

# Organizacijski paradoksi: složenosti do uspjeha

Tomislav Hernaus

Od menadžera, poduzetnika i zaposlenika očekuje se donošenje brzih i djelotvornih poslovnih odluka. Međutim, rastuća složenost poslovanja i međusobno konkurirajući zahtjevi poput, primjerice profitabilnosti i održivosti, više nam ne dopuštaju jednostrani fokus i primjenu “ili-ili” načina razmišljanja. Kako onda odlučiti između: (1.) prelaska na ekološki prihvatljive resurse koji podrazumijevaju visoke investicije ili (2.) ostvarivanja kratkoročnog profita kojim ostavljamo dojam ekološki neosviještene organizacije? U potrazi za odgovorom, možda je korisno prisjetiti se Alberta Einsteina i njegove misli da “ne možemo riješiti problem koristeći isti način razmišljanja koji ga je i stvorio.”

## Rastuća složenost zahtijeva novi način razmišljanja

Poslovni svijet se nepovratno mijenja. Vremena državnog protekcionizma, monopola/duopola i ostalih oblika nesavršene konkurencije zamijenjena su slobodnim tržišnim natjecanjem u hiperkonkurentskim uvjetima. Poslovna okolina postala je nepredvidiva, dinamika promjena ubrzana, resursi nikad oskudniji, a očekivanja i konkurirajući zahtjevi koji se stavljaju pred organizacije sve izraženiji. Jednostavni menadžerski “recepti” i pravocrtna organizacijska rješenja, na kojima se godinama inzistiralo kroz obrazovne (MBA) programe, sve rjeđe pružaju željene rezultate. Čak i ako uspijevamo “gasiti požare” kako bismo ostvarili kratkoročne koristi, takva će rješenja u bliskoj budućnosti dovesti do novih, još ozbiljnijih problema. Opstanak na tržištu i tržišni iskorak bit će vjerojatniji ako razumijemo složenost organizacijske stvarnosti i usvojimo novi način razmišljanja.

Upravlja li većim ili manjim poslovnim sustavom, odnosno radnim kolektivom u državnom ili privatnom vlasništvu, nalazite se pod sve većim pritiskom i izazovom kako pristupiti i upravljati prisutnim tenzijama u poslovanju. Današnje organizacije obojane su paradoksalnim situacijama, koje zahtijevaju zastupljenost suprotstavljenih (polariziranih), ali istovremeno i međuzavisnih organizacijskih praksi koje tek svojim zajedničkim međudjelovanjem osiguravaju poslovni uspjeh. Paradoksi čine važnu odrednicu složenih organizacija i kao takvi nisu anomalija već normalno stanje koje ne treba izbjegavati. Primjerice, današnje organizacije, neovisno o svojoj djelatnosti, razvijaju nove proizvode/usluge dok paralelno na tržištu nude i postojeće, već etablirane. Isto tako, uobičajeno je da su neke aktivnosti unutar organizacija decentralizirane, dok se ostale obavljaju centralizirano. Dodatno, sve veći broj organizacija ne stavlja isključivi naglasak na svoje profitne ciljeve, nego se pokušava istovremeno ponašati društveno i ekološki odgovorno.

Česta je pogreška da vlasnici i menadžeri (ne)svjesno pridaju pozornost samo jednoj strani prisutnog paradoksa zanemarujući pritom drugu stranu medalje, čime pojednostavljaju organizacijsku stvarnost, sužavaju raspoložive opcije i umanjuju mogućnost uspjeha. Upravo kroz isticanje suprotnosti i prihvaćanje tenzija u poslovanju, organizacije će biti fleksibilne i agilne, a posljedično i uspješne. Stoga je glavni menadžerski izazov ostvariti ravnotežu između suprotstavljenih (komplementarnih) praksi ne bi li se time izbjegla suboptimalna (kompromisna) rješenja. Drugim riječima, poželjno je napraviti odmak od uvriježenog “ili-ili” razmišljanja (engl. *either/or*) i primijeniti “i-i” razmišljanje (engl. *both-and*) o kojem su govorili još i starogrčki filozofi naglašavajući pritom da “svemir čine suprotnosti koje zahtijevaju sklad.”

## Organizacijski paradoksi

Strateški konkurirajući zahtjevi stvaraju paradoksalne tenzije koje obuhvaćaju polarizirane organizacijske prakse. Do paradoksalnih situacija u organizaciji dolazi kada npr. postoji: (1.) spremnost da se strateški fokus prebaci s troškova na kvalitetu; (2.) pretjerani fokus na postojeće tržišno etablirane proizvode/usluge; (3.) snažna argumentacija za suprotstavljena rješenja problema; (4.) strah od negativnih posljedica pretjeranog isticanja jedne krajnosti; (5.) mišljenje da će uvođenje nove organizacijske prakse narušiti dugogodišnju tradiciju i imidž organizacije ili (6.) sukob i netrpeljivost između različitih organizacijskih jedinica.

Iako je moguće prepoznati značajan broj različitih paradoksa koji se javljaju u organizacijama, menadžeri, poslovni savjetnici i organizacijski stručnjaci svoju energiju trebaju usredotočiti na one glavne, koji ujedno predstavljaju i kritične čimbenike uspjeha. U našem istraživanju, provedenom na uzorku hrvatskih i slovenskih organizacija, promatrali smo četiri široko zastupljena paradoksa:

- strateška ambideksternost (strategija istraživanja ↔ strategija iskorištavanja)
- globalizacija (regionalna integracija ↔ lokalna responzivnost)
- kooperativna (nadmjetanje ↔ suradnja)
- organizacijska integracija (horizontalna ↔ vertikalna).

*Strateška ambideksternost* sposobnost je organizacije da istovremeno primjenjuje strategiju istraživanja (oslanja se na nove tehnologije ili ulazi na nova tržišta s inovativnim proizvodima/uslugama) i strategiju iskorištavanja (efikasno kontrolira i inkrementalno unaprjeđuje postojeće proizvode/usluge na već poznatim tržištima). *Globalizacija* izvorno podrazumijeva prilagodbu globalnih pro-

izvoda/usluga specifičnostima lokalnih tržišta. U našem slučaju, promatrali smo regionalnu integraciju (npr. centralizirano upravljanje zalihama i standardizaciju poslovanja na razini regionalnih podružnica/poslovnica) i lokalnu responzivnost (npr. uvažavanje heterogenosti kupaca i njihovih različitih, lokalnih potreba). Sljedeći promatrani paradoks bila je *kooperativna*, koju određuju polarizirane dimenzije nadmetanja (npr. česti sukobi i borba za resurse) i suradnje (npr. razmjena znanja i suradnički odnosi) između organizacijskih jedinica. Konačno, *organizacijsku integraciju* moguće je ostvariti kroz horizontalnu (npr. postojanje međufunkcijskih timova) ili vertikalnu integraciju zadataka (npr. brza komunikacija i prijenos informacija s vrha do dna organizacije).

## O istraživanju

U sklopu istraživačkog projekta Hrvatske zaklade za znanost (akronim MULTIORGDUAL) krajem 2021. i početkom 2022. godine provedeno je anketno istraživanje na uzorku od 100 hrvatskih i slovenskih organizacija različite vlasničke strukture (55,6% iz privatnog sektora) i iz različitih djelatnosti (15% proizvodnja, 12% financijska i osiguravajuća društva, 11% trgovina na veliko i malo). Obuhvaćene su organizacije koje pretežno imaju više od sto zaposlenika (50% uzorka predstavljaju velike organizacije s 250+ zaposlenika). Promatrana je povezanost organizacijskih paradoksa (predstavnicima organizacije zaduženima za organizacijska pitanja zasebno su procjenjivali polarizirane dimenzije paradoksa) s organizacijskom uspješnošću (prosječna ocjena nekolicine linijskih menadžera). Stupanj zastupljenosti pojedinog organizacijskog paradoksa

utvrđen je umnoškom prosječnih vrijednosti njegovih dimenzija, primjerice:

---

strateška ambideksternost =  
strategija istraživanja x strategija iskorištavanja.

---

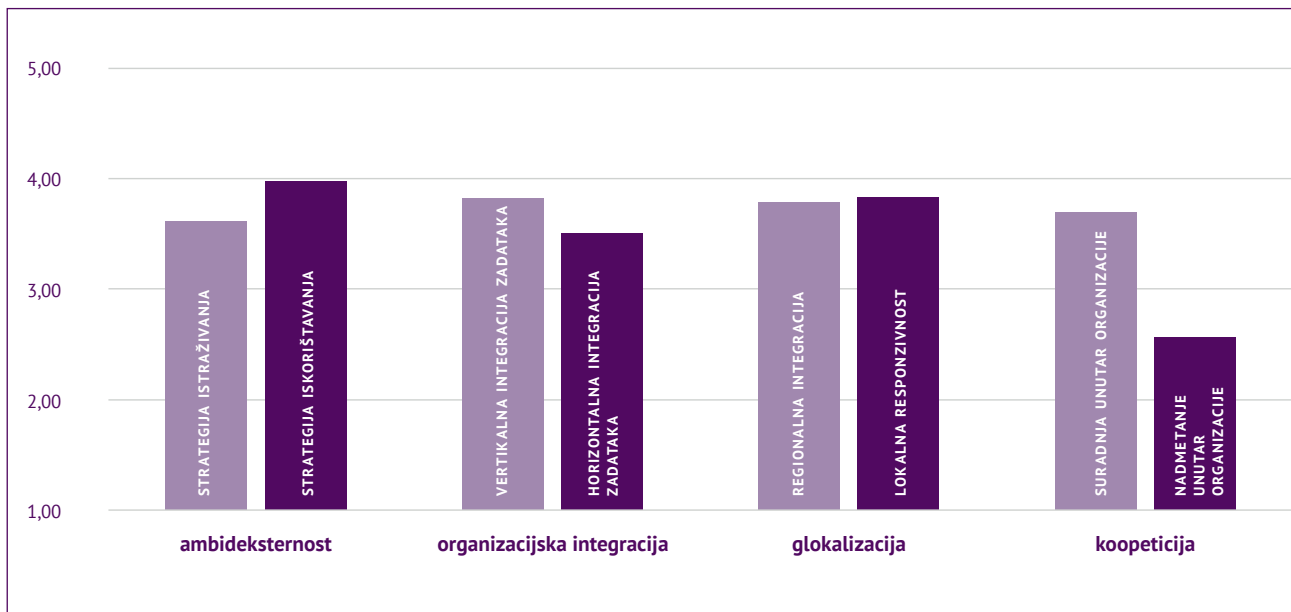
Prosječna razina organizacijske uspješnosti (procijenjena pomoću pet tvrdnji na Likertovoj ljestvici slaganja od 1 do 5) iznosila je 3,69. S obzirom na procijenjenu razinu uspješnosti u odnosu na njihove konkurente, organizacije su svrstane u tri kategorije: nisko uspješne (donjih 33%), prosječno uspješne (središnjih 33%) i visoko uspješne (gornjih 33%).

## Preliminarni nalazi istraživanja

Promatrane organizacije, u prosjeku, ne stavljaju isti naglasak na suprotstavljene (polarizirane) organizacijske prakse. U većoj se mjeri oslanjaju na strategiju iskorištavanja, ponajprije pribjegavaju

vertikalnoj integraciji zadataka i znatno su sklonije suradnji, tj. ne potiču konkurenciju između organizacijskih jedinica (vidjeti sliku 1.). Najmanja je razlika prisutna kod dimenzija globalizacije, gdje je lokalna responzivnost tek neznatno izraženija od regionalne integracije.

Slika 1. Polarizirane dimenzije organizacijskih paradoksa



Uspoređujući uspješnije (gornji tercil; 33% visoko uspješnih) s manje uspješnim organizacijama (donji tercil; 33% nisko uspješnih), utvrđeno je da se dvije promatrane skupine organizacija statistički značajno razlikuju s obzirom na intenzitet primjene strategija iskorištavanja i istraživanja, kao i u zastupljenosti horizontalne integracije i suradnje između organizacijskih jedinica. Naime, navedene (polarizirane, ali i međuzavisne) organizacijske prakse izraženije su prisutne u visoko uspješnim organizacijama. Štoviše, nakon što smo napravili sličnu usporedbu promatrajući organizacijske paradokse, postalo je jasno da bolje poslovne rezultate ostvaruju one organizacije koje imaju izraženiju prisutnost paradoksalnih tenzija u svojoj poslovnoj svakodnevnici. Doista, izuzev globalizacije, organizacije koje teže strateškoj ambideksternosti, koopetaciji i organizacijskoj integraciji zadataka, u konačnici se nalaze među najuspješnijima.

## Kako upravljati organizacijskim paradoksima

Osviještenost o postojanju paradoksalnih tenzija unutar organizacije i činjenica da se veća za-

stupljenost suprotstavljenih organizacijskih praksi dovodi u vezu s boljim performansama, ipak nisu dovoljni. Menadžeri trebaju, a oni najuspješniji to i rade, znati kako i kada upravljati organizacijskim paradoksima. Prema vodećim svjetskim praktičarima (npr. Brughmans) i znanstvenicima (npr. Smith i Lewis), postoje različiti, manje ili više uspješni načini kako pristupiti polariziranim dimenzijama nekoga paradoksa: (1.) odabrati stranu primjenjujući “ili-ili” razmišljanje; (2.) vremenski ili prostorno razdvojiti međusobno povezane, ali polarizirane dimenzije i svakom zasebno upravljati; (3.) tražiti kompromis ili “zlatnu sredinu” čime svjesno biramo suboptimalna rješenja ili (4.) integrirati polarizirane dimenzije primjenjujući “i-i” razmišljanje. Upravo posljednje spomenuta strategija jest i ona najprikladnija, na što upućuje i sljedeći primjer prehrambene organizacije.

Svaki pol ili krajnost ima pozitivnu, ali i negativnu stranu. Ako se jednostrano priklonimo jednoj od polariziranih dimenzija, izostat će sinergijski učinci. Uostalom, osnovna je postavka organizacijskih paradoksa da njihove krajnosti, unatoč suprotnostima, trebaju jedna drugu. Optimalnu ravnotežu između krajnosti nije moguće odre-

## Paradoks održivosti i profitabilnosti

Organizacija HRANA nudi prehrambene proizvode putem široke mreže dobavljača i različitim prodajnim kanalima. Međutim, njihova ambalaža izaziva značajne ekološke probleme zbog neodržive proizvodnje i nemogućnosti recikliranja.

Menadžment se našao suočen s paradoksalnom tenzijom između profitabilnosti i održivosti. S jedne strane, prelazak na ekološki prihvatljivu ambalažu zahtijeva visoke investicije, što može smanjiti profitne marže. S druge strane, neaktivnost u pogledu održivosti može dovesti do negativne javne percepcije i imidža ekološki neosvijestene organizacije, s mogućim dugoročnim neželjenim financijskim posljedicama.

Dok njihovi konkurenti nisu dvojili (tj. odabrali su stranu te postali eko-proizvođači ili zadržali status konvencionalnih proizvođača), u HRANI su se odlučili za integriranu proizvodnju, a kako bi postigli "održivost bez financijskih gubitaka". Njihovo rješenje je uključivalo:

- *inovacije u ambalaži*: pronalazak ekonomičnog načina proizvodnje održive ambalaže (kroz partnerstvo s dobavljačima i primjenu inovativne tehnologije);
- *edukaciju potrošača*: objašnjenje opravdanosti manjeg povećanja cijena zbog viših troškova, ali i važnosti održivosti kao društvenog cilja;

- *transparentnost poslovanja*: dostupnost informacija i redovito izvještavanje o napretku i ostvarenju ciljeva održivosti;
- *strateški zaokret*: odabir korporativne strategije fokusirane na održivost i financijsku stabilnost te razvoj planova za povećanje efikasnosti operacija i smanjenje otpada.

Posljedično, HRANA se nametnula kao tržišni lider, stekla reputaciju društveno odgovorne organizacije a nije izostao niti značajan financijski iskorak. Navedeni nam primjer pokazuje kako donositelji odluka uspješnih organizacija nisu isključivi. Upravo suprotno, oni nastoje, primjenjujući "i-i" razmišljanje, uravnotežiti financijska očekivanja vlasnika s dugoročnom održivošću planeta Zemlje, imajući pritom još u vidu i zdravlje svojih potrošača.

diti matematički niti ona uvijek znači jednaku zastupljenost, primjerice strategija istraživanja i iskorištavanja. U različitim situacijama i vremenskim trenucima, čak ako govorimo o istoj organizaciji, taj odnos će se razlikovati. Štoviše, organizacijske paradokse ne treba doživljavati kao "univerzalni lijek" s kojim možemo riješiti sve poslovne probleme. Usprkos njihovoj sve većoj popularnosti, i dalje će, možda čak i u značajnijoj mjeri, postojati situacije koje preferiraju "ili-ili" razmišljanje.

## Kakva je uloga paradoksalnog razmišljanja

Organiziranje je funkcija menadžmenta koja traži znanje, iskustvo, kreativnost, umijeće, fokus i

strast. S obzirom da paradoksalne tenzije čine srž organiziranja, posebice unutar velikih (složenih) sustava, sve glasnije se ističe i potreba za paradoksalnim razmišljanjem. Navigirati polariziranim dimenzijama paradoksa znatno je lakše ako članovi organizacije (ne nužno samo vrhovni menadžeri nego i ostale menadžerske razine, pa čak i odabrani zaposlenici) na suprotnosti gledaju kao na nešto stvarno i u poslovnoj praksi uobičajeno, umjesto da ih nastoje izbjegavati, ignorirati ili eliminirati. Treba li uopće naglasiti da je i naše istraživanje pokazalo veću zastupljenost paradoksalnog razmišljanja kod linijskih menadžera iz visoko uspješnih organizacija, u usporedbi s njihovim kolegama iz nisko uspješnih organizacija. Ili su linijski menadžeri, koji paradoksalno razmišljaju, učinili svoje organizacije visoko uspješnima,

ili su visoko uspješne organizacije privukle i na pozicije linijskih menadžera postavile pojedince koji u svojem poslu primjenjuju “i-i” razmišljanje.

Uprkos vječnoj dvojbi što je bilo prije, kokoš ili jaje, neupitno je da je paradoksalno razmišljanje u suvremenom poslovnom okruženju postala jedna od ključnih menadžerskih kompetencija. Odbranim pojedincima takav mentalni sklop može biti urođen, druge je moguće obrazovati (putem design thinkinga, primjenom simulacija ili gamifikacije) ili potaknuti (putem dizajna posla i postav-

ljanjem oprečnih, a opet povezanih ciljeva) na paradoksalni način razmišljanja. Neovisno o načinu stjecanja ove kompetencije, ona je u suvremenom poslovanju prijeko potrebna. Naime, ne zaboravimo, uspješno organiziranje zapravo je pitanje “vlastite mjere” gdje svaka organizacija treba skrojiti svoj “paradoksalni” dizajn i težiti napretku u svijetu paradoksa u kojem živi i posluje. ✍

#### IZVORI I PREPORUKA

- Brughmans, I. (2023). *Paradoxical Leadership: How to Make Complexity an Advantage*. Toronto: University of Toronto Press.
- Emerson, B. i Lewis, K. (2019). *Navigating Polarities: Using Both/And Thinking to Lead Transformation*. Washington: Paradoxical Press.
- Internetska stranica HRZZ projekta MULTIORG DUAL, <https://sites.google.com/net.efzg.hr/multiorgdual/>
- Miron-Spector, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K. i Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem is How We Think about the Problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45.
- Smith, W. K. i Lewis, M. W. (2022). *Both/And Thinking: Embracing Creative Tensions to Solve Your Toughest Problems*. Boston: Harvard Business Review Press.



**Tomislav Hernaus** je redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i voditelj sveučilišnog specijalističkog studija “Organizacija i menadžment”. Područja njegova interesa su organizacijski dizajn, upravljanje poslovnim procesima, inovacijski menadžment, dizajn posla i organizacija ljudskih potencijala.