

Upravljanjem pomoću misija do svrhovite organizacije

Ivan Malbašić i Carlos Rey

Svaka osoba ima svoju misiju, a isto vrijedi i za organizacije. No, jeste li ikada razmišljali o tome treba li (i ako da, na koji način) integrirati osobnu misiju zaposlenika u poslovno okruženje radi stvaranja svrhovite organizacije? *Upravljanje pomoću misija* predstavlja inovativni koncept menadžmenta koji može transformirati vašu organizaciju i dodatno inspirirati zaposlenike za ostvarivanje svrhovitosti.

U potrazi za svrhom: od osobne misije do svrhovitog poslovanja

Prije ili kasnije, češće ili rjeđe, zapitamo se i ozbiljnije promišljamo o svrsi vlastita života. Osoba kojoj je jasna svrha vlastita postojanja u pravilu je vođena i snažnom osobnom misijom, odnosno poslanjem u različitim područjima života – od

obiteljskog, prijateljskog, poslovnog do šireg društvenog konteksta. Ona je redovito podržana specifičnim osobnim vrijednostima kao usmjeravajućim načelima na kojima se temelji i svakodnevno ponašanje, neovisno o situaciji u kojoj se pojedinac nalazi. Kada su osjećaj svrhovitosti, jasna osobna misija, konkretne vrijednosti te načini djelovanja i ponašanja usklađeni, za očekivati je da se pojedinac “ostvari” kao osoba i pruži hvalevrijedan

doprinos (tj. ostavi “trag”). Čak i kada naiđemo na poteškoće i prepreke, visoka razina motivacije s izvorištem u osjećaju svrhovitosti pomaže nam u prevladavanju nepovoljnih situacija i ostvarivanju najvećih dosega.

Prepoznavanje vlastite svrhe važno je za pojedince, a isto vrijedi i za poslovno okruženje. Pomalo iznenađujuće, o temi svrhovitog poslovanja ozbiljnije se počelo raspravljati tek posljednjih godina. Svojevrсна prekretnica, nakon koje je pozornost usmjerena na svrhovito poslovanje, bio je ljetni dvobroj uglednog poslovnog časopisa Harvard Business Review iz 2018. godine posvećen stvaranju svrhovitih organizacija. Glavna nit vodilja u središnjem članku vezana je uz najvažniji posao svakog vođe, a to je povezivanje osobne svrhe ljudi (zaposlenika) s organizacijskom, odnosno korporativnom svrhom. Ona pritom nije vezana uz ekonomske kalkulacije i razmjene, već odražava ono za čime težim(o), odnosno što želim(o) postići. Zaključak je jasan: zaposlenici s osjećajem svrhovitosti čine razliku u organizaciji i na tržištu.

Veza između osobne i organizacijske svrhe snažan je izvor motivacije. To je mjesto susreta u kojem organizacija i njezini zaposlenici postaju najbolji što mogu biti. Budući da proizlazi iz osobne svrhe (svakog) pojedinca, ova je veza jedinstvena i specifična. Upravo povezivanjem osobne (svakog zaposlenika) i organizacijske svrhe dolazi do razvoja nove “logike” svrhovitog poslovanja (Rey i sur., 2019.).

Svrhovite organizacije i svrhovito poslovanje

Razumijevanje koncepta svrhovitih organizacija postaje presudno u vremenima kada i pojedinci i organizacije tragaju za svojim identitetom. Svrha organizacije, prije svega, treba biti polazišna točka za sva organizacijska pitanja. Stoga, nije slučajno da je svrha, kao središnja točka njihova postojanja, vodilja svih aktivnosti svrhovitih organizacija.

Svrhovito poslovanje donosi organizacijama niz konkretnih prednosti. O’Brien i suradnici (2019.) ističu tri glavna razloga zbog kojih sve više organizacija nastoji poslovati svrhovito:

- Svrhovite organizacije ostvaruju višu razinu produktivnosti, stope rasta i inovativnosti te imaju zadovoljnije zaposlenike.
- Ljudi žele raditi za i podržavati organizaciju čija je svrha usmjerena na veću dobrobit društva.
- Svrhovite organizacije ugrađuju svrhu u svaku radnju i poslovnu aktivnost da bi trajno utjecale na živote ljudi (i na zaposlenike i na kupce i partnere).

Svrhovite organizacije svjesne su da njihov način poslovanja ne utječe samo na njihov opći poslovni uspjeh, već privlači i talentirane i kvalitetne zaposlenike te ostavlja dubok i pozitivan pečat pri stvaranju održivog humanog društva. Radi li se o održivom poslovanju, podršci lokalnoj zajednici ili smanjenju negativnog utjecaja na okoliš, svrhovite organizacije postaju ključni akteri u oblikovanju boljeg svijeta. Kada zaposlenici vide da njihov rad ima dublji smisao, više su motivirani i spremni su uložiti dodatan napor kako bi ostvarili ciljeve organizacije, što na kraju utječe na poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga te potiče razvoj novih ideja i pristupa.

U uvjetima stalnih i brzih promjena, globalne konkurentnosti, tržišne neizvjesnosti te sve zahtjevnijih dionika, danas je više nego ikada istaknuta važnost svrhovitih organizacija. Zato i rastući broj organizacija prepoznaje da svrhovitost poslovanja nije samo filozofija već jedan od ključeva dugoročnog uspjeha. No za postizanje izvrsnosti nije dovoljno samo jednostrano definirati organizacijsku misiju. Treba uzeti u obzir i osobne misije zaposlenika/menadžera i timova unutar kojih djeluju. Pritom će glavni preduvjet postizanja poslovne svrhovitosti biti zadovoljavanje interesa i očekivanja različitih dionika organizacije, što je moguće ostvariti kroz uravnoteženo upravljanje organizacijskim vrijednostima. Posljednje je karakteristika

Tablica 1. Vrste organizacijskih vrijednosti

Kategorija organizacijskih vrijednosti	Objašnjenje	Primjeri
POSLOVNE vrijednosti	odnose se na poslovanje poduzeća te aktivnost ostvarivanja dobiti	ustrajnost, efikasnost, stručnost, usmjerenost prema rezultatima
RELACIJSKE vrijednosti	promiču kvalitetu u međuljudskim odnosima	komunikacija, timski rad, poštovanje prema ljudima
RAZVOJNE vrijednosti	usmjerene na razlikovanje i neprestano unaprjeđivanje poduzeća	inovativnost, kreativnost, učenje, neprestani napredak
DOPRINOSNE vrijednosti	usmjerene na udovoljavanje različitim dionicima u mjeri većoj od one koju izričito zahtijeva poslovni odnos	zadovoljstvo kupaca, zanimanje za ljude, društvena odgovornost

organizacija koje ravnomjerno ističu različite vrijednosti (vidjeti tablicu 1.) i teže zadovoljavanju potreba različitih dionika.

Uravnoteženost organizacijskih vrijednosti ne stvara samo harmoniju unutar organizacije, već podržava i postizanje svrhovitosti poslovanja u kojem organizacije svojom svrhom teže ostvariti pozitivan društveni utjecaj i dugoročni uspjeh. No, i više od toga, uravnotežene organizacijske vrijednosti ključ su *upravljanja pomoću misija* (engl. *Management by missions* – MBM). MBM je inovativni koncept menadžmenta koji uključuje koncept svrhe u svakodnevno upravljanje, a predstavlja evoluiranu verziju široj javnosti poznatijeg modela *upravljanja pomoću ciljeva* (engl. *Management by objectives* – MBO).

Upravljanje pomoću misija

Upravljanje pomoću misija donosi osvježavajući pristup tradicionalnom modelu *upravljanja pomoću ciljeva*, što podrazumijeva dublje uranjanje u srž organizacijske svrhe i usklađivanje sa svim aspektima poslovanja kako bi se ostvario kratkoročni uspjeh, ali i postigao pozitivan društveni utjecaj te osigurala dugoročna održivost organizacije. Kako bismo ilustrirali razvoj koncepta *upravljanja pomoću misija*, koristimo 3D model svrhe, koji odražava sklad između sljedećih dimenzija: (1.) glave; (2.) ruku i (3.) srca. *Glava* predstavlja znanje (razum), *ruke* ukazuju na djelovanje (akciju), a *srce* simbolizira motivaciju (želju) da se utječe na društvene potrebe ili neki viši cilj.

