

menadžer novog kova

ŠPAGETIMA NA PIRAMIDE

Kako se poslovni svijet mijenja i dinamizira, a moderna komunikacijska čudesa sklanjaju davno okoštale barijere između ljudi na različitim upravljačkim razinama, ubrzano se stvaraju preduvjeti i za konačan udarac arhaičnim korporativnim strukturama – hijerarhijski ustrojenim piramidama odlučivanja i upravljanja

Piše: Srdan Roje



Nije nikakva tajna: većina je korporacija organizirana piramidalno. Svatko ima svog šefa i svoje podređene, naređuje se spuštaju od vrha prema dnu, a informacije se obavljene penju od dna prema gore. Neki bi neiskusniji čitatelj mogao ustvrditi da je samo Generalni šef iznimka od ovog pravila, jer (teoretski) zapovijeda svima a ne odgovara nikome – i bio bi u krivu. Čak i Maršal sa samoga vrha itekako polaže račune (vlasnicima, dioničarima, kreditorima...), a premda doista tehnički zapovijeda svima – zapravo direktno suraduje samo sa članovima uprave. Koji imaju svoje podređene, a oni pak svoje... i tako sve do dna, gdje sjedi proletarijat koji je doista specifičan po tome što nema na kome ispucavati vlastite frustracije. Kako se spuštamo po piramidi, svaki je sljedeći sloj sve brojniji i obespavljeniji, a cilj je svakog pojedinog sudionika ove igre – izboriti se s pripadnicima svoje trenutačne klase i napredovati, nakon čega kreće u novi ciklus, na višoj razini. Jasno? Jasno!

Otkrit ćemo vam tajnu: piramide su mrtve. Baš poput svojih čudesnih egipatskih sestrica, i korporativne su piramide glomazne, nepokretne, teške, izvana zastrašujuće, a iznutra – grobnice. Nekoć samo za faraone, a danas za gotovo sve one koji u njima obitavaju.

Peglanje piramide

Problema s piramidalnim ustrojem korporacija ima mnogo, ali ako još niste o tome razmišljali – evo par natuknica. Prvi problem prekrasno ilustrira Murphyjev zakon, koji veli da "svatko napreduje do razine vlastite nesposobnosti". Nije li to zapravo savršeno logično? Ako napreduju oni koji dobro rade svoj posao (što je i dalje mnogo bolje od "napreduju oni koji ga rade loše"), ispada da svatko napreduje do točke kada svoj posao – više ne radi dobro. Jer da ga radiš dobro – napredovao bi! Srećom, za napredovanje treba nešto vremena, pa stoga koristan posao unutar tvrtke ipak netko radi, a to su oni koji (još) nisu napredovali do razine vlastite nesposobnosti.

Budući da je gotovo nevjerojatno prihvatiti pretpostavku da je samo pitanje vremena kad će svi djelatnici dostići razinu nesposobnosti, vjerojatno se pitate kako je onda moguće da tako piramidalno ustrojene organizacije uopće funkcioniraju? Prišapnut ćemo vam i tu stravičnu činjenicu: posao ide zato što mnogi nesposobni šefovi na svim razinama čuvaju svoju poziciju tako što aktivno, na razne načine, kočje najbolje među svojim podanicima da napreduju, tjerajući ih na robovski rad i onda prisvajaju njihove uspjehe, kako bi od viših razina skrili tko doista vrijedi a tko ne. Ironično, ne dopuštajući sposobnima da rade ono što ne znaju – piramidi čine uslugu. Naglašavamo da se to odnosi na "nesposobne šefove" – jer sposobni znaju da svoj posao rade dobro, što znači da će kad-tad ponovno napredovati, pa im je u interesu na vrijeme odabrati najbolje od predređenih i obučiti ih za rad na vlastitoj poziciji, kako im promaknuće ne bi promaknulo iz *nema te tko zamijeniti* argumenta.

Drugi je problem s piramidama slikovito prikazao Nicholas Negroponte na svom nedavnom zagrebačkom predavanju. Čovjek lijepo kaže da u velikim korporativnim sustavima pola ljudi izdaje ili prenosi naredbe, a pola ih prima i prema njima radi. Nažalost, ona bolja polovica (koja radi) pola vremena gubi na slušanje naredbi i podvrgavanje različitim oblicima kontrole kojima je cilj utvrditi rade li doista to što bi trebali raditi, što znači da koristan posao radi pola ljudstva, pola svog radnog vremena. Što nije osobito efikasno.

Ako su piramide toliko loše, kako to da su uopće nastale i opstale? Pa jednostavno – nastale su preslikavanjem korporacijskog ustroja po uzoru na vojni, a opstale su zahvaljujući tome što taj i takav vojni ustroj doista i funkcionira, uz jedan uvjet: da su oni na samom dnu piramide po svojoj definiciji glupa radna snaga. Ako imate tvornicu sa stotinama ili čak tisućama potpuno zamjenjivih radnika, bez nekih osobitih stručnih kvalifikacija (paralela: vojnici-prašinari) – piramida radi. Na takvim temeljima zapravo i ne može drugačije. Ali ako vaš slučaj nije takav – piramida je troma, nepokretna i neefikasna.

(Prije nego što s gnušanjem odbacite ovu našu paralelu između korporacije i vojske, razmislite o tome koliko ste puta za potrebe posla razvijali "strategiju" za "proboj" na nova tržišta i "pobjeđivanje" konkurencije u cilju "osvajanja" većeg tržišnog udjela. Vojni ili korporativni žargon?)

Špagetizacija

Srećom po golemu većinu onih koji sjede u donjoj polovici – piramidama se ne smiješi sjajna budućnost. Robova je sve manje, a polako se troši i lager onih koji su spremni raditi za dva dolara po satu, pa će vjerojatno kao radna snaga nestati istog dana kada troškovi na njihove plaće prerastu trošak uvođenja robotizirane radne snage (i pripadajućih računa za struju). Stoga budućnost ipak pripada organizacijskim strukturama koje samim svojim postojanjem ne vrijeđaju naše.

Bavite li se poslom koji ne omogućava "uporabu" lako zamjenjive radne snage, jer (na primjer) očekujete od svojih zaposlenika da misle svojom glavom – piramida je nešto što odmah treba odbaciti kao neprihvatljiv ustroj. Kako? Jednostavno...

Jedino ljepilo koje piramidu drži na okupu jest koncept "poslušnosti prema gore". Eliminiramo li ga – piramida se raspada kao kula od karata. Srećom, to nije tako teško jer klasičan "šef", koji se konceptualno može opisati kao "onaj kojega slušam jer mi daje plaću" više ne drži vodu. Svi znamo da nitko nije nepogrešiv, a šefovi nisu nikakva iznimka. Stoga ćemo konceptu Naredbodavca jednostavno oduzeti ljudski oblik. Predlažemo da ga zamijenite – Projektom!

Neka od sada Projekt bude taj koji diktira potrebe, resurse, radno vrijeme, prekovremene sate, bonuse i sve ostale manje ili više ugodne elemente radnog okruženja. Naravno, i dalje će vam za svaki konkretan složeniji zadatak trebati nekakav "voditelj" ili "nadglednik", ali dokle su god svi sudionici procesa svjesni da je cilj tog nadglednika udovoljiti zahtjevima Projekta, a ne apsurdnog kaprica Predsjednika uprave, i dokle god nadglednik doista dodjeljuje zaduženja na razuman način, u skladu sa zahtjevima Projekta – nitko mu neće uzimati za zlo što ih tjera da požure s nekim dijelom posla. "Želiš slobodan dan? Jesi li završio svoj dio Projekta? Jesi? Onda podi. Nisi? Žao mi je..." Ako ovo kaže šef, on je diktator, ali ako to traži Projekt – šef osobno nema nikakve veze s tim.

Da bi ovo imalo smisla, treba biti do kraja fer i pošten. Jedna od bitnih stvari na koju treba paziti jest ta da nadglednike, voditelje, projektne menadžere ili kako ih već želite zvati – rotirate redovito, po principu "meritokracije" (vladavine sposobnih): svaki Projekt vodi ona osoba koja je za njega najkompetentnija. Što ne znači samo da bi bila najbolja u nekom apstraktnom, idealnom i teoretskom slučaju, već i u ovom vrlo konkretnom, sada i ovdje: ako je "idealni voditelj Projekta" preopterećen nekim drugim Projektima (koje možda ne vodi, već samo u njima sudjeluje) ili je tjedan dana daleko od davno najavljenog slobodnog tjedna zbog vlastitog vjenčanja, prebacite to na nekog drugog i iskreno objasnite ostalim članovima tima kako bi "Ivo bio bolji jer je već vodio slične projekte, ali ide na medeni mjesec pa ako nitko nema ništa protiv – preuzet će Marko". Dapače, ako netko od članova tima misli da je netko drugi bolji za taj posao od Marka, to treba uzeti u obzir. Nakon što su se svi složili oko odabira osobe koja će biti odgovorna za dotični zadatak, pola posla je riješeno – jer neće voditelja doživljavati kao čudovište kad Projekt bude zahtijevao i neke nepopularne odluke. Na kraju krajeva, nije voditelj Projekta taj koji zahtijeva prekovremeni rad: to iziskuje – Projekt. Voditelj mu samo daje ljudski glas.

Kako se broj aktivnih projekata bude gomilao, a ljudi iz različitih dijelova tvrtke ili pripadnici različitih radnih timova budu projektno isprepleteni na najčudnije moguće načine, konačna će organizacijska struktura sličiti mnogo manje na piramidu, a mnogo više na porciju špageta: naizgled potpuni kaos, sve se međusobno isprepleće i djeluje kao nerazmrsiv čvor, no u svakom trenutku možete prstima uloviti bilo koji krajčičak špageta i cijeloga ga elegantno izvući van. Ili ga zarolati na vilicu i pojesti. Dobar tek!