

Zoltan Baračkai

Doctus-consulting;
Budimpešta,
Mađarska

✉ zoltan@odluka.com

Dijana Ivezić

Zagreb,
Hrvatska

✉ dijana.ivezic@gmail.com

NOVI IDENTITET ORGANIZACIJE NEW IDENTITY OF ORGANIZATION

Rezime: Posljednjih desetljeća negdje je menadžment dobio prevlast, a negdje vodstvo. Čovjek koji je na vrhu piramide, svejedno je li menadžer ili vođa, nalazi se predaleko od zbivanja. Sve više se govori o opasnosti situacije u kojoj se sve regulira odozgo. Nema nikakve opasnosti u premenadžiranju resursa, ali opasno je isto to raditi čovjeku. Svakom donositelju odluke važno je znati da su ljudi prvenstveno etična bića, a ne resursi, i stoga se ne mogu pravilima natjerati na planirano funkcioniranje.

Кljučне riječi: *supsidijarnost, ugled, communityship, 20% slobode.*

JEL klasifikacija: *D-89, M-14*

Summary: Last decades show us the predominance of management in some cases and leadership in other ones. The man at the top of the pyramid, whether he is a manager or a leader, is too far from current events. More and more people talk about the perils of situation where everything is regulated top-bottom. There is no danger in overmanaging the resources, but it is dangerous to do the same thing to a human being. Every decision-maker has to know the importance of ethics – people are ethical beings, not resources. They cannot be forced into expected behaviour simply by the rules.

Key words: *subsidiarity, reputation, communityship, 20% of freedom*

JEL Classification: *D-89, M-14*

1. PROBLEM

U posljednje vrijeme, najutjecajniji poslovni mislioci Prahalad (2008) i Mintzberg (2009) upozoravali su da je na izmaku doba kada se organizacijama moglo upravljati na temelju modela razvijenih sedamdesetih godina. Najutjecajniji mislioci su govorili da je pogrešno zanemarivati strateško razmišljanje, što je važnije i teže od svakodnevne prakse upravljanja. Nakon 2008, cvjetale su samo one organizacije čiji su menadžeri shvatili poruku najutjecajnijih mislilaca poslovanja. Riječ *shvatili* ne znači da su prvo učili pa su nakon toga primjenjivali – to im je najčešće donio zdravorazumski pristup. Jedno je sigurno: nisu podlegli autoritetima koji su rođeni u 19. stoljeću.

Model koji se pojavljuje poslije 2008. sve više se temelji na „high-touch“. Ovaj termin skovao je John Naisbitt u svom tadašnjem *bestselleru Megatrends*. Naisbitt (1988) je istaknuo manjkavost automatizacije svake poslovne transakcije, objasnivši da je nemoguće izbjeći ljudsku interakciju u nekom trenutku. Ne postoji zamjena za osobni kontakt. High-tech proizvodi sa sobom su donijeli i high-tech procese poslovanja, kao i kompletan pojmovnik čvrsto strukturiranih sustava. Tako savršeno precizno opisani poslovni procesi vrlo su rigidni

za strateško razmišljanje. Danas je jasno da svi oni koji izvoze high-tech proizvode uvoze „high-touch medicinske sestre“. Ova metafora poručuje da od velikih multinacionalnih korporacija vrijedi prihvatiti tehnologiju proizvodnje, ali nikako i rigidne koncepte poslovnih procesa, jer i oni upravo uče high-touch pristup procesima koji su samo *labavo opisivi*. Novim pojmovima ćemo opisati „high-touch“ pristup strateškom razmišljanju u aktualnim poslovnim dilemama:

Tablica 1: Strateške dileme

	SANJAJ VELIKE SNOVE (CEO)	NEMOJ ČEKATI PAMETNU STRATEGIJU (CIO)	PRIHVATI RAZLIČITE UREĐENOSTI (CKO)	NAPRAVI INOVATIVNI AMBIJENT (CHO)
nova paradigma	1. RISKANTNO VS. NEZAMISLIVO	2. ORIGINAL VS. IMITACIJA	3. MJERLJIVO VS. NEMJERLJIVO	4. ZAMJENJIVI VS. NEZAMJENJIVI
novi kontekst	5. ODGOVORNOST VS. INTELEKTUALNO POŠTENJE	6. PROIZVODI VS. NAGOVJEŠTAJI	7. ČINJENICE VS. INTERPRETACIJA	8. KONZUM-IDIOT VS. NETOKRAT
ново validiranje	9. NADA VS. MOGUĆNOST	10. PRE-FILTER VS. POST-FILTER	11. COOL VS. RETRO	12. MAHNITE JURNJAVE VS. HITNOST
novi identitet (odvažnost)	13. GLOBALNO VS. LOKALNO (supsidijarnost, svijet je ravna ploča)	14. MASE VS. PLEMENA (ugled, preporuke)	15. INTEGRIRAN VS. DIFERENCIAN (communityship, višestruka lojalnost)	16. RESURS VS. ČOVJEK (izvanredni, 20% slobode)

U ovom radu ćemo raspravljati samo o četiri dileme stvaranja novog identiteta.

2. HIPOTEZA – ČETIRI RAVNOTEŽE IDENTITETA

Na izložbi poznatih i skupih slika odjednom stariji čovjek pride jednoj slici i počne crtati po njoj. Čuvari galerije istog su trenutka skočili i spriječili ga. Kada je starac došao k sebi, odveli su ga na saslušanje. Pitali su ga što je to učinio. „Nije mi se sviđala ovakva slika, htio sam je malo poboljšati.“ Istražitelj je začuđeno pitao: „Čovječe, ali kako se usuđujete popravljati tuđe djelo?“ Na to starac kaže još začuđenije: „To nije tuđe, ja sam je naslikao, kao i sve ostalo što je izloženo.“ Slikar je možda učinio dobru stvar, ali pri tome nije dobro radio – naime, nije se držao propisa. Život je, kaže Charles Handy (1995), pun paradoksa. Ne može se sve razumjeti, predvidjeti ili sasvim objasniti. Jedan od najvećih paradoksa je koncept izbora. Sloboda naših osobnih izbora znači da imamo sposobnost odabrati ne baš mudro ili pogrešno. Naš je izazov suočiti se s neizbježnim paradoksima u našem životu, više nego stremiti nemogućoj kapitalističkoj utopiji temeljenoj na individualnim materijalnim imecima.

Industrijska kultura oduzima slobodu, ali zauzvrat daje sigurnost. *Krojači pravilnika* u poduzećima latili su se posla i samo su *štancali* opise. Bojimo li se zbilje? Ako je odgovor da, bojimo li se stoga što ju poznamo ili stoga što ju ne poznamo? Mintzberg (2009) kaže: „Jedna od stvari koje mi se sviđaju kod Ikee je ta da često stvari 'nemaju na skladištu' – barem je tako znalo biti. Jednom sam razgovarao s nekim tko tamo radi i rekao mi je: 'Pa naravno, gazda mrzi planiranje.'“ U nekom smislu, to bi bilo loše upravljanje, ali koncept i cijela vizija Ikee toliko su moćni da nikoga nije briga što trenutno nema zaliha. Čekaš, jer ionako ne možeš nigdje drugdje kupiti te stvari. To, samo po sebi, nije najbolje upravljanje, ali ako imate sjajnu strategiju, onda nije loše. Dan Ariely (2010) u knjizi *Upside of Irrationality* isto tako spominje Ikeu kao primjer, ali primjećuje sasvim drugu stvar: „Ikea-efekt se događa kada nam neka stvar, u ovom slučaju komad namještaja, koja nije ni najljepša ni najudobnija, postane iznimno vrijedna jer smo ju složili vlastitim trudom, napravili vlastitim rukama. Kada nešto sam stвориш, tome pripisuješ veću vrijednost od one koju zaista ima. Grupa ljudi radila je origami žabu i kada smo ih na kraju pitali misle li da je njihova ljepša od tuđih, uglas su odgovorili 'naravno'“.

Većina ljudi u nekoj organizaciji izvršava svoje zadaće prema manje-više dobro opisanim pravilima. Ono što su nekada bili priučeni radnici nije daleko od većine današnjih

radnika. Uz malo pretjerivanja, mogli bismo reći da nema radnog mjesta za koje treba dugogodišnja praksa. Procesi su tako opisani da ih svatko može savladati za vrlo kratko vrijeme. Standardizacija pravila izvođenja procesa i *policy* (opće prihvaćena pravila ponašanja) zapravo pojednostavljuju snalaženje i izvršavanje. Većina ljudi rado prihvaća – štoviše, zahtijeva puno jednostavnih pravila, a za izvršavanje tih pravila očekuje ni manju ni veću nagradu od propisane *satnice* ili *norme*. Svoju odvažnost smiruju time što kažu: „Ja samo radim ono za što sam plaćen.“ Odvažnost se ne razlikuje znatno od poštovanja osobnog dostojanstva. Čovjekovo dostojanstvo može se ukaljati, može se njime rugati, ali oduzeti se može samo onda kada se to dozvoljava. Što je zapravo dostojanstvo? To je ono što čovjek očekuje od *svijeta*. Klizav je to teren, naime, pitanje je što mi možemo očekivati od druge osobe. Na primjer, ako netko tvrdi da bi Umberto Eco bolje napisao ovaj dio nego mi u ovom članku, tada nam ne pada na pamet ljutiti se. Međutim, ako netko kaže da bi vozač tramvaja bolje napisao ovaj dio, tada na scenu stupa naša odvažnost i osjećamo da nam netko gazi dostojanstvo. Granice dostojanstva su fleksibilne – nekada nas ne bole iste stvari ako dolaze od različitih osoba. Ponekad iste stvari trpimo od iste osobe od koje u sljedećem trenutku ne trpimo *ni pola od toga*. Handy (1994) u svojoj knjizi *Prazna kabanica*, kaže: „Nismo osuđeni na to da budemo prazne kabanice, bezimena brojevi na odresku plaće. Ako je to cijena, onda je ekonomski napredak prazno obećanje.“ Handy vjeruje da je izazov svakog pojedinca ispuniti svoju praznu kabanicu, dati svom životu smisao. Isključivo mijenjanje kulture predstavlja samo mnoštvo praznih riječi, jer kultura se nimalo ne mijenja kada se ništa drugo ne mijenja. Čovjeka ne možemo preko noći promijeniti ni uz najbolju volju.

Franz Kafka u *Preobražaju* govori o posljedicama čovjekovog izopćenja iz društva, izopćenja za koje nije samostalno odgovoran. Svakom se može dogoditi da se jednoga jutra probudi i shvati da ga više nitko ne treba, još i gore od toga, da ga se žele riješiti. To se ne događa preko noći, ali na kraju često izgleda tako. Kafka društvo shvaća kao represivni aparat koji pojedincu ne dopušta individualni razvoj. Na koncu, pojedinac biva izopćen, a kada mu se svi dobro narugaju, ubijaju ga – duhovno ili fizički, ponekad i oboje. Kafkin nadrealizam opisuje situaciju u kojoj je nestalo ravnoteže između privrženosti i individualizma. Pitanje je koliko ćemo si dopustiti otići na jednu ili drugu stranu. Potrebno je uklopiti se točno onoliko koliko društvo zahtijeva da se ne bi okrenulo protiv nas. Tražimo osjetljivu ravnotežu između propisa i povjerenja, između tvrdo i mekano uređenih procesa. Naglašavamo potrebu za oboma.

2.1. Globalno vs. lokalno

U holu obrazovnog centra jedne velike organizacije znalo se dogoditi da bi neki skočili od stola uz povik: „Evo vlasnika!“ To bi se obično događalo kada bi se iza vrata pojavio neki mladić i rekao: „Hi!“ Mladi direktori nisu se dali uvjeriti da je ovaj *stranac* nadzornik matične tvrtke koji ima zadaću promatrati ih kako uče. Taj mladić koji pozdravlja s „hi“ ne zna tko su vlasnici matične tvrtke i nema nijednu dionicu. U tvrtkama kćerima multinacionalnih kompanija, on je ipak postao onaj kojem se trebalo potpuno predati i izgubiti suverenitet. Suverenitet se olako zamijenio za lojalnost. Lojalnost najčešće ne donosi radost onome koji je predao svoj suverenitet, ali je nekako, s ove strane Zida, evolucija dozvolila životnost takvih mema.

