

Uvod

Cilj je ove knjige jednostavan, ali vrlo bitan – potaknuti Vas, čitatelja, da razmišljate o svojim vlastitim menadžerskim prednostima i slabostima. Želimo vas potaknuti na razmišljanje o tome kako graditi na jednom i drugom u cilju unapređenja svoje učinkovitosti i sklonosti ka postizanju boljih rezultata. Prema riječima vrlo uspješnog rukovoditelja u području financijskih usluga: “Stvari su danas na poslu toliko kaotične i toliko se brzo odvijaju da je lako razmišljati o svemu ostalom osim o meni samom kao menadžeru ... o tome što trenutno radim i koliko dobro to radim ... znam ukoliko se ne zaustavim na trenutak kako bih ozbiljno razmislio o ovim stvarima, moja će učinkovitost trpjeti umjesto da se poboljšava, a isto će se dogoditi i s mojom sposobnošću postizanja rezultata.”

Kako bismo postigli cilj, knjigu smo temeljili na više od dvadeset godina istraživanja i iskustava posvećenih jednom jedinom pitanju: Zašto moderne organizacije i menadžeri propadaju i zašto uspijevaju? Imali smo čast proučavati, raditi i konzultirati se s nekima od najboljih organizacija na svijetu iz raznih industrijskih grana. Isto smo činili i s onim organizacijama koje su se borile kako bi pronašle svoj put ili su bile na rubu propasti. Vidjeli smo izvanredna postignuća i uspjeh, kao i svu raskoš i energiju



koja dolazi s radom u takvom okruženju. Isto smo tako osobno svjedočili i proživjeli frustraciju, tjeskobu, bijes, pa i devastaciju kao posljedicu organizacijskih i upravljačkih neuspjeha.

Sva ova iskustva imaju jedno zajedničko obilježje: postoji vrlo velika razlika između dobrih i loših menadžera, kao i između organizacija koje oni stvaraju i vode, a ta se razlika svodi na to tko čini više u postizanju rezultata primjenjujući najosnovnije upravljačke postupke. Ovi temeljni postupci uzimaju u obzir dvije stvari. Zahtijevaju od menadžera da pokažu svoju izvrsnost na osobnoj razini u pristupu upravljanju vlastitim djelovanjem, ali da istovremeno pokažu i svoju sposobnost uspješnog rada s ljudima i kroz ljude. Možemo ići i toliko daleko da kažemo kako menadžeri koji žele bolje rezultate trebaju pokazati visoku izvedbu u oba ova ključna područja kako njihove karijere ne bi izmakle kontroli.

Stoga vjerujemo kako menadžeri i organizacije u današnje vrijeme trebaju postati više orijentirani rezultatima u svom pristupu poslovanju. Također čvrsto vjerujemo kako su upravo menadžeri ti koji su odgovorni za provođenje radnji u svrhu povećanja vrijednosti koje djeluju na povećanje zadovoljstva kupaca i klijenata te na stvaranje vrijednosti za sve interesne skupine. Snažan naglasak na bolje rezultate prisutan je zbog izrazite konkurencije na današnjem globalnom tržištu i zbog visoke razine promjena. Ovaj je pritisak stvorio veliku potražnju za menadžerima i vođama koji znaju kako razmišljati i kako voditi vlastito djelovanje i svoje ljude naprijed na primjeren način. Naša će Vam knjiga pomoći u unapređenju Vaše vlastite sposobnosti postizanja rezultata pružajući Vam pregled niza rezultata istraživanja, studija slučajeva, samoprocjena, interaktivnih vježbi i praktičnih savjeta iz svijeta u kojem radite kao menadžer.

■ Kome je knjiga namijenjena

Knjiga je namijenjena menadžerima na svim razinama koji traže načine da unaprijede ne samo svoju vlastitu izvedbu, već i izvedbu svih onih za koje su direktno odgovorni. Na primjer, ako ste nov, neiskusni menadžer, ova Vam knjiga može poslužiti kao



smjernica za razvoj strategije kako biste postali menadžer orijentiran na rezultate. Ako ste iskusan menadžer, možete koristiti ovu knjigu kako biste ponovno pregledali i procijenili Vaše trenutne upravljačke postupke te kako biste odredili koje postupke i navike trebate unaprijediti kako biste došli do vrhunskih rezultata. Ako ste viši rukovoditelj, poduzetnik ili pak poslovni savjetnik, možete koristiti rezultatima orijentirane postupke opisane u knjizi kao temelj za razvoj visoko učinkovitog menadžerskog tima. Možete ih koristiti i za razvoj strategije s ciljem kreiranja visoko učinkovite organizacije. Ako Vas zanima poboljšanje vlastite menadžerske izvedbe i rad na stvaranju dodatne vrijednosti Vašoj organizaciji, ovdje ćete naći mnogo praktičnih i primjenjivih postupaka i ideja koji mogu unaprijediti učinkovitost Vas samih i Vaših ljudi.

