete se iz tog područja, upoznat ćete krug ljudi koji se bave sličnim stvarima, steći klijente. Sve to pridonosi tome da iako odlučite napraviti iskorak u karijeri, promijeniti tvrtku ili sl., ipak ostanete blizu onome što ste do tada radili. Malo je onih koji se odluče na drastične pomake te npr. iz financijskog sektora pređu u umjetnost ili poljoprivredu.

No, okolnosti ipak ponekad odvedu ljude iz jednog područja u drugo. Zanimljiv je stoga primjer Barbare Marot, diplomirane psihologinje koja se rano upustila u poduzetničke vode što joj je omogućilo da samostalno odlučuje o zaokretima u svom profesionalnom putu. Suradnja s malim i srednje velikim poduzećima omogućila joj je da brzo uviđa pozitivne i negativne rezultate usluga koje je pružala, a malo tržište sililo ju je da brzo donosi odluke i prilagođava se zahtjevima. Zbog toga je u relativno kratkoj karijeri prošla podugačak put od organizacijskog psihologa do konzultanta za unapređenje sustava. Kada govori o tome kaže:

Kada razmišljam o svojoj karijeri za koju se objektivno ne može reći da je jako duga, nameće mi se misao da iako sam napravila ogromne zaokrete nije bilo teških odluka. Mislim da mi je u tome pomoglo što sam se rukovodila pitanjima: “Što je to što ja volim raditi, u čemu uživam, kada se dobro osjećam?” i “Kako mogu bolje pomoći svojim korisnicima?”

Nakon završene gimnazije upisala sam studij psihologije. Kao i većina studenata, koji su u to vrijeme upisivali taj smjer, jednoga sam se dana vidjela u području kliničke psihologije, a rad s tvrtkama nije bilo nešto što me imalo privlačilo. Želja za pomaganjem drugima da budu sretniji i zadovoljniji bila je razlog zašto sam odabrala tu struku i zamišljala se u kliničkom okruženju. Međutim, pred kraj studija uvidjela sam da se to isto može učiniti i ukoliko se pomaže organizacijama, pa čak i da se na taj način može pomoći puno većem broju ljudi. Dok sam kroz kontakte s kliničkom praksom sve više uviđala koliko je ograničen domet psihoterapeuta, rad na prevenciji kroz pomaganje ljudima da na poslu budu uspješniji i da im taj dio života bude kvalitetniji činio mi se sve privlačnijim. Kako tvrtke čine ljudi koji posluju s drugim ljudima, vjerovala sam da moje znanje iz psihologije može u tome pomoći.

Ipak, igrom slučaja prvi posao dobila sam u tvrtci koja se tada bavila savjetovanjem iz područja marketinga i grafičkim dizajnom. Ideja je bila sa se uključim u to sa svojim znanjem iz psihologije. To je bila ideja, međutim to nikad nisam radila. Osluškujući zahtjeve korisnika u to vrijeme, prepoznali smo potrebu za osmišljavanjem radionica iz područja prodajnih vještina i to je bilo nešto s čime sam počela. U to vrijeme su te radionice bile jako dobro posjećene. Vjerujem da sam imala veliki broj polaznika zato što su ti programi davali ljudima znanja koja kroz formalno obrazovanje ili na neke druge načine nisu imali prilike steći. Bili su korisni iz razloga što su polaznicima davali odgovor na pitanja što se događa u glavi kupca, što je bitno u kontaktu s kupcem, kako svojim ponašanjem možemo privući ili otjerati kupca i sl. Na zabavan i jednostavan način pokušala sam pomoći ljudima da budu uspješniji prodavači i da bolje razumiju svoje kupce. Također, slušajući probleme korisnika, uvidjeli smo da kod njih postoji potreba za pomoći pri odabiru novih zaposlenika. Kada im se ukazala potreba za novim zaposlenicima nisu znali od kuda početi. Da li pitati ljude za preporuku,

zaposliti nekog poznatog ili ne, kako i gdje objaviti natječaj, kako selekcionirati prikupljene molbe. Poslodavci su se pitali kako voditi razgovor, što pitati? Kako dobiti što više informacija o kandidatu? Na osnovu toga razvila sam proces selekcije kojem je svrha bila osigurati poslodavcima informacije za utemeljenu odluku o tome koga zaposliti.

Kako sam većinom radila s malim i srednjim poduzećima u kojima stvari postaju brzo vidljive, pojavile su se nove potrebe. Na osnovu selekcije bi odabrali osobu koja najbolje odgovara zahtjevima posla, ali pitanje je bilo što s njome kada uđe u organizaciju. Zašto čak i oni koji su se u selekciji pokazali kao najbolji izbor nekada ne profunkcioniraju baš najbolje. Pojavila su se i pitanja kako motivirati radnike? Zašto su se uspavali i kako ih potaknuti da "grizu" kao nekada? Kako s njima komunicirati? Kako rješavati konflikte koji se pojavljuju? Javio se i problem preopterećenosti direktora i rukovoditelja i pitanje kako da razviju svoje radnike ne bi li im mogli prepustiti dio svojih obaveza.

q21: To vas je odvelo iz marketinga u ljudske resurse. Pokrenuli ste i vlastiti edukacijsko savjetodavni centar.

Negdje u to vrijeme sa Alenom, svojim sadašnjim suprugom, pokrenula sam Optimum. Polazeći od problema koje smo susretali na terenu i saznanja da velika većina tvrtki u našoj regiji nema stručnjaka za ljudske resurse, tržištu smo ponudili vanjsku pomoć pri upravljanju kadrovima. Vjerovali smo da su dobro osmišljeni procesi odabira i razvoja kadrova te razvoj rukovodnih vještina odgovor na gore navedene probleme pa smo svoje usluge oblikovali na taj način. I dalje je selekcija kadrova bila nešto što je korisnicima trebalo i što im je pomagalo u odluci koga zaposliti. Razvili smo niz seminara i radionica o tome što je motivacija i kako motivirati svoje radnike. Učili smo rukovoditelje komunikaciji. Učili smo ljude zbog čega dolazi do konflikata i kako da ih učinkovitije rješavaju. Vjerovali smo da će tvrtka biti uspješna ako zna što želi postići, ako su svima jasne vizija i misija tvrtke, ako su jasni ciljevi i što se od svakog zaposlenika pri tome

očekuje te ukoliko je svatko “nagrađen” prema zaslugama.

q21: Pokazalo se je da takve usluge ne daju očekivane rezultate? Kako je došlo do pomaka prema sustavnom razmišljanju?

Polazili smo od našeg bazičnog obrazovanja i tada vrlo popularnog vjerovanja da su zaposlenici odgovorni za rezultate tvrtke, da su oni njeno najveće bogatstvo, njen najvažniji potencijal. Jako se puno priča o tome, sve više je edukacija na tu temu, i sve je više konzultanata iz tog područja. Međutim, ograničenja su puno veća nego što se priča. Kada radite s manjim sustavima stvari se brže odvijaju i brže postaju vidljive. Jako se puno truda, vremena i novaca ulaže u ljude, a efekti nisu ni približno onakvi kakve smo priželjkivali. Jako je demotivirajuća činjenica da puno truda uložite u npr. razvoj neke edukacije, ona bude jako dobra, ljudi jako zadovoljni, ali nema onog efekta koji ste priželjkivali. Ljudi ne promijene svoje navike i ponašanje u onoj mjeri u kojoj ste očekivali. Pitali smo se zbog čega se to događa i došli do činjenice da će čak i vrhunski izvedena otvorena edukacija ili radionica na bilo koju temu imati malog ili nikakvog efekta na efikasnost i učinkovitost ljudi koji se vrata u loše organizirane firme. Čak sam se često pitala da li ljudima koji nam dođu na edukaciju čak na neki način i odmognemo, odnosno učinimo ih nesretnima jer im pokažemo kakve bi stvari mogle i čak trebale biti. Odgovor jedne od sudionica me je umirio i dao potaknuo da ustrajem i učim dalje. Ona je rekla da im na neki način olakšamo jer dobiju potvrdu da nije stvar u njima nego u sustavu u kojem rade. Ljudi koji obavljaju posao i u kontaktu su s korisnikom najčešće imaju znanja o tome što je potrebno korisniku i kako mu to omogućiti, ali ih sustav u kojemu rade iz razno raznih razloga često u tome sputava. Shvatili smo da im seminarima nećemo uspjeti pomoći da promjene svoje sustave i nastavili smo tražiti dalje.

q21: Kažete da je "stvar u sustavu"?

Da, stvar je u sustavu i ukoliko se usmjeravate na mijenjanje ljudi, a ne sustava ulagat ćete ogromnu energiju s mizernim rezultatima. Ono što smo uočavali kroz svoj rad je da ukoliko odaberete dobrog kandidata za određeno radno mjesto, ali se njemu ne posveti pažnja, tj. ukoliko ga se ne uvede u posao i principe organizacije taj čovjek vjerojatno neće profunkcionirati.

I ograničenja otvorenih seminara su vrlo jasna. Područje je obično široko i obzirom da imate polaznike sa različitim razinama znanja nemoguće je da svi budu zadovoljni. Ono što nauče u jednom ili dva dana vrlo će teško primijeniti u sustavu koji funkcionira po drugim principima, a oni ga nemaju ovlasti mijenjati. Stvar je malo blaža ukoliko je seminar “in-house”, ali ni to ne mijenja sustav te su rezultati, ponovno, vrlo upitni. Ono što želim reći je da možete napraviti odličan seminar iz prodajnih vještina, da ga ljudi prihvate, postanu vještiji prodavači, međutim, stvar je često u proizvodu ili usluzi koji više ne odgovaraju zahtjevima tržišta ili je problem u organizaciji rada koja otežava isporuku prodanog. Koliko god se prodavači trudili ukoliko prodaju ono što ne treba tržištu ili je organizacija koja to isporučuje loše ustrojena oni će nužno biti neuspješni.

Razne motivacijske strategije koje se sve više primjenjuju, poput plaćanja prema učinku, godišnjih razgovora ili slično, imaju malo učinka. Na neko vrijeme zaposlenici djeluju motiviranije, čini se kao da više grizu, ali ubrzo nakon toga treba primjenjivati novu taktiku jer se ljudi opet “uljuljkaju”. To su ograničenja motivacije bazirane na mrkvi i batini, odnosno vanjskim nagradama i kaznama. Ukoliko ih primjenjujemo u svojim organizacijama postići ćemo to da ljudi budu usmjereni samo na dobivanje nagrade i/ili izbjegavanje kazne, a ne na posao koji treba obaviti. Stvar je vrlo logična, ali jako u suprotnosti s prevladavajućim načinima razmišljanja. Onima koji o tome žele znati više toplo preporučam članak Fredericka Hertzberga: *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, jedan od najprodavanijih članaka

u povijesti *Harvard Business Reviewa*. Usprkos činjenici da je članak klasik i da je davno objavljen, tipične greške pri motiviranju zaposlenika koje Herzberg već tada navodi kod nas se prodaju pod najsuvremenije metode. Procjenjivački razgovori također su jedan od alata u upravljanju ljudskim resursima koji pretjeranu važnost polaže na ljude i proizlazi iz uvjerenja da ukoliko se svi pridržavamo onoga što smo se dogovorili stvari će štitati. Ali to nije tako i ubrzo to svima postane jasno pa svi izbjegavaju kontrolu izvršenog jer su svjesni da će morati nepravedno odgovornost za rezultate pripisati pojedincu. Poluga je negdje drugdje. Za pravo unapređenje potrebno je mijenjati sustav jer on najviše određuje rezultat.

Tražeci objašnjenje zašto usmjeravanje na ljude ne daje efekte koje smo očekivali došli smo do saznanja da usluge koje nudimo ne samo da ne pomažu nego mogu i štetiti tvrci. U najmanju ruku štete na način da maskiraju stvarne probleme, odnosno resurse tvrtke usmjeravaju u krivom smjeru, na rješavanje simptoma, dok prava «bolest» i dalje napreduje. To je bio vrlo bolan period za nas. Ono što smo do tada radili nije imalo efekte koje smo očekivali, a nismo znali što činiti umjesto toga.

Ponovno igrom slučaja jedan kolega nas je upoznao sa spoznajama W.E. Deminga, američkog stručnjaka za kvalitetu koji je jedan od zaslužnih za ono što je Japan postigao nakon drugog svjetskog rata. Deming i drugi stručnjaci poput Jurana i u posljednje vrijeme Coveya napominju da je samo između 5 i 15 % varijacija u rezultatima tvrtke pod utjecajem zaposlenika, a sve ostalo pod utjecajem toga kako smo osmislili i oblikovali sustav. Pod sustav podrazumijevam način na koji oblikujemo i vodimo posao. Primjenjujemo li gore navedene metode, odnosno usmjeravamo li se na zaposlenike i oni sve učine kako treba to će, u najboljem slučaju, imati samo 15% utjecaja na krajnji rezultat. Ovo zvuči jako apstraktno, ali pokušamo li to prizemljiti i primijeniti na npr. maloprodajnu trgovinu, možemo reći da je to radi li Marija ili

Petar puno manje važno nego ono što prodajemo, jesu li ti proizvodi na razini kvalitete kakvu očekuju naši kupci, gdje nam se nalazi trgovina, kakva nam je politika cijena, na koji način se oglašavamo, koje su mogućnosti plaćanja, kakve su nam zalihe i sl. Dakle, Marija ili Petar mogu biti više ili manje ljubazni i stručni, međutim sve ovo drugo najčešće nije pod njihovim utjecajem već pod utjecajem onoga koji vodi taj posao. Sa znanjima koje imam danas mogu čak tvrditi da je i ljubaznost i stručnost pod puno manjim utjecajem pojedinca nego što se uobičajeno misli.

q21: Kako to mislite?

Biste li vi bili ljubazni i nasmiješeni u sustavu koji Vam odmaže da radite svoj posao? Biste li bili nasmiješeni u sustavu koji ne naručuje ono što treba vašim kupcima, nego ono što vam guraju, pardon, imaju na akciji vaši dobavljači? U sustavu u kojem marketing obećava ono što ne možete ispuniti? Biste li bili nasmiješeni u sustavu u kojem vam plaća ovisi o prometu, a prodajete ono što ne ide na tržištu i ne možete na to utjecati? Biste li bili nasmiješeni u sustavu u kojem vam stalno «pada sustav» pa ne možete izdati račun korisniku ili vam dobavljači pune police taman kad je najveća gužva? Ako netko izabere da će u takvom sustavu biti dobre volje i ljubazan to će mu samo pomoći da lakše «izgura» dan i da barem još više ne razbjesni svoje korisnike, a i takvih je malo. Većina «prosječnih» radnika će pokleknuti, izgubiti dobro raspoloženje i iskaliti se na kupcima. Dakle, mislim da možemo zaključiti kako je ljubaznost kombinacija osobina ličnosti, bontona, ali i uvjeta u kojima zaposlenik radi. Tek kada smo otklonili čimbenike sustava koji onemogućavaju nekoga u tome da radi svoj posao i bude ljubazan možemo reći da je tada ljubaznost isključivo pod utjecajem ili izborom pojedinca. A čak i tada je pitanje tko je oblikovao selekcijski postupak koji je doveo takvog radnika...

q21: Kakve su naše organizacije prema vašem iskustvu?

Ono što vidamo "po terenu" su organizacije koje nisu oblikovane prema zahtjevima svojih korisnika. One su to možda nekad bile, ali su vremenom, rastom i zapošljavanjem novih ljudi izgubili korisnika iz fokusa i sada rade jako puno stvari koje ne dodaju nikakvu vrijednost. Da bi stvar bila gora, upravo te zadaće koje često koriste samo menadžmentu obično osoblju koje je u kontaktu s korisnikom otežavaju fleksibilno prilagođavanje njihovim zahtjevima. Te firme su vremenom od organizacije oblikovane po sustavnim principima postale organizacije "naredbe i kontrole". Mnogo ih je negdje između, ali su zbog ponude menadžerskih alata na tržištu na najboljem putu da izgube i ovo malo sustavnog pristupa kojeg još i danas imaju.

q21: Po čemu se razlikuju te dvije vrste organizacija?

Organizacije oblikovane prema sustavnim principima kreću od zahtjeva korisnika i oblikovane su u skladu s njima. Njihov je odnos s korisnicima baziran na pitanju što treba, što vam je bitno. Takve su organizacije fleksibilne i brzo se prilagođavaju promjenjivim zahtjevima korisnika. Organizirane su na način da što efikasnije rade samo ono što korisnicima dodaje vrijednost i ništa osim toga. Donošenje odluka je integrirano s poslom, tj. svatko može i zna na temelju čega donijeti odluku koja se tiče njegovog posla. Mjere su u takvom sustavu proizišle iz svrhe odnosno onoga što je bitno našim korisnicima. Dobavljači se tretiraju kao dio sustava i s njima se također razvija partnerski odnos. Svi su usmjereni na učenje o tome što je bitno našim korisnicima i kako se to mijenja, u kojoj mjeri im to ispunjavamo, na koji način možemo raditi efikasnije... Zaposlenici su u takvom sustavu zadovoljni, ispunjeni i motivirani samim poslom koji obavljaju. U takvom sustavu menadžment radi "NA SUSTAVU".

S druge strane organizacije "naredbe i kontrole" i s korisnicima i s dobavljačima imaju ugovorne odnose. Organizirane su odozgora prema dole, a ne izvana prema unutra. Funkcionalno su podijeljene i na taj se način gubi suradnja i preglednost. Donošenje odluka je odvojeno od posla, u takvim firmama često čujete: "Nisam ovlašten za donošenje takve odluke, morat ću pitati šefa." Mjere su usmjerene na ciljeve, standarde, budžete, jedinice proizvodnje. Promjena je u takvim sustavima reaktivna i uvodi se kroz projekte. Ljudi su ekstrinzično motivirani i stalno iznova morate osmišljavati motivacijske strategije. Uloga menadžmenta je kontrola i upravljanje ljudima i budžetom. Ovo je način poslovanja koji vas uče u većini poslovnih škola. Međutim, pokazao se puno skuplji i manje efikasan od gore navedenog sustavnog pristupa.

Nažalost, ono što često susrećemo kod nas u Hrvatskoj jest transformacija tvrtki koje su nekada bile oblikovane prema zahtjevima svojih korisnika, usmjerene na njihove zahtjeve i efikasnu isporuku bitnog, rastom i razvojem sve više postaju organizacije "naredbe i kontrole". Ono što se događa je da se rastom posla i zapošljavanjem sve većeg broja ljudi polako javlja osjećaj gubitka kontrole pa direktori takvih tvrtki traže uvijek nove načine kako bi "znali" što se dešava. No, nije ni čudno da je tako. U javnosti su sve do nedavno egzistirale isključivo metode koje proizlaze iz klasičnog načina upravljanja pa stoga u tvrtke ne mogu drugo nego uvoditi principe "naredbe i kontrole".

q21: Obzirom da se klasična znanja podučavaju na svim poslovnim školama, kako ste vi došli do drukčijih znanja?

Možemo reći da smo imali sreću i nesreću što smo se upoznali s radom W.E. Deminga koji jako dobro opisuje zamke, opasnosti i zablude klasičnog načina upravljanja. Pročitali smo njegove knjige, Alen je prošao intenzivnu edukaciju organiziranu od *Demingovog instituta* u Americi, ali ni nakon svega toga nismo dobili odgovor kako sve to primijeniti u konkretnom poslu. Znali smo točno što "ne valja i

ne treba činiti" i ako tvrtke to "učine" kakve će posljedice imati, ali još uvijek nismo znali što "činiti umjesto toga". Godine 2007. zajedno smo otputovali u Veliku Britaniju na konferenciju *Deming Forum*a, britanske organizacije koja okuplja stručnjake koji u svom radu primjenjuju Demingove ideje. Tamo smo se družili sa stotinjak ljudi koji Demingovu teoriju primjenjuju u praksi. Jedno od izlaganja koje smo poslušali bila je priča *Vanguardovog* klijenta. Izlagač je dolazio iz škotskog *Veluxa* i govorio o tada za nas nevjerojatnim rezultatima. Uspjeli su značajno unaprijediti uslugu za klijenta koji je sada sve mogao dobiti od prve osobe s kojom je došao u kontakt, a istovremeno su značajno smanjili troškove i neke od pokazatelja loše motivacije radnika kao što su bolovanja i fluktuacija. Jako nam se sviđjelo to što smo čuli po smo i sami poželjeli na isti način pomagati našim klijentima. Drugi dan upoznali smo Johna Seddona, osnivača *Vanguarda* i autora *Vanguard metode* i kupili njegove knjige. Nakon što smo ih pročitali i proučili pristup, zaključili smo kako bi to bilo nešto što bismo željeli raditi. Stupili smo u ponovni kontakt s njima i otišli u Englesku raditi s *Vanguardovim* konzultantima na njihovim intervencijama.

q21: Po čemu se *Vanguard* metodologija razlikuje od drugih?