Dolaskom multinacionalnih tvrtki u srednju Europu, ova pitanja postaju sve aktualnija. Thomas Friedman (2010) u knjizi *Svijet je ravna ploča* ima jednu priču: „Kolumbo je bio sretan što je Indij(an)ce pretvorio u svoje robove, u izvor slobodne radne snage. A ja sam samo želio shvatiti zašto Indijci koje sam sreo preuzimaju naše poslove i kako to da su postali tako važnim odredištem, kamo se iz Amerike i ostalih industrijskih zemalja prebacuje rad s područja uslužnih djelatnosti i informatičke tehnologije“. Dalje objašnjava: Globalizacija 1.0 bile su nacije koje su se globalizirale; dinamične sile Globalizacije 2.0 bile su kompanije; a karakteristična dinamična sila Globalizacija 3.0 jest novostečena snaga pojedinaca da se

natječu i surađuju na globalnome terenu. Nekada su multinacionalne organizacije vjerovale da je zgodno poslati nekog menadžera u svoju tvrtku – kćer, no ubrzo su uvidjeli da se menadžer nije mogao snaći u kulturi te zemlje i organizacije. Kasnije su mislili da bi bilo bolje onamo poslati nekoga tko ima korijene u toj zemlji. Ni u tome nisu bili osobito uspješni. Čovjek koji je nekoliko desetljeća bio odsutan iz rodne zemlje, vratio se u neko nestalo doba. Danas pokušavaju uzeti nekoga iz kulture u koju idu i ubaciti ga u vrh matične organizacije, kako bi sam vrh dobio pomoć u poznavanju kulture. Zastarjela su vjerovanja kako majka želi u potpunosti ograničiti slobodu kćeri. Sve češće je to izgovor kćeri kojoj je lagodnije sve brige prenijeti na majku.

Handy (1995) u knjizi *Doba paradoksa* priča o tome kako je njegova kćer započela novi posao sa svojim partnerom. Gledajući ih, silno im je želio ukazati na njihove greške i s njima podijeliti svoja iskustva jer je jako želio da uspiju. Međutim, dobio je odgovor da se ne miješa. „Shvatio sam“, kaže Handy, „zašto je supsidijarnost moralno načelo. Želio sam ukrasti njihove odluke i njihovu odgovornost za propast ili uspjeh. Ispričao sam se. Sljedeći put ću čekati da me sami pitaju za savjet.“ Supsidijarnost podrazumijeva male jedinice s velikim odgovornostima. Handy (1995) smatra kako je rješenje možda u stalnim promjenama smjera delegiranja – *reverse delegation*. To se temelji na supsidijarnosti. Jacques Delors je jednom ponudio nagradu za dobru definiciju riječi supsidijarnost. Nije se trebao truditi, mnogi su ga na to podsjećali. Politički, 10. amandman američkog Ustava iznosi principe prava njenih država, bez upotrebe konkretnog izraza. Puno prije toga, Rimokatolička crkva posudila je ideju iz političke teorije, skovala izraz i pretočila u moralno načelo. Zadnji put je izrečen u papinoj enciklici *Quadregesimo Anno* iz 1931: „Kao što ne valja pojedincima oduzimati i predavati državi one poslove koje oni mogu obavljati na vlastitu odgovornost i vlastitom marljivošću, tako je nepravedno i vrlo škodljivo i za javni poredak opasno davati većemu i višemu društvu one poslove koje mogu izvršavati manje i niže zajednice.“ Zašto negirati mogućnost da kćer iz bilo koje pozicije može delegirati ideju majci? Zar globalno ne bi bilo sretno kada bi dobilo ideju od lokalnog? Nedavno je, na jednoj radionici s ljudima iz IR lokalne tvornice lijekova, došlo do žustre rasprave očekuju li u Montpellieru ponekad nešto od lokalnih ljudi. Na kraju je postalo jasno da ipak očekuju, ali ne bilo što.

