

Važno je sagledati cjelinu



prof. dr. sc.
Velimir Srića

Postoji niz primjera nevolja koje nastaju onda kada cilj poduzeća kao cjeline nije važniji od cilja njegovih dijelova. Takvi se problemi svakodnevno pojavljuju ako nismo organizaciju i odlučivanje uskladili s idejom da interes sustava ima prioritet nad interesom podsustava. To je posljedica nesposobnosti rukovoditelja da sagleda cjelinu i upravlja njome.

Jednoj zrakoplovnoj kompaniji pokvario se avion na aerodromu u Bostonu. Analiza je pokazala da se radi o manjem kvaru kojeg radnik održavanja može popraviti u par sati. No zbog tog bi posla morao doputovati iz New Yorka jer nije bilo lokalnog stručnjaka na raspolaganju. Za odluku što će se i kada uraditi bio je odgovoran šef održavanja. Njegovo razmišljanje išlo je ovim smjerom: „Pošaljme li smjesta servisera do Bostona, popraviti će zrakoplov do 15 sati, ali istog dana više nema leta natrag. To znači da će morati prespavati u hotelu i na dnevnicu potrošiti 150 dolara. No pošaljme li ga sutradan rano ujutro, popraviti će zrakoplov i podnevnim se letom vratiti, a ja ću uštedjeti na dnevnicu i hotelskim troškovima.“

Ta odluka šefa održavanja kompaniju je stajala 90.000 dolara jer su za poslijepodnevne letove morali iznajmiti zrakoplov. Tako je zbog uštede od 150 dolara nastao šest stotina puta veći nepotrebnii trošak. Šef održavanja vjerojatno je krajem godine nagrađen zbog brige o snižavanju svojih troškova, a šteta je pripisana višoj sili. Problem o kojem smo upravo govorili samo je jedan od primjera nevolja koje nastaju kad cilj poduzeća kao cjeline nije važniji od cilja njegovih dijelova. Takvi se problemi svakodnevno pojavljuju ako nismo organizaciju i odlučivanje uskladili s idejom da interes sustava ima prioritet nad interesom podsustava. To je posljedica nesposobnosti rukovoditelja da sagleda cjelinu i upravlja njome.

Ocjenjivanje cjeline prema vidljivim dijelovima

Znate li anegdotu o četvorici slijepaca koje su pitali kako izgleda slon? Prvi se zavukao pod trbuh velike životinje pa reče: „Slon je kao ogromni balon.“ Drugi se uhvatio životinjina repa pa ga ispravi: „Nije točno, slon je nalik na zmiju.“ Treći se pobuni, držeći u ruci kljovu: „Slon je nalik zavinutom koplju.“ Na to će četvrti koji se naslonio na slonovu nogu: „Griješite, slon je poput debila drveta.“ Ljudi su skloni ocjenjivati cjeline prema dijelovima koje vide ili kojima pripadaju. Radnici iz proizvodnje u upravnoj zgradi vide neproduktivne lijenčine koji preslaguju papire, sastanče, piju kavice i uživaju u neradu. Za ljude iz upravne zgrade koji misle da rade najvažnije poslove jer planiraju, dizajniraju, istražuju, organiziraju i upravljaju,

problem su radnici u pogonu koji zabušavaju, ne realiziraju planove, rade pogreške i stvaraju probleme. Za direktora nabave najvažnija stvar su zalihe i puno skladište, da nikad ničega ne uzmanjka. Za direktora financija koji sve gleda kroz bilancu, zaliha je neproduktivno zamrznuti novac, pa bi idealno poduzeće trebalo biti praznih skladišta ili bez njih. U političkoj stranci, sportskom klubu ili porodici možemo naići na slične probleme. Pojedinačni političari su zvijezde, a stranačka infrastruktura je neefikasni trošak. Ili, s podrškom stranke i njenih institucija svatko može postati zvijezda. Sportaši se bore i pobjeđuju, a klupski birokrate samo putuju i šminkaju se po turnirima. Ili, oni sve organiziraju i pripreme, pa stvore uvjete u kojima bi svaka budala mogla proizvoditi medalje. Mama brine za porodicu, a tata samo banči sa svojim društvom. Ili, on radi i donosi novac koji svi drugi nemilice troše. U svakom sustavu dijelovi se prije ili kasnije postave u poziciju „mi“ protiv „njih“ što vodi u međusobni rat za resurse, sukob koncepcija i stavova, ponekad čak u otvorenu borbu „do istrebljenja“. Želimo li biti uspješni moramo biti sposobni sagledati cjeline. Zadatak je dobrog šefa boriti se za interese svih, a ne samo nekih. Govorimo o sistemskom pristupu koji polazi od ideje da je svaka cjelina više nego zbir njenih sastavnica

Osposobljavanje sposobnih

Jedna od zanimljivih ideja sistemskog mišljenja je koncept osposobljavanja sposobnih. Cjelina ima najviše koristi ako

njeni najbolji dijelovi prosperiraju. Pogledajmo sljedeću priču koja je pred stotinjak godina punila naslovnice novina. Nakon velike suše, crnogorski je Vladika Danilo putovao po svojoj maloj, ponosnoj zemlji, dijeleći rusku pomoć u žitu. Svakog bi domaćina pitao koliko vreća brašna ima u kući. Ako bi pokazao dvije, dobio bi dvije od Vladike. Onome koji bi imao deset, Vladika bi rekao: „Evo deset na tvojih deset“. Domaćinu koji bi zakukao da mu obitelj umire od gladi jer im je kuća prazna, Vladika bi odgovorio: „Nijesi se snaš'o, zato ne dobivaš ništa!“. Nije čudo da su Vladiku i njegov način dijeljenja pomoći ismijavale novine širom Europe. Međutim, sama ideja nije bila loša! U socijalnom smislu, osposobljavanje sposobnih možda nije prihvatljivo, ali sistemski gledano, za razvoj cjeline uvijek su najvažniji njeni najuspješniji dijelovi. Zamislimo tri tvornice istog poduzeća. Prva je izrazito profitabilna, druga je prosječna, a treća stvara gubitke. Na kraju godine dobit prve prelijeva se u treću i sve zajedno ostvaruju prosječni rezultat. Nastavi li se sustav tako ponašati, pred njim je stagnacija i sigurna propast. Međutim, proda li poduzeće treću tvornicu i dobiveni novac uloži u nove kapacitete prve tvornice, moglo bi kao cjelina ostvarivati daleko veću dobit. Iako je koncept osposobljavanja sposobnih prirodan i logičan, u svakodnevnom životu najčešće ga pobjeđuje logika jednakih trbuha. Ako su nam već mozgovi različiti, želuci su svima isti