

Nataša Rupčić

HIJERARHIJE: KOČNICA BEZ KOJE SE NE MOŽE

Jesu li hijerarhije prokletstvo ili blagoslov? Prokletstvo, složiti će se na prvi pogled mnogi. Birokracija je pogrдна riječ čak i među samim birokratima. Usta poslovnih ljudi puna su izjava kako menadžerska hijerarhija ubija inicijativu, lomi kreativnost, a dani su joj odbojani. Međutim, autori kao što je Elliott Jacques navode kako je hijerarhija najučinkovitiji, najotporniji i štoviše *najprirodniji* oblik strukture ikad izumljen za velike organizacije i poduzeća. Nakon više od 35 godina istraživanja ovaj autor tvrdi: hijerarhije mogu potaknuti kreativnost i energiju, povećati produktivnost i poboljšati moral. On čak smatra kako su menadžeri intuitivno svjesni važnosti hijerarhija, ali im u tom pravcu nedostaje intelektualne potvrde.

U suvremenim uvjetima poslovanja koje karakterizira sve veća umreženost ove riječi zvuče gotovo heretično. Međutim, djelovanje današnjih hijerarhija neumitno ukazuje na njihove nedostatke. Funkcioniranje hijerarhija često dovodi do apsurdnosti ponašanja zaposlenika i organizacije kao cjeline. Jedan od tzv. «hijerarhijskih horor priča» je primjer iz ureda za unutarnju politiku bivšega američkog predsjednika Jimmyja Cartera. Jednog petka poslijepodne proširila se vijest kako Predsjednik želi iscrpno izvješće o određenom problemu na svom stolu u ponedjeljak ujutro. Zahtjev Predsjednika za zaposlenike je naravno broj jedan na listi prioriteta. Zaposlenici su neumorno radili cijeli vikend prikupljajući podatke, debatirajući i oblikujući zaključke. Jedan je zaposlenik čak otkazao rođendansku proslavu svoga djeteta. U ponedjeljak ujutro traženo izvješće bilo je na Predsjednikovom stolu. Ponedjeljak je prošao, ali nikakvo priznanje iz Ovalnog ureda nije stiglo. Prošla su još dva dana, ali povratne informacije nije bilo. Raspoloženje zaposlenika pretvorilo se od uzbuđenja i radne predanosti u ljutnju i cinizam. Ispostavilo se, naravno, da Predsjednik uopće nije trebao navedeno izvješće. U jednoj je prilici tek uzgred spomenuo kako bi volio vidjeti kako napreduje rad na navedenom problemu. Međutim, duž hijerarhijskog zapovjednog lanca počeli su zvoniti telefoni. Predsjednikova usputna izjava metamorfozirala se u prijedlog pa u naredbu te potom eksplodirala u krizu koja je postala prioritet broj jedan.

Međutim, ovakva priča nije vezana samo za političke hijerarhije u kojima poslovično vlada dodvornost, već i za korporativno okruženje. Priča se kako su zaposlenici *General Electrica* požurili pokušati kupiti cijeli Brazil svaki put kada je generalni menadžer poželio šalicu kave. Ovo su samo neki primjeri iz kojih se može uočiti kako hijerarhije, čak i kada ih sačinjavaju inteligentni ljudi mogu biti stupidne, ali i okrutne te motivirane zaposlenike pretvoriti u uplašene birokrate paralizirane papirologijom.

U potrazi za savršenom organizacijom

Jedan od najvećih izazova suvremenoga poslovanja jest kako među zaposlenicima potaknuti i što je još važnije održati povjerenje, inicijativu, prilagodljivost i proaktivnost kao značajke poduzetničkoga djelovanja. Mnogi teoretičari i praktičari u gorljivoj su potrazi za organizacijom koja bi najbolje mogla udovoljiti zahtjevima suvremenoga informacijskog doba, odnosno post industrijskog doba znanja. Međutim, kako zasad nema preciznoga opisa značajka suvremenoga poslovanja, tako nema ni preciznih smjernica kakva bi nova organizacija trebala biti. Mnogi se slažu da njeno djelovanje treba sličiti radu orkestra, ali također omogućiti preklapanje rada radnih timova prema matričnom principu. Poželjno je da ima simultana labavo-čvrsta svojstva te da je organska i poduzetnički usmjerena. Treba također omogućiti provođenje suvremenih menadžerskih tehnika kao što su *management by walking around* i *management by objectives*. Međutim, svakako treba omogućiti i *telework*, odnosno rad od kuće. Mnogi će se složiti kako hijerarhijama kao organizacijskom obliku ovdje nema mjesta.

U optužnici koju bi sastavili mnogi zaposlenici vjerojatno bi stajalo da su hijerarhije spore, rigidne i staromodne. Neosporno je da su se mnoge kompanije organizirane na hijerarhijski način borile za opstanak u svom promjenjivom okruženju upravo zbog nefleksibilnosti njihove organizacije. Mnoge su i prestale postojati. Međutim, također je neosporno da su mnoge velike kompanije, također hijerarhijski organizirane, opstale i danas uspješno posluju. Velike kompanije kao što su GE, Sony ili IBM uspjele su u svoje hijerarhije ukomponirati mnoge menadžerske inovacije i fleksibilno reagirati na promjene u okruženju.

Nije sporna činjenica da su hijerarhije kroz povijest poslovanja «krive» za neučinkovitost. Njihova primjena kočila je istinsko vodstvo, a njihova podrška

poduzetničkim inicijativama više je nego dvojbena. To upućuje na zaključak kako su poduzeća zapravo uspješno poslovala *unatoč* postojanju hijerarhije, a ne zbog nje. Najčešća zamjerka hijerarhijama je preveliki broj hijerarhijskih slojeva. U takvom okruženju informacije se gube zbog potrebe prolaska preko velikoga broja ljudi, odluke se rasplinjuju kroz menadžerske razine odlučivanja. Nije rijetka ni primjedba da tek poneki menadžeri pridonose stvarnoj vrijednosti rada njihovih podređenih. Tu su i stavovi kako hijerarhije otkrivaju ljudsku ružnu stranu: na površinu iznose pohlepu, karijerizam, neosjetljivost za druge i egocentričnost, a sve pod krinkom formalnih pravila i procedura na kojima se hijerarhija temelji.

Upravo su takvi negativni simptomi hijerarhija potaknuli bihevioriste da se bace u potragu za organizacijskim oblicima koji nisu hijerarhijski, odnosno koji potiču kooperativnost i grupnu povezanost. Drugi se pak pitaju je li ideja o hijerarhiji zapravo primijenjena na pogrešan način. U ovom kontekstu treba uzeti u obzir pravu prirodu sustava zapošljavanja. Ljudi se ne zapošljavaju u skupinama, već kao pojedinci. Pri radu u skupinama pojedinci mogu dijeliti osjećaje entuzijazma i zajedništva nad ciljevima, ali nakon što se posao završi svaki pojedinac želi priznanje, nagradu i/ili napredovanje za sebe. S druge strane, entitet kojeg poduzeće smatra odgovornim za obavljanje ili neobavljanje posla nije skupina. Mora se priznati kako nikad ne čujemo izraze: «promaknuta je skupina ili tim» ili «skupina je otpuštena». Odgovornost svih članova skupine jest skupna, ali za rezultate odgovara vođa skupine ili tima. Isto tako, ukoliko rad skupine ne funkcionira pribjegava se mjerama zamjene pojedinaca. Jedina prava skupina u poduzeću za koju se može reći da je kolektivno odgovorna jest uprava čiji članovi dijele odgovornost za korporativno poslovanje. Pa ipak, nije rijetko čuti kako je zamijenjen jedan član uprave, dok drugi ostaju.

Odgovornost je stoga pitanje na kojem padaju mnogi suvremeni organizacijski, grupno orijentirani oblici. Procesi kao što je grupno odlučivanje, grupni konsenzus te koncept grupnog autoriteta funkcioniraju u praksi, ali ne rješavaju pitanje odgovornosti. Ako je pritom odgovornost grupna, onda bi logično bilo očekivati da se ugovori o zaposlenju sklapaju sa skupinom ljudi. Međutim, praksa još ne bilježi takve slučajeve. Ugovori o zaposlenju sklapaju se s pojedinom osobom, kojim je se čini odgovornom za obavljanje određenog posla, određeni broj sati tjedno za određenu plaću. Specifične zadatke u okviru posla za čije obavljanje je neka osoba primljena

određuje menadžer, odnosno osoba koja je hijerarhijski «iznad» i koja u konačnici snosi odgovornost za rezultate obavljenoga rada.

Sušтина hijerarhija sastoji se upravo u načinu preuzimanja odgovornosti. Autoritet je sekundarno pitanje koje proizlazi iz rješavanja pitanja odgovornosti. Ukoliko se nekoj radnoj skupini ili timu da autoritet, njeni članovi trebaju snositi odgovornost kao skupina. Ako je menadžer ili vođa tima odgovoran za rezultate, tada će ta osoba moći blokirati odluke skupine, s njima se složiti ili ih prihvatiti djelomično. Iz toga slijedi zaključak kako članovi skupine imaju mogućnost davanja prijedloga, ali nemaju stvarnu moć odlučivanja. Kako bi timske strukture uspješno funkcionirale trebalo bi uspostaviti grupni autoritet temeljen na grupnoj odgovornosti. Ovakva situacija bi u praksi značila da je radnoj skupini moguće kolektivno otkazati ugovor o radu. Budući da takve prakse još nema, ideje o organizacijama koje funkcioniraju kao simfonijski orkestar ipak ostaju u domeni metafora zajedništva.

Dobrovoljna «tiranija»

Apsolutno negiranje mogućnosti primjene hijerarhije u suvremenom poslovanju značilo bi zapravo nerazumijevanje same suštine hijerarhije, ali prije svega ljudske i biološke prirode. Svi biološki organizmi predstavljaju sustav sastavljen od podsustava – krvožilnog, dišnog, probavnog itd., koji se također sastoje od mnogih podsustava. Mentalni procesi pri obavljanju složenih zadataka također su hijerarhijske prirode. Hijerarhije stoga predstavljaju način kako se organizmi nose sa složenošću u okruženju.

Međutim, hijerarhije ne služe samo za ovladavanje kompleksnosti. Njihovo postojanje vezano je i za brojne razloge psihološke prirode. Tako hijerarhije predstavljaju jasan *marker* kako brzo osoba napreduje ljestvicom uspjeha. Službenici mogu postati šefovi odjela, vodnici napreduju do narednika, a župnici do biskupa. Ovakva napredovanja prate i vidljivi simboli kao što je samostalni ured, titula zamjenika predsjednika ili povlašteno parkirno mjesto. Iako trivijalna, ova mjerila uspjeha gotovo su svima važna. Razlog se nalazi u ljudskoj prirodi, odnosno činjenici da ljudi žele da se njihov rad vrednuje, a uspjeh jasno izražava povećanjem plaće, bonusima ili napredovanjem i novom titulom.

Hijerarhije nam osim ponekad upitnoga mjerila uspjeha pružaju i mjerilo vlastite vrijednosti bez obzira što se radi o osjećaju bez pravoga utemeljenja. Za mnoge ljude položaj u hijerarhiji odgovara njihovom identitetu. Iz tog razloga za mnoge ljude gubitak posla znači i gubitak samopouzdanja. Takav gubitak smatra se težim od gubitka plaće. Čini se da je za savladavanje problema gubitka samopouzdanja zbog gubitka posla u suvremenoj individualističkoj, kompetitivnoj kulturi potreban jak ego i snaga volje. Za umirovljenike je također važna činjenica su *bili* poslovođa neke trgovine, menadžer divizije neke velike tvrtke ili general u vojsci.

Hijerarhije nas na neki način definiraju i pružaju osjećaj identiteta i društvene važnosti. Kada nas netko pita «tko ste?», velika je vjerojatnost da će barem jedan od tri naša odgovora biti vezan za ulogu u hijerarhiji. Postoje naravno i skupine ljudi koji ne žive u okrilju hijerarhija, kao što su umjetnici, poduzetnici i slobodna zanimanja, ali svima ostalima hijerarhije pružaju osjećaj odgovornosti, rutine i dužnosti. Činjenice da nam je potrebna svakodnevna rutina ljudi postanu svjesni tek kad je izgube. Bez rutina mnogi postaju dezorijentirani i gube smisao postojanja. Za mnoge uloga u hijerarhiji tako predstavlja psihološku zaštitu sličnu zaštiti roditelja koji nas štite od opasnosti vanjskoga svijeta. Gubitak posla nije jedina situacija kada zaposlenici mogu osjećati dezorijetiranost i gubitak psihološke zaštite. Još je gora situacija kad nas hijerarhije iznevjere, kao što je bio slučaj s *Enronom* ili *Arthurom Andersonom*.

Pa ipak, bez obzira kakva bila, organizacija nas tjera na rad na određeni način. Ne čudi stoga izjava jednog izvršnog direktora koji je jednom primijetio kako su sve organizacije zatvori. Razlika je jedino u tome što neke imaju bolju hranu od drugih.

Zašto opstaju?

Na njih se žalimo, ali hijerarhije su opstale već više od 3000 godina, a potraga za odgovarajućim organizacijskim supstitutom još nije urodila zadovoljavajućim rezultatima. Mora se priznati da su hijerarhije jedini način kako organizirati i strukturirati rad stotina, tisuća pa i desetaka tisuća zaposlenika. Pritom se složenost poslova razlikuje, a razlikuju se i profili stručnosti pojedinaca koji te poslove obavljaju. Što je stepenica u hijerarhiji viša, to i problemi postaju složeniji.

Razlog postojanja hijerarhija ne nalazi se samo u očitoj činjenici da se zadaci razlikuju prema stupnju složenosti. Zadaci također iskazuju svojstvo diskontinuiteta, odnosno često ih je potrebno razdijeliti na pojedine korake. Osim toga, problem diskontinuiteta javlja se i u odnosu na umni rad i opseg odgovornosti. Tako se generalni menadžeri suočavaju s varijablama u procesu odlučivanja koje su često amorfne i stalno se mijenjaju, a njihovo djelovanje međusobno je toliko isprepletano da je pojedinačne utjecaje često vrlo teško izolirati.

Suština funkcioniranja hijerarhija vidljiva je iz strukture nadređeni – podređeni. Kako bismo odgovorili na pitanje zašto hijerarhije opstaju potrebno je odgovoriti na pitanje što rade nadređeni, odnosno menadžeri. Menadžerska uloga je trojaka: prvo i osnovno, oni su odgovorni za rad podređenih, ali i za dodavanje vrijednosti njihovom radu. Drugo, svaki menadžer zadužen je za održavanje rada tima podređenih, odnosno njihovu koordinaciju i skladan rad. Treće, menadžer je zadužen za postavljanje ciljeva, odnosno smjera djelovanja koji će zaposlenici ostvarivati s entuzijazmom. Njihova je uloga stoga i motivacijska.

Međutim, poduzeća svjedoče o brojnim problemima u funkcioniranju hijerarhija. Izazov je dvojak: naći alternativu sustavu koji je nekoć davao sjajne rezultate i/ili unaprijediti učinkovitost hijerarhija i vratiti im stari sjaj.

Dajmo im drugu šansu

Teoretičari i praktičari stalno su u potrazi za organizacijskim oblicima koji mogu osigurati učinkovitost u uvjetima diskontinuiranih promjena. Međutim, umjesto traženja pogodnijih organizacijskih oblika možda bi trebalo krenuti obrnutim putem. Primjenom sustavskog pristupa potrebno je analizirati poslovne procese, odnosno temeljne informacijske, financijske i materijalne tokove. Rezultat analize ukazuje na određenu razinu kompleksnosti poslovanja kojom je moguće ovladati oblikovanjem hijerarhijskih razina.

Analizom novih organizacijskih oblika mogu se vidjeti određene važne promjene i unaprjeđenja, ali temeljni organizacijski nacrt je ipak ostao nepromijenjen. Podređeni

i dalje podnose izvješća nadređenima, šefovi odjela odgovaraju divizijskim menadžerima, a oni pak odgovaraju generalnim menadžerima itd. Hijerarhije su ipak intrinzične ljudskoj prirodi. Možda je stoga vrijeme da za trenutak prestanemo tražiti organizacijski Sveti Gral i pokušamo oblikovati menadžersku hijerarhiju koja odgovara ljudskoj prirodi i svrhovitosti rada. Hijerarhije su se u prošlosti dokazale kao oblici koji mogu učinkovito obaviti posao u velikim organizacijama pa ih se ne može odbaciti bez jake argumentacije. Rješenje je u njihovom prirodnom i svrhovitom oblikovanju. U svakom slučaju, povećanje efikasnosti rada i morala zaposlenika bez primjerene organizacije gotovo uvijek nalikuje slaganju cigla bez cementa.

Može se postaviti pitanje: kada je neka organizacija primjerena? Uvjeti koje ona mora ispunjavati su logičnost, pravednost, učinkovitost i složenost koja odgovara složenosti okruženja u kojem djeluje. Prije nego hijerarhije odbacimo zbog svih manjkavosti koje im se s pravom pripisuju, možemo im dati još jednu šansu. Drugim riječima, potrebno je pokušati organizirati posao na način da se zadovolje navedeni kriteriji organizacijske učinkovitosti. Jedan od načina je rukovoditi se kriterijem odgovornosti. Pritom se prednosti hijerarhija mogu uočiti ukoliko se kriterij odgovornosti veže uz vremenski horizont. Na taj način broj hijerarhijskih razina nije uvjetovan brojem podređenih niti volumenom prodaje, već vremenski određenom odgovornošću.

Ovaj prijedlog ima logično utemeljenje: penjanjem na hijerarhijskoj ljestvici složenost problema i zadataka se povećava, a raste i složenost mentalnih napora potrebnih za rješavanje tih problema. Povećanje složenosti poslova ne prati linearno povećanje, već ono raste skokovito. Na taj način zadatke na određenoj hijerarhijskoj razini karakterizira istovjetna razina složenosti. Svaku sljedeću razinu karakterizira i povećanje složenosti potrebnog znanja, iskustva, snage i mentalne izdržljivosti te širine perspektive kako bi se na primjeren način dodavala vrijednost ukupnom radnom procesu.

Upravo je ovo povećanje kvalitete, a ne kvantitete menadžerskog posla nešto što podređeni prihvaćaju kao prirodni i primjereni slijed hijerarhijske podjele poslova. Činjenica da podređeni mogu jasno uočiti skokovito povećanje složenosti poslova, kao i zahtjeva za njihovo izvršavanje te vremenske dimenzije odgovornosti svake

razine uzrokuje da prirodno prihvaćaju šefov autoritet koji proizlazi iz njihovog znanja i sposobnosti, a ne samo legitimne moći. Ukoliko se poštuju navedeni principi organiziranja svaka organizacijska razina dodaje vrijednost na specifičan način i uz određenu razinu složenosti poslova i zahtjeva. Stratifikacija menadžmenta tako postaje potrebna i dobrodošla. Na taj način krug odgovornosti se zatvara, a hijerarhija postaje prirodan način organizacije rada.

Hijerarhije nisu nastale slučajno. Već stoljećima one predstavljaju jedini učinkoviti način kako zaposliti veliki broj ljudi i unatoč tome održati razinu reda i odgovornosti za rad. To je zapravo temeljni razlog zašto su hijerarhije opstale do danas. Predviđanje čuvenog Petera Druckera iz 1989. godine kako će poduzeća budućnosti biti modelirana kao simfonijski orkestar u kojem jedan dirigent vodi 1000 i više muzičara i pjevača bez posrednika ili asistenata nije se ostvarilo. Čak su i timske organizacije u određenoj mjeri hijerarhijske jer je vođi tima dodijeljen i određeni stupanj autoriteta. Stoga je važno hijerarhije oblikovati na prirodan i svrsishodan način.

Hijerarhije, iako organizacijski dinosaurusi, još nisu izumrle, a svojom nas ustrajnošću podsjećaju da su unatoč kritikama opstale i prilagodile se. Vrijeme je da ih bolje iskoristimo.