U klasičnim pristupima najčešće se ne očekuje bitna promjena "onih na vrhu". Iako je opće poznato koliko je ona važna, konzultanti se ne usude dirati u to područje budući da takav pristup nije posebno dobro prihvaćen od strane ljudi koji vas angažiraju, jer oni jako vole kada im kažete da problem nije u njima nego u drugima. Osnova *Vanguard metode* je promjena u načinu razmišljanja menadžmenta i mi ne želimo bježati od toga. Menadžment je odgovoran za to kako će oblikovati sustav koji vodi i tu odgovornost ne može i ne smije nikome delegirati. A taj isti menadžment sustave oblikuje prema ustaljenim obrascima i navikama koje rijetko kada preispituje. Nažalost, tako

oblikovani sustavi gotovo u potpunosti određuju konačne rezultate. Dakle, ako želimo mijenjati rezultate, nećemo se usmjeriti na ljude, na zaposlenike nego na mijenjanje sustava kroz promjenu u načinu razmišljanja menadžmenta. Prema *Vanguard metodi*, razmišljanje menadžera je moguće promijeniti jedino uz pomoć iskustva, tako da sami, "na svojoj koži", osjete sustavni pristup!

Organizacije koje se upuste u intervenciju uvođenja sustavnog razmišljanja oblikuju se prema zahtjevima korisnika odnosno "*izvana prema unutra*". Prate se zahtjevi korisnika i na osnovu toga se oblikuju procesi. Radi se samo ono što kupcu dodaje vrijednost i ništa više od toga. Radnici posjeduju neophodna znanja i u mogućnosti su donositi odluke. Raspoložu mjernim pokazateljima koji im govore zadovoljavaju li svrhu iz perspektive korisnika. Menadžment radi "*na sustavu*" tj. radi na otklanjanju sustavnih faktora koji ometaju radnike u tome da kupcima isporučuje vrijednost te pomažu da proces isporučivanja vrijednosti za kupca bude što efikasniji.

Svi se naponi unutar tvrtke usmjeravaju prema ostvarenju svrhe koja je definirana na osnovu onoga što je našim kupcima bitno. U takvim organizacijama kupci su zadovoljni i vraćaju se. Kako se sustavno radi na otklanjanju razloga zbog kojih se kupci žale, pritužbi je sve manje. Osim toga, zaposlenicima postaje kristalno jasno što to znači "dobro obavljen posao", izbacuju se poslovi koji su sami sebi svrha i radi se samo ono što dodaje vrijednost. Na taj način oslobađa se kapacitet organizacije, gubici se enormno smanjuju, a ljudi su motiviraniji i zadovoljniji. Zašto? Zato što ovako posložena organizacija ne drži ljude odgovornima za aktivnosti nad kojima nemaju utjecaja. I ne samo to. Ljudima je uvijek jasno što trebaju činiti i da je tome tako zato što to traže njihovi korisnici. Jasno im je što znači "dobro obaviti posao" te u svojim rukama drže mjerne pokazatelje koji im govore da li to ostvaruju. Njihovi šefovi rade na povezivanju dijelova organizacije i na usklađivanju tih dijelova kako bi olakšali radnicima isporuku vrijednosti za korisnika. No, najvažnije od svega je da organizacija

postaje sve uspješnija a dobro je poznato da ništa ne motivira kao uspjeh.

q21: Kako se to razlikuje od vašeg rada na početku karijere?

Ustvari, mogu reći kako još uvijek radim ono što volim tj. *pomažem drugima da budu uspješniji*. Međutim, sada im pomažem da svoje resurse ulože tamo gdje će imati najviše efekta. Ne mogu tvrditi da nije važno izabrati pravog čovjeka za određeno radno mjesto, niti da mu nije potrebno osigurati edukaciju. Sve je to važno. Međutim, **pravi efekti i ogromni utjecaji na ukupnu uspješnost organizacije mogu se postići samo djelovanjem na sustav.**

Uredio: Marko Lučić