

USPJEŠNE ORGANIZACIJE IMAJU HARMONIČNE ŠEFOVE



Velimir
Srića

Premda smo okruženi najrazličitijim organizacijama, od obitelji, poduzeća, sportskog kluba, lokalne uprave do vojske, policije ili državne administracije, nije jednostavno definirati što taj pojam uopće znači. Sociolozi, psiholozi, organizatori ili teoretičari managementa na organizaciju gledaju svatko sa svojeg motrišta. Najjednostavnije rečeno, organizacija je skupina ljudi koja koordiniranim radom nastoji ostvariti zajedničke ciljeve, koristeći organizacijsku moć, podjelu poslova i upravljačku kontrolu. U principu, to je suprotnost **anarhiji**. Naime, u organizaciji postoje manageri, ljudi zaduženi da upravljaju sustavom, dok grčko značenje riječi anarhija sugerira da se radi o stanju sustava "bez managera".

Za razliku od samoupravljača i anarhista, naša kultura se temelji na uvjerenju da se svakom organizacijom mora upravljati, a većina ljudi složiti će se da moć na temelju koje se upravlja valja dati u ruke managera, a oni će, koristeći tu moć, ograničavati slobodu svojih djelatnika.

Pogledajmo jedno suprotno istočnjačko iskustvo. Zen učitelj Benkei četrdeset se godina bavio obrazovanjem. Osnovao je školu za problematične učenike, neku vrstu otpadnika. Primao je dječake i djevojčice i davao im potpunu slobodu. Ako su željeli učiti čitati i

pisati, dobro. Ako nisu htjeli, opet dobro. Mogli su raditi što god su htjeli, osim ograničavati slobodu drugih. Najgora djeca dolazila su iz strogih škola. Trebalo im je obično šest mjeseci da ispucaju srdžbu i odbojnost koju su tamo naučili potiskivati. Bunili bi se i borili protiv sustava, no kad bi preboljeli tu odbojnost, svi su htjeli učiti, posebno jer su mogli pratiti samo predmete koji su ih zanimali. Nakon nekog vremena svi bi se preobrazili i brzo napredovali. Mnogi roditelji bojali su se poslati djecu u takvu školu govoreći: *Kako ćete ih obrazovati bez discipline? Morate ih poučavati i voditi.* Benkei je uspjeh objašnjavao jednostavnim riječima: *Svako dijete ima anđela u sebi. Naši pokušaji da ga oblikujemo pretvaraju tog anđela u vraga. Djeca koja dolaze u moju školu mali su vragovi, mrze svijet, destruktivni su, bezobrazni, lažu, krađu, zlovolj-*

ni su. Za šest mjeseci postanu sretna, zdrava djeca koja više nekad ne rade ništa loše.

Kako je Benkei koristio organizacijsku moć? Tako da problematičnoj djeci pruži punu slobodu i mogućnost samoorganizacije. Umjesto vragova, dobio je anđele. U modernom je svijetu ovakav pristup iznimka, no pitanje je koliko dugo.

Proizvodnja autoriteta

U organizacijama u načelu postoje tri izvora autoriteta: **prisilna moć** (ima ju onaj koji drži "štap"), **interesna moć** (ima ju onaj koji nudi "mrkvu") i **moralna moć** (proizlazi iz osjećaja dužnosti, lojalnosti ili patriotizma). Uspješni šefovi podjednako koriste sve oblike moći i autoriteta, a najbolji način je nagrađivanje i stimuliranje „podređenih“, oslanjajući se na njihove intere-

se i poštujući ih. U slučajevima kad takva "mrkva" ne funkcionira, manager mora uzeti u ruke "štap" i poslužiti se sankcijama.

Organiziranje sustava, formulacija i vođenje politike te proces odlučivanja rezultat su postojanja i djelovanja **elite moći** u poslovnim sustavima. Zovemo ih još klanovi, klike, stranke, društva, tajna udruženja, interesni lobiji. Takve elite nastoje ovladati resursima, funkcioniranjem sustava i nagrađivanjem. Raspored moći i autoriteta u većini organizacija ovisi o djelovanju brojnih neformalnih grupa. Razne elite stalno se takmiče za prevlast tako da promoviraju svoje ljude, bore se za njihove interese, lobiraju i organiziraju se da bi postigle svoje ciljeve i tako nametnule vlast.

Mnogi sustavi u modernoj politici, društvu i poslovanju još