■ Način organizacije knjige

Iako je knjiga temeljena na iscrpnom istraživanju, organizirana je za poslovnu zajednicu, a ne kao temelj za daljnja istraživanja i rad u akademskom smislu. Prvo poglavlje definira i ilustrira temu kojom se knjiga bavi: kako biste unaprijedili svoju menadžersku učinkovitost, nužno je strastveno se posvetiti upravljačkim postavkama bez kojih nema napretka niti uspjeha. Uz to, potrebno je iskreno razumjeti kako u današnjem okruženju osobni napredak i usavršavanje nije opcija, već organizacijski imperativ želite li biti uspješni u svom poslu. Preostalih pet poglavlja predstavlja alate, vještine i interaktivne vježbe razvijene kako bi Vam dale uvid u način na koji visoko učinkoviti menadžeri unapređuju vlastitu izvedbu i dolaze do boljih rezultata:

1. Dovedite sve na istu valnu duljinu: usmjerite se na smisao Vaše organizacije.
2. Pripremite se za borbu: opremite Vašu organizaciju s potrebnim alatima, sposobnostima i tehnologijom.
3. Potičite uspjeh: stvorite klimu pogodnu za rezultate.



4. Gradite mostove na putu prema rezultatima: čuvajte i nje-
gujte odnose s ljudima.
5. Ugađajte Vaš klavir: kontinuirano obnavljajte.

Na Vama je da razmišljate o predstavljenim konceptima, odgovarate na pitanja koja su Vam postavljena u vježbama i primjenjujete pet upravljačkih postavki kako u profesionalnom tako i u privatnom životu. Na taj ćete način sami odrediti korist koju ćete imati od čitanja ove knjige.

■ Zahvale

Htjeli bismo zahvaliti Bobu Quinnu na njegovoj viziji i vodstvu PŠSM Serije Menadžment i na njegovoj želji da budemo dio ovog izvanrednog tima. Želja nam je pohvaliti trud odličnog Jossey-Bass tima, osobito Cedrica Crockera i Byrona Schneidera, koji znaju kako do rezultata. Posebna zahvala Jeannei Woodward iz Bergez & Woodward te urednici Hilary Powers, čiji su doprinosi i vodstvo u stvaranju i dovršavanju ovog djela bili od neprocjenjive važnosti.

Želimo zahvaliti nebrojenim organizacijama koje su nam otvorile svoja vrata za potrebe istraživanja tijekom niza godina. Također želimo zahvaliti bezbrojnim menadžerima koji su nam povjerili svoje misli te s nama podijelili svoje vrijeme, iskustvo i mudrost u ovom velikom istraživačkom projektu. Ovaj projekt ne bi postojao bez njih.

Također bismo željeli zahvaliti osobitoj grupi vođa koji primjenjuju vrlo staru izreku iz knjige *Proverbs 27:17*: “*As iron sharpens iron, so one person can sharpen another*” (preneseno, “Kao što željezo oštiri željezo, tako jedna osoba može usavršavati drugu”, op.prev.). Hvala Vam što ste nam pomogli da se izoštrimo: Sonny Ariss (podrška); Melanie Barnett (savršena profesionalka); Tom Dobb (inovativni menadžer); Dave Ellison (admiral u mornarici SAD-a i odličan uzor mnogima); Denny Gioia (izvrstan mentor); Tim Iorio (čovjek velike vjere); Jim Jones (snažan vođa); Dave Lahote (pravi učitelj); Paul Longenecker (snažan čovjek);



Richard Longenecker (vozač); Tom Moore (uspješan tehnokrat); Chuck Ostermyer (pravi navjestitelj promjena); Mike Parker (iskusni profesionalac); John Passante (čovjek od zadatka); Gary Pinkel (izvrstan trener); Kris Garber Rodgers (vrlo pozitivan profesionalac); Joe Scazzero (kvantitativni čarobnjak); Debbie Schaefer (inovatorica); Hank Sims (koji je posijao sjeme); Jim Staley (vođa s vizijom); Tim Stansfield (izvanredan poduzetnički inženjer); Joe Straka i Joe Sass (dobri prijatelji); Bob Tobey (pravi graditelj tima); Lee Tooman (dubokouman mislilac); i dr. George Van Buren (spasilac života).

Prije nekoliko godina izgubili smo dragu prijateljicu Jan Babcock nakon teške bolesti raka, u trideset i petoj godini života. Bili smo posljednji s kojima je razgovarala nekoliko sati prije nego je pala u komu i preminula. Janine posljednje riječi bile su : “Nastavi voljeti svoju ženu, pobrini se za svoju djecu i pazi na svoje prioritete... jako sam umorna i vrijeme je da zaspim.” Jan je bila vrlo učinkovita u postizanju sjajnih rezultata u svakom području svog života, čemu svjedoči činjenica da je bila divna kao supruga, kao majka petero djece, kao prijateljica i kao poslovna žena, te vjerujemo kako su njezine posljednje riječi dio njezinog naslijeđa.

Na kraju, posebno želimo zahvaliti Dolores Lucitte, Shirley Livley i Sandy Whitman, čiji nam profesionalizam i učinkovitost omogućuju da radimo ono što radimo i da to radimo dobro. Također želimo zahvaliti Barbari, Joanni, Paige, Lindi i Amy iz Harvest Lane-Lucas regionalne javne knjižnice na njihovoj potpori i poticanju našeg truda. Hvala i Michelle Wolff na njezinