

Katalitički mehanizmi u strategijskom menadžmentu

(prema Jim Collins :

Moć katalitičkih mehanizama, qLife, No 1/Vol IV/
proljeće 2012. str. 63-86.)

Veliki zahtjevni smioni ciljevi

(eng. BHAG – big,
hairy, audacious
goals)

1.ŠIROKOG VREMENSKOG OKVIRA

10 do 30 pa i više godina

2.JASNI, IMPERATIVNI I JEDNOSTAVNO RAZUMLJIVI

3.POVEZANI S TEMELJNIM VRIJEDNOSTIMA I MISIJOM ORGANIZACIJE



**Izjave o viziji i veliki,
zahtjevni i smioni ciljevi su
bespredmetni ako se ne
osmisle kvalitetni
mehanizmi i procesi za
njihovo ostvarenje.**

U želji da osvijeste i ostvare svoju viziju lideri komuniciraju i pokreću niz promjena (*npr. nove složenije sustave nagrađivanja, nove propise, pravila, procedure...*) koje vrlo često rezultiraju novim, sve složenijim slojevima birokracije...i događa se da nabujala birokracija "uguši" ambiciju realizacije vizije.

KATALITIČKI MEHANIZMI

Iz hrvatskog
jezikoslovlja, konkretno
iz kemije:

Katalizator je tvar koja ubrzava kemijsku reakciju, a sama se pri tome ne mijenja. U prenesenom značenju katalizatorom zovemo ono što tako djeluje. Može biti *npr. osoba, uredba, aktivnost, materijalna situacija i sl.*,

koji ubrzavaju radne procese, smanjuju troškove, poboljšavaju kvalitetu proizvoda i/ili usluge, povećavaju prihode i profit te poslovne subjekte čine učinkovitijima.

Katalitički mehanizmi

- METODA UPRAVLJANJA KOJA POVEZUJE PERFORMANCE I CILJEVE NA POKRETAČKI I ANTIBIROKRATSKI NAČIN

- SREDSTVO TRANSFORMIRANJA VELIKIH AMBICIJA U KONKRETNU STVARNOST

- LAKO IH JE OSMISLITI ALI IH IPAK KORISTI MALO TVRTKI (PO AMERIČKOM ISKUSTVU 5-10%)



Primjeri katalitičkih mehanizama

Tvrtka 3M je svojim zaposlenicima odobrila korištenje 15% radnog vremena za istraživanje proizvoda po svome afinitetu (tako su nastali post-it papirići, strojevi koji zamjenjuju ljudsko srce tijekom operativnih zahvata ...) i time su značajno povećali profitabilnost i konkurentnost na tržištu. Prije uvođenja „pravila 15% radnog vremena“, kada bi poslodavac očekivao od svojih zaposlenika ideje za promjene ili nove proizvode, oni su, u pravilu, izostajali. Nakon uvođenja ovoga pravila tvrtka 3M vrlo često je bila među 10 najcjenjenijih na listama časopisa Fortune.



"PRAVILO 15% RADNOG VREMENA"

Klijent plaća račun u onome dijelu koliko je zadovoljan robom/uslugom koju je dobio uz pisano obrazloženje zašto je umanjio račun. Robu ne mora vratiti, ne mora zvati i žaliti se niti opravdavati zaučinjeno umanjenje računa (primjenila tvrtka Granit Rock koja se bavi proizvodnjom i plasmanom građevinskog materijala, nakon čega je ostvarila značajno poboljšanje financijskih rezultata.)



"RAČUNI UMANJENIH IZNOSA"

J. Collins uveo je „crvenu zastavicu koju je na početku semestra dao svakome studentu. Zastavicu je svaki student mogao iskoristiti jedanput u semestru ali bi ga onda morali svi slušati. Zastavica nije prenosiva niti se mogla prodati. Tako su svi studenti mogli doći do izražaja.



"CRVENA ZASTAVICA"

I najvažniji katalitički mehanizam za studente ovog studija.

Inicijativa čišćenja birokratske kaljuže kroz **decentralizaciju moći**. Radi se o situaciji u kojoj se menadžeri miču s puta i prepuštaju kontrolu i odgovornost zaposlenicima koji su uočili neki propis, glupo pravilo umjesto zdravog razuma, koji čuva postojeće stanje (ma kako ono loše bilo) umjesto da uvodi zdrave promjene.



"IZUZEĆE PROPISA"

Katalitički mehanizam nastao iz prakse američkih marinaca. Uobičajeno su novaci kod regrutacije dobijali odore koje bi im nakon dva tjedna zbog napornih treninga postajale prevelike. Zatim bi dobili nove a stare su se prema važećim propisima uništavale. Skladištar je predložio da se stare odore operu i sačuvaju za novu generaciju što je odbijeno. Stanje se promijenilo kada se pojavio novi nadređeni, spreman propitati propise. Ostvarene uštede potpuno su opravdale „Izuzete propise“.



"IZUZEĆE PROPISA"

Katalitički mehanizam „izuzeće propisa“ ima dvije komponente:

1. Kada zaposlenik prepozna **neučinkovit propis**, treba sačiniti „Zahtjev za izuzećem propisa“ s obrazloženjem kako ne treba ali i kako treba raditi. Rok za odgovor na „Zahtjev“ je 30 dana. Ako u tom roku podnositelj „Zahtjeva“ ne dobije odgovor, **može ga smatrati prihvaćenim i postupati u skladu s njime**.
2. Ovlašteni menadžer (dužnosnik, časnik) može odobriti „Zahtjev“ – prešutno ga odobriti (protekom 30 dana bez odgovora) ali ga ne smije izričito odbiti.
Zahtjev za izuzeće propisa može odbiti samo top menadžer.



"IZUZEĆE PROPISA"

Ovaj katalitički mehanizam onemogućuje inertnost menadžera što je pretpostavka za promjene.



"IZUZEĆE PROPISA"

**Ovo su samo neki katalitički
mehanizmi. Možda i Vi
imate svoje, samo niste o njima tako
promišljali i, naravno, niste ih tako
zvali. Ako imate, podijelite to s
nama.**



Svojstva katalitičkih mehanizama

1. Katalitički mehanizmi nepredvidljivo utječu na ostvarenje željenih ciljeva

Kada lideri definiraju velike, zahtjevne i smione ciljeve, pokušavaju uskladiti postojeće sa željenim stanjem, a to najčešće znači malo/ puno bolje (organiziranije) raditi na već postojećem način, što u pravilu rezultira novom birokracijom.

**OVO SVOJSTVO MORA
POTAKNUTI
NEUOBICAJENA PONAŠANJA
ZAPOSLENIKA.**

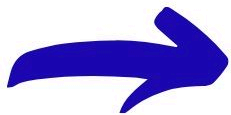
**„MI TO TAKO NE
RADIMO“ POSTAJE
NEPOŽELJNO
ALI NE I KAŽNJIVO**

Refleksija:

POVEZATI SVOJSTVO S NAVEDENIM
PRIMJERIMA KATALITIČKIH
MEHANIZAMA ILI, JOŠ BOLJE, S OSOBNIM
PRIMJERIMA UKOLIKO IH IMATE.

2.Katalitički mehanizmi decentraliziraju i distribuiraju moć

za razliku od tradicionalnih upravljačkih sustava koji moć predaju autoritetima prisiljavajući ljude da ih slijede.

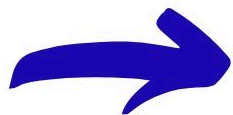


Povezati svojstvo s navedenim primjerima katalitičkih mehanizama (npr. veći učinak ostvaruje zaposlenik u svojim 15% slobodnog istraživačkog vremena nego u isto toliko vremena po nalogu), ili, još bolje, s osobnim primjerima ukoliko ih imate.

Npr. Katalitički mehanizam umanjene školarine, plaćanja koncerata, predstava i sl. po završetku istih, plaćanje ručka prema zadovoljstvu istim a ne po cjeniku....ili kažite nam kada smo dosadne ili Vas sputavamo bez straha od sankcija..
..Kontrola prelazi s davatelja na korisnika usluge..

3.Katalitički mehanizmi su veoma moćni

npr. „umanjeni iznosi“ izazvali su trajno pomicanje u kvaliteti proizvoda i zadovoljstva kupaca u Granite Rock a dobili su i prestižnu nacionalnu nagradu za kvalitetu.



Najviše gube oni koji viziju i velike ciljeve smatraju tek namjerom a što je uobičajeno u tradicionalnim sustavima upravljanja.
Prisjetite se prve zadaće, koliko znate o viziji tvrtke u kojoj radite?
A o sredstvima za njenu realizaciju?

4. Katalitički mehanizmi rješavaju se virusa

tj. privlače prave ljude a izbacuju nepoželjne.

Uobičajeno učimo zaposlenike: raditi „na pravi način“, zatim „raditi prave stvari na pravi način“

Kroz katalitičke mehanizme treba pronaći i zadržati prave ljude (one koji tražene kvalitete imaju „unatoč svemu“ kao dio svoga karaktera i stava), a onima koji ne dijele temeljne vrijednosti tvrtke stvoriti uvjete za odlazak.

4. Katalitički mehanizmi rješavaju se virusa

PRIMJER:

KATALITIČKI MEHANIZAM „NATURALNOG LIDERSTVA“ – LJUDI KOJI MOGU VODITI I BEZ FORMALNOG LIDERSTVA. LIDER SE NE POSTAJE AUTOMATSKI S POLOŽAJEM VEĆ KADA VAS DRUGI SLIJEDE.

NAJPRODUKTIVNIJI SMO KADA SE OBVEŽEMO JEDNI DRUGIMA (ZATO ŠTO TO HOĆEMO) A NE KADA TO OD NAS OČEKUJU ŠEFOVI (KADA TO MORAMO). UZ „NATURALNE LIDERE“ SVI PUNO RADE PA ONI NEPRIPADAJUĆI (ČITAJ LIJENI) NITI NE DOLAZE U TAKVE TVRTKE.

Refleksija:

JESTE LI UPOZNALI „NATURALNE LIDERE“?
PODSJETITE SE: KOJEM BISTE SVOME
PRETPOSTAVLJENOM (NAPIŠITE INICIJAL
ILI ŠIFRU) DALI OTKAZ I ZAŠTO?

5. Katalitički mehanizmi stvaraju trajne rezultate

Za razliku od katalitičkog događaja tipa druženja ili edukacija na team buildingu, motivacijskih govora, jednokratnih rezultata koji izazivaju sveopću pozornost ..a koji imaju kratkotrajan učinak, katalitički mehanizmi daju trajne rezultate, čak i kada se zaboravi od koga su potekli, tj. Koja je osoba i/ili događaj bila katalizator promjene.

**KATALITIČKI DOGAĐAJI SU AKCIJA A
KATALITIČKI MEHANIZMI
KONTINUIRANA AKTIVNOST
UGRAĐENA U POSLOVANJE KOJA
DONOSI DUGOTRAJNE UČINKE.**



Načela katalitičkih mehanizama

**1. Nemojte uvijek
dodavati, ponekad i
oduzmite**

**NPR. UZ LISTE „MORAM OBAVITI“
POKUŠAJTE UVESTI I „STOP LISTE“
ILI KOJE LOŠE PRAKSE MOŽETE
UKINUTI, KOJE NEPOTREBNE
EVIDENCIJE, KOJE NEPOTREBNE
SASTANKE**

2. Stvarajte, nemojte kopirati

MOŽEMO POGLEDATI ŠTO DRUGI RADE, **ALI NAŠI PROBLEMI TRAŽE NAŠA RJEŠENJA**. NJBOLJE KATALITIČKE MEHANIZME OSMISLILI SU ZAPOSLENICI (A NE MENADŽERI), JER SU OSMIŠLJENI PREMA NJIHOVIM CILJEVIMA, ODNOSNO POTREBAMA NJIHOVA POSLA.

3. Koristite se novcem, ali ne SAMO novcem

NEKI KATALITIČKI MEHANIZMI (CCA 50%) KORISTE SNAGU NOVCA, ALI NAJBOLJI SU ONI KOJI SE OSLANJAJU NA **DUBLJE (INTRINZIČNE) IZVORE MOTIVACIJE.**

PRIMJER SA STUDENTIMA: TKO JE SPREMAN RADITI ZADAĆU KOJA NE UTJEČE NA OCJENU

4. Dopustite evoluciju katalitičkog mehanizma

I KADA NE DAJU REZULTATE ODMAH,
**OD KATALITIČKIH MEHANIZAMA NE
TREBA ODUSTAJATI NEGO IH VALJA
DORADITI I RAZVIJATI.**

NEKI SU KATALITIČKI MEHANIZMI NPR.
DUGOTRAJNO UČINKOVITI. PRIMJER JE
„PRAVILO 15% RADNOG VREMENA“ U
TVRTKI 3M, KOJE SE U POČETKU
ODNOSILO SAMO NA ZAPOSLENE U
RAZVOJU A KASNIJE I NA MENADŽERE I
ZAPOSLENIKE IZ OSTALIH ODJELA
(TRAJALO JE 40 GODINA).

5. Stvoriti integralni set katalitičkih mehanizama

DOBRO JE OSMISLITI KVALITETAN
KATALITIČKI MEHANIZAM ALI JOŠ
JE BOLJE IMATI IH VIŠE A DA SE
MEĐUSOBNO PODUPIRU, KROZ ŠTO ĆE SE
RAZVITI SINERGIJSKI EFEKTI.

PRISJETITE SE STRATEGIJA ZA REDUKCIJU
KOMPLEKSNOSTI!!

Refleksija:

POSEBNU POZORNOST POSVETITE PROUČAVANJU KATALITIČKIH MEHANIZAMA. U GOSPODARSTVU POSTOJE BROJNI PRIMJERI NJIHOVE UČINKOVITOSTI. IZVRSNI SU I DAJU EFEKTE VLASNIKU TVRTKE. U JAVNOM SEKTORU JE PREMALO PRIMJERA KATALITIČKOG DJELOVANJA, A DAVALI BI UČINAK NA PUNO ŠIROJ RAZINI. ZAPRAVO, SVI BI IMALI KORISTI, JER VEĆINU USLUGA SVI KORISTIMO BAREM PONEKADA. RAZMISLITE I NAPRAVITE „ZAHTJEV ZA IZUZEĆEM PROPISA“ IZ VAŠEG DJELOKRUGA RADA...ILI JOŠ BOLJE, NEKOLIKO NJIH. KADA RADITE „ZAHTJEV ZA IZUZEĆEM PROPISA“, SVAKAKO NAPIŠITE NA KOJI SE PROPIS, ZAKON, PRAVILNIK, ODLUKU, ČLANAK ODNOSI... DAKLE, NAJKONKRETNIJE MOGUĆE. POKUŠAJTE OSMISLITI JOŠ KOJI KATALITIČKI MEHANIZAM KOJI BI VAM POMOGAO U KVALITETNIJEM POSTIZANJU POSLOVNIH CILJEVA?