2.2. Mase vs. plemena

Je li kupac telefona prije trideset godina imao potrebu što prije dobiti zvučni signal i na telefonu istodobno sa znakom dobiti i poruku? Da, zašto ne bi imao, ali nije ju mogao definirati. Možda je čak imao potrebu na temelju nekoliko riječi odlučiti želi li upravo sada pročitati poruku. Lazaridis nije naručio istraživanje tržišta, nego proizvod od svojih inženjera koji će nekome trebati. Steve Jobs je vjerovao da zna naše potrebe prije što smo ih mi sami mogli znati i napravio je iPod, iPhone i iPad. Marketing se mijenja – zapravo, negdje se mijenja, a negdje se drže starih učenja. Godin (2010) u knjizi *Plemena* govori o kraju agresivnog marketinga. „Tradicionalni, tzv. *push* marketing shvaća da je najstabilnije što čovjek može učiniti to da gura standardni proizvod prema standardnoj publici. Prosječne stvari uzimaju se zdravo za gotovo, o njima se ne govori i za njima sigurno ne vlada pomama.“ I za vrijeme *push* marketinga ljudi su bili jedinke. Marketingaši su rado segmentirali potrošače po spolu i životnoj dobi. Tridesetogodišnje žene nisu kupovale određeni proizvod jer su spadale u neku grupu ciljnog tržišta, već zato što im je trebao taj proizvod. Jedna L'Oreal reklama možda je djelovala na istu osobu na koju je djelovala i reklama Komornog teatra 55, ali u Komornom 55 su se mogle vidjeti i cure bez L'Oreal make-upa. S druge strane, brojni L'Oreal potrošači u životu nisu bili u kazalištu. Tada se prosječan potrošač nekog proizvoda formirao ex-post.

„Što se događa na internetu? Na tom tržištu mjera je ugled tj. „dobar glas“, kaže Anderson (2009). Dobar glas s interneta će se nekada negdje pretvoriti u novac, ali na internetu nije primaran novac. Jednoj novoj generaciji uglavnom je prirodno cijeliti druge

stvari od onih koje su cijenile prethodne generacije. Danas nikome ne smeta ako se nečiji prst vidi na snimci koju je radio neki amater. Bez obzira na kvalitetu, možeš staviti *sam svoj majstor* uradak na YouTube i nitko se neće iznenaditi ako ćeš imati više gledatelja nego bilo koje kino koji prikazuje filmove snimljene za velike novce. Za razliku od moguće posljedice pogrešaka na poslu, nitko neće *dobiti otkaz* ako njegovo/njeno djelo na internetu ne pogleda nitko osim njegove rodbine. Rizik praktički ne postoji – ako kreiraš nešto zanimljivo, možeš samo dobiti. Možeš raspravljati kao što su nekada u krčmama raspravljali o pogreškama izbornika nogometne reprezentacije, a i danas to rade *stručnjaci opće prakse* po kafićima širom svijeta. Zapravo, tu nema ništa novo, a možda i ima. Internet nam daje slobodu objavljivanja svega što nam padne na pamet. Sve ovisi o tome koliko će linkova voditi do stvaratelja. Kreativnost ocjenjuju oni koji su te našli. Već je Marx predvidio društvo u kojem će svakome biti dostupna sredstva za proizvodnju, što će donijeti blagostanje. Web je svakome dostupno sredstvo za kreiranje i evo mogućnosti da si sa nekoliko tisuća ili milijuna *lajkova* stвориш obožavatelje.

Godin (2010) kaže da „jedan (slobodni) umjetnik treba tek tisuću istinskih obožavatelja (*like* – preporuke) u svom plemenu. To je dovoljno jer će vam 1000 obožavatelja donijeti dovoljno pozornosti i podrške kako biste sjajno zarađivali, doprili do više ljudi i obavili sjajan posao. Istinske obožavatelje teško je pronaći i vrlo su dragocjeni. Samo nekoliko takvih u stanju je promijeniti sve, no zahtijevaju velikodušnost i hrabrost.“ Evolucija nije kaznila tijek misli koje šire amateri. Ne bojimo se da će *like* ubiti kulturu. Ako i ubije jednu, rodit će drugu. Da, to je nova kultura širenja misli i želimo biti dio nje.