Slika 1. Usporedba dvodimenzionalnog koncepta MBO i trodimenzionalnog koncepta MBM



Upravljanje pomoću ciljeva odnosi se na ono “Što želim postići” i temelji se na usklađivanju znanja i konkretnog djelovanja kako bi se postigli postavljeni ciljevi. U *upravljanju pomoću ciljeva* važno je imati jasno definirane ciljeve i učiniti sve što je moguće kako bi se oni ostvarili. Bitan je krajnji rezultat, bez obzira na vrstu motivacije koja nas potiče da ga ostvarimo. S druge strane, *upravljanje pomoću misija* odnosi se na ono “Što želim učiniti za druge”. Ovaj pristup omogućuje usklađivanje znanja, motivacije i konkretnog djelovanja u svakodnevnim aktivnostima. Drugim riječima, podrazumijeva postavljanje jasnih ciljeva, poznavanje razloga njihova ostvarivanja (“zašto”) i osigurava način za njihovo ostvarenje. Kod *upravljanja pomoću misija* veoma je važan razlog zašto radimo ono što radimo.

Osobne, timske i organizacijske misije kao “srce” menadžmenta

Misije imaju istu prirodu kao i svrha, ali su izražene konkretnijim oblikom konkretizirajući svrhu u specifičnim (pojedinačnim ili kolektivnim) doprinosima različitim dionicima (kupcima, zaposlenicima, dobavljačima, društvu, dioničarima i

dr.). One verbalno opisuju transcendentne motivacije zaposlenika koje, promatrane agregirano ili kumulativno, pokreću svrhu neke organizacije. Kako bismo bili još precizniji, *koncept upravljanja pomoću misija* razlikuje: (1.) osobne misije; (2.) timske misije i (3.) organizacijsku misiju.

Osobne i timske misije ostvaruju se glavom, ali i srcem. Da bi ih definirali, timovi i pojedinci povezuju se sa svojom svrhom u životu (npr. Zašto sam ovdje na svijetu?) i odatle određuju kako će kroz svoju svrhu služiti drugima. Odgovaraju na pitanja tko su korisnici mog/našeg rada te kakav utjecaj želim(o) imati na njih? Ove misije temelje se na osobnom poznavanju sebe, a istovremeno odražavaju što želim(o) učiniti za druge.

Organizacijska misija zvijezda je vodilja koja usmjerava timske i osobne misije. Ona odražava konkretnost organizacijske svrhe kroz doprinose glavnim dionicima. Odgovara na pitanja kome organizacija služi te koje obveze preuzima prema svojim (pojednim) dionicima? Organizacijsku misiju obično definira vrhovni menadžment. Međutim, poželjno je i korisno uključiti i zaposlenike i druge dionike u njezino oblikovanje.



Tablica 2. Primjeri osobnih, timskih i organizacijskih misija

Organizacija	Svrha	Primjeri misija
The Coca-Cola Company (SAD)	“Osvježiti svijet i biti ključ promjene”	<p>Organizacijska misija Coca-Cole:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poticanje pobjedničke mreže kupaca i dobavljača kako bismo stvarali međusobnu i trajnu vrijednost. • Inspiriranje ljudi (menadžera i zaposlenika) da daju najbolje od sebe. • Maksimiziranje dugoročnog povrata dioničarima kroz odgovornost u svim našim postupcima.
JDE (Nizozemska)	“Oslobodite mogućnosti kave i čaja kako biste stvorili bolju budućnost”	<p>Timska misija u jednom od odjela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Za potrošače, nudimo sjajne trenutke putem naših marki proizvoda. • Za menadžere i zaposlenike, zajedno stvaramo okruženje u kojem svaki dan možete biti najbolja verzija sebe. • Za društvo, promičemo solidarnost kako bismo imali pozitivan utjecaj na ljude. • Za investitore, stvaramo održivu vrijednost i štitimo reputaciju naše organizacije.
Aliaxis (Belgija)	“Rješavanje izazova svjetske vodene problematike i ubrzavanje tranzicije prema čistoj energiji”	<p>Osobna misija menadžera u Aliaxisu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Svojom brigom za okoliš pokrećem održive inovacije u svim područjima poduzeća. • Svojom empatijom pomažem zaposlenicima da budu sretni na poslu. • Svojom autentičnošću predano prakticiram ono što propovijedam, čime podižem ugled poduzeća i stvaram dugoročnu vrijednost za dioničare.
ISS Facility Services (Danska)	“Povezivanje ljudi i mjesta kako bi svijet bolje funkcionirao”	<p>Osobna misija spremačice u školi u Danskoj:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Održavajući školu čistom, pomažem učenicima da se usredotoče na učenje i razvijanje svojih talenata, a to isto činim u svakodnevnom radu.

Od misija prema ciljevima

Nakon definiranja misija, na red dolaze ciljevi, zbog čega je jedna od maksima MBM-a: “Misija bez cilja je mrtva misija, a cilj bez misije je slijepi cilj.” Ciljevi moraju biti ambiciozni, razumni i dohvatljivi, vremenski određeni i, prije svega, usklađeni s misijama.

Dok misije odražavaju najdublju želju onoga “što želim učiniti za druge”, ciljevi odražavaju ono “što želim postići”. S obzirom da pomažu pretočiti misije u očekivane rezultate, pokazatelje i akcijske planove koji potiču napredak misija, ciljevi su temeljni dio *upravljanja pomoću misija*. Najčešće

nije potrebno postavljati mnogo ciljeva. Bit će dovoljno imati od tri do pet ciljeva. No kada se promatraju kao jedinstvena cjelina, misije i ciljevi pokreću svrhu organizacije promovirajući njezinu autentičnost, koherentnost i integritet u timovima i među ljudima u organizaciji.


Nadolazeća transformacija poslovnog svijeta

Tijekom protekla dva desetljeća primjena koncepta *upravljanja pomoću misija* u stalnom je porastu. Promovirajući humaniji, etičniji i transcendentan pristup poslovanju, uvođenje ovog modela upravljanja čini razliku među

organizacijama (neovisno o njihovoj veličini) i na tržištu (neovisno o djelatnosti kojom se bave).

Na osobnoj razini, MBM donosi nov način “zaljublivanja” u posao jer povećava motivaciju i transcendentan osjećaj osobnih izazova i vlastita uspjeha. Na razini tima, MBM stvara jedinstvo, s obzirom da poboljšava komunikaciju i potiče suradnju kroz osjećaj za kolektivnu misiju. Napokon, na korporativnoj razini, MBM jača vezu između strategije i organizacijske kulture potičući inovacije i razvoj novih izvora konkurentske prednosti.

Ukratko, *upravljanje pomoću misija* je putokaz ka stvaranju svrhovitih organizacija. No da bi predloženi pristup bio uspješan, mora dolaziti iz srca svakog pojedinca, bilo menadžera ili zaposlenika. Ovaj još uvijek novi koncept

menadžmenta nije zamišljen kao nešto što se može nametnuti organizacijama, timovima ili pojedincima. Upravo suprotno, usklađenost osobnih i timskih s organizacijskom misijom, što vodi ka svrhovitom poslovanju, proizaći će jedino iz slobodnog i dobrovoljnog izbora članova organizacije, a što je moguće potaknuti i podržati neprestanim isticanjem uravnoteženih organizacijskih vrijednosti. 

IZVORI I PREPORUKA

- Cardona, P. i Rey, C. (2022). *Management by missions: Connecting people to strategy through purpose*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Malbašić, I., Rey, C. i Potočan, V. (2015). Balanced organizational values: From theory to practice. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 437-446
- O'Brien, D, Main, A., Kounkel, S. i Stephan, A. R. (2019). Purpose is everything: How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today. *Deloitte insights*, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html>
- Rey, C., Bastons, M. i Sotok, P., ur. (2019). *Purpose-driven organizations: Management ideas for a better world*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Quinn, R. E. i Thankor, A. V. (2018). Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*, 96(4), 78-85.



Ivan Malbašić je izvanredni profesor i prodekan za poslovanje i ljudske potencijale Fakulteta organizacije i informatike u Varaždinu. Područja njegova interesa su organizacijske vrijednosti, svrhovitost poslovanja i upravljanje pomoću misija kao model menadžmenta.



Carlos Rey je profesor strateškog menadžmenta na Universitat Internacional de Catalunya (UIC Barcelona) i osnivač zaklade DPMC (www.dpmc.es). Suautor je knjige *Upravljanje pomoću misija*, objavljene na šest jezika, kao i drugih knjiga i članaka u vodećim svjetskim časopisima.