2.3. Integriran vs. diferenciran

Krajem tridesetih godina prošloga stoljeća, dioničari su se sjetili da bi bilo bolje menadžere ne birati iz svojih redova, nego ih *unajmiti*. Tako su menadžeri postali najamni radnici koji su se potrudili napraviti stabilne i fleksibilne organizacije prema *pravilima zanata*. Nakon 1976, počeli su puhati novi vjetrovi. Tada su sve utjecajni mislioci iz područja financija ubacili ideju da zadatak menadžera bude *praćenje kretanja vrijednosti dionica*. Pad vrijednosti dionica postao je neoprostiv grijeh i menadžeri su shvatili da svoju sigurnost mogu omogućiti ako ne ulaze u riskantne tj. nove poslove. Tom ambijentu su doprinijele i banke koje su radile po modelu štedionica građana i nije im bilo na kraj pameti riskirati uloge štediša. Došla je 2008. i neki počinju shvaćati da su preživjeli samo oni *neoprezni*. To su oni koji nisu svaki čas gledali hoće li se pojaviti neka glasina koja bi utjecala na smanjivanje cijene dionica. To su oni koji su dopustili da se rodi nešto novo i bez upute odozgo. Organizacije koje su preživjele više su nalikovale komunama nego organizacijama sa svemoćnim nadzorom odozgo. To su organizacije gdje lojalnost vrhu nije jedina vrijednost. Lojalnost najčešće ne donosi radost onome koji je predao svoj suverenitet. Mogli bismo reći i kako oduzima slobodu, ali zauzvrat daje sigurnost. Pojavila se nova pitanja. Tko će biti JA i kako će izgledati MI? „Tko će biti onaj za kojega se želimo vezati? Možda će to biti neka virtualna organizacija? Možda će to biti zajednica nekog prigradskog naselja? Možda obiteljska zajednica, koja polako nestaje? Može li jedna osobna mreža zamijeniti prethodne zajednice?“

Višestruka lojalnost dovodi do toga da se s vremenom situacije sve više usložnjavaju i odluke postaju sve teže. Kome ćemo biti lojalni? Kao djeca, često napuštamo staro društvo kako bismo se igrali s onima koji su upravo dobili novu loptu. Kasnije se igramo s onima koji donesu neku drugu novu igračku na dvorište. Neki se ovim pravilima vode i ostatak života. Drugi se pitaju o lojalnosti. Nećemo nikoga nagovarati na diferenciranost. Tražimo ravnotežu između onih koji su odrasli i onih koji nikada neće odrasti. Nemamo odgovor, ali katkada je dovoljno samo postaviti pravo pitanje. Lako nam je razmišljati u dvije dimenzije, ali što ako vidimo sustav koji nije dvodimenzionalan?

Korporacije su izvorno postojale kako bi služile društvu. Bile su i ekonomski i društveni entiteti koji su balansirali između raznih prioriteta. Zadnjih nekoliko desetljeća, one su postale ekonomski strojevi koji su pokušavali maksimizirati prihode shareholdera (neprimjereno nazvane vrijednost shareholdera). Te korporacije nazivamo *lean and mean* kompanijama. Nije nam namjera sve korporacije prikazati zlima, ali želimo pokazati njihovu podjelu. Organizacije suprotne *lean and mean* korporacijama mogu se okarakterizirati kao *communityship* utemeljen na angažiranosti članova zajednice. Tradicionalni uzor vodstva je akcijski junak. Akcijski junak nikada nema sumnji, uvijek *zna* razlikovati dobro od zla, ispravno od pogrešnog, poželjno od nepoželjnog. Ponaša se tako da to postigne i onda dobiva nagradu. Akcijski junak je strateg *lean and mean* korporacije. Brojni stratezi su akcijski junaci, ali brojni nisu. Gledali smo stratege kako se bore s dilemama čiji ishod u kaotičnom poslovnom svijetu nisu mogli znati. Njihov svijet nije deterministički, ne mogu sve kontrolirati i često ne znaju razlikovati dobro od zla u određenoj situaciji. To se događa u organizacijama opisanima kao *communityship*, kako bi članovi zajednice mogli naučiti zajedno plivati u tim turbulentnim vodama. *Communityship* je riječ koja ne postoji ni u većini engleskih rječnika. Ne smeta, rodit će se novi pojam. Moglo bi se dogoditi da ćemo se upitati koliko ćemo se integrirati i koliko ćemo se diferencirati. Možemo li negdje pripadati tako da MI ne uništi JA?

2.4. Resurs vs. čovjek

Colvin (2008) kaže „kada je Čajkovski skladao svoj Violinski koncert 1878, tražio je poznatog violinista Leopolda Auera da ga odsvira. Auer je proučio note i rekao ne – to je nemoguće odsvirati. Danas svaki diplomant Julliarda svira tu sonatu.“ Dodajemo ono što je Colvin izostavio, možda baš zato što nije glazbenik – danas ju svi sviraju, ali pitanje je kako? Glazba se ne svodi na pitanje možeš li to odsvirati ili ne, već kako sviraš i tek tu počinje priča. Kako prosječnima objasniti da nikada neće biti Rubinstein, ali im reći i da je to savršeno u redu? Svijet treba i jedne i druge. Rubinsteina ne bi bilo da nije poznao brojne bogate zaljubljenike u glazbu koji su ga plaćali i omogućili mu vrlo lagodan život. Lideri ne bi postojali da ih nije imao tko prepoznati i slijediti. Dječak se ne bi upisao na konzervatorij da nije najprije poslušao nečiji koncert i tražio note. Gladwell (2009) kaže „da izvanredni postaju izvanredni ne samo radi vlastitog truda, nego i doprinosa brojnih ljudi i raznih okolnosti. To znači da mi kao društvo imamo veću kontrolu nad time tko će uspjeti – i koliko njih – nego što mislimo.“ Zamislimo se nad time. Ako svratimo pogled sa samih sebe i pogledamo okolo, koliko ljudi bi moglo uspjeti zbog toga što ih primjećujemo? Napisati knjigu u kojoj se slavi *nebitnost talenta* tjera ljude na mahnutu jurnjavu za nedostižnim. Mnogi nikada neće otkriti što im je dostižno ako slijepo trče za drugim stvarima. Nemojmo kriviti okolinu, roditelje, učitelje, kolege, šefove zato što se nismo vinuli u nebo. Da smo rođeni za to, nitko od njih nas ne bi mogao spriječiti. Budući da smo drukčiji, radimo ono što najbolje znamo najbolje što možemo i obratimo pažnju na one koji će jednog dana uspjeti upravo radi nas.

„Organizacija je zajednica ljudskih bića, a ne skup 'ljudskih resursa'“. kaže Mintzberg (2006). Da, duboko se slažemo da ljudsko biće treba razlikovati od resursa. Takva ljudska bića neće biti *karaoke majmuni* i slijepo vjerovanje u kauzalnost će zamijeniti heuristikom. Takva bića neće željeti biti priučeni bijeli ovratnici. Na Svjetskom nogometnom prvenstvu 1966, pojavio se George Best. Jedna knjiga o njemu ima u naslovu *Genius, Maverick, Legend*. U poslovanju, slično kao u nogometu, ne bi daleko stigla momčad koja ima samo *maverick* igrače, no uvjereni smo da se bez njih ne može ništa značajno postići. Najlakše ih je definirati kao one osobe koje šef svaki dan želi otpustiti, ali to ipak nikada ne učini. Odvažni osobenjak je rado viđen i često dobro plaćen *honorarac*, ali nikada neće biti građanin tvrtke. Oni nikada nemaju klasičnu karijeru u organizacijama, oni nemaju kamo napredovati. Oni moraju biti svjesni da nikada neće biti *vojnici organizacije* i da će ih ponegdje ponekad trpjeti. Nicholas Carr (2006) kaže: „Kreativni ljudi su sjajni, ali kreativnost je uglavnom zbrkan proces.

Postojat će područja vašeg poslovanja u kojima je to OK, ali bit će i onih gdje je zbrkanost zadnje što vam je potrebno. U ovim drugim područjima trebali biste cijeniti i nagraditi kompetentne ljude koji mogu vrlo, vrlo dobro obaviti rutinske zadatke. To je jednako važno kao imati briljantne mislioce.“

Dan Pink (2011) kaže: Upravo se pokušava odbaciti *Motivacija 2.0* (ona polazi od neprimjerene plaće i *ako-onda* nagrađivanja ili kažnjavanja učinka svih zaposlenika). Ključni pojam *Motivacije 3.0* (ona polazi od primjerene plaće i od *sada kada si...* pohvala) je 20% slobode za *knowledge workere*. U Googleu su sve značajne inovacije (gmail, g-translator i slični) razvijene upravo u tih 20% slobodnog vremena ljudi s primjerenom plaćom bez *ako-onda bonusa*. To je vrlo krupan zalogaj. Na prvi pogled izgleda jednostavno: u organizaciji od 3000 zaposlenih, 120 osobenjaka ima po 40 dana slobode – može i prekoračiti prag zgrade. Oni rade za pristojne plaće i ne dobivaju nikakve bonuse niti napreduju po nekakvim ljestvicama. Ako imaju neku inovaciju, to je dobro, ali ako nemaju – opet dobro. Bitno je još shvatiti da *osobenjaci* nisu *stručnjaci* za razvoj proizvoda i tehnologije koji rade na projektima. Projekti moraju imati početak, cilj i proračun, a rad osobenjaka u slobodnom vremenu je stvarno *slobodno razmišljanje*.

3. RJEŠENJE – IGRAJ NOVU IGRU

Jednostavno rečeno, smatramo da je rješenje u zdravom omjeru povjerenja i reguliranja. Za razumijevanje povjerenja prikladan primjer ipak nalazimo u bajkama. Siromašni mlinar morao je prodati jedinog magarca. Poveo je na tržnicu i sina. Najprije je magarac išao sam, onda ga je otac uzjahao, kasnije se mijenjao sa sinom, pa su ga potom obojica uzjahala. Na kraju su nosili magarca na leđima. Usput se stalno pojavljivao netko tko bi se upleo u njihove namjere. Oni su se trudili uzeti u obzir svačije mišljenje. Na koncu, otac je uzviknuo: „Lud je onaj tko prihvati svaki savjet!“ Pouka za nas: onaj tko pokušava udovoljiti svakome, u pluralističkom će svijetu na kraju izgubiti sebe. I u poslovnom svijetu *mlinari* životare. Nevolje počinju kad pažnju na sve zainteresirane skreću tako da donose odluke kojima je svaki od njih zadovoljan.

Svijet funkcionira tako da odluke mogu donijeti samo oni koji su odvažni i koji znaju kada na koga treba usmjeriti pažnju. Odvažni nekada pružaju otpor statusu quo, a nekada promjeni. Samopoštovanje odvažnih nerazdvojno je od ljubavi, poštovanja i razumijevanja drugoga čovjeka. Ponašanje prema sebi i drugima nimalo nije kontroverzno, više je slično. Handy (1995) je rekao: „Umjesto da se bavimo pravilima, zapitajmo se igramo li još istu igru.“ Odvažni razumiju da se postojeća pravila igre u tvrtkama *s one strane Zida* odnose na neku drugu igru. Možda bi se to moglo koristiti s ove strane Zida.

LITERATURA

- Anderson, C** 2009. *Free: The Future of a Radical Price*, New York: Hyperion.
- Ariely, D.** 2010. *The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home*, New York: Harper.
- Carr, N.** 2006 *How to be a smart innovator*. <<http://online.wsj.com/article/SB115755363514155116.html>>.
- Colvin, G.** 2008. *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*, London: Portfolio Hardcover.
- Friedman, T.** 2010. *Svijet je ravna ploča*, Zagreb: Algoritam.
- Gladwell, M.** 2009. *Izvan prosjeka – Priča o uspjehu*, Zagreb: Jesenski i Turk.
- Godin, S.** 2010. *Plemena*, Zagreb: Naklada Ljevak.
- Handy, C.** 1995/a *The Age of Paradox*, Boston: Harvard Business Press.
- Handy, C.** 1995/b. *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*, London: Arrow Business Books.
- Handy, C.** 1999. *The New Alchemists: How Visionary People Make Something out of Nothing*, London: Hutchinson.
- Mintzberg, H.** 2006. The Leadership Debate with Henry Mintzberg: Community-ship is the Answer, *Financial Times*, listopad, 23. <http://www.ft.com/cms/s/2/c917c904-6041-11db-a716-0000779e2340.dwp_uuid=8d70957c-6288-11db-8faa-0000779e2340.html>.
- Mintzberg, H.** 2007. Productivity Is Killing American Enterprise, *Harvard Business Review*, 85 (July-August).
- Mintzberg, H.** 2009. Rebuilding Companies as Communities, *Harvard Business Review*, 87 (July-August): 5.
- Naisbitt, J.** 1988. *Megatrends*, New York: Grand Central Publishing.
- Pink, D.** 2011. *Šta nas pokreće – Neočekivana istina o ljudskoj motivaciji*, Beograd: Laguna.
- Prahalad, C.K.** 2008. *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks*, McGraw-Hill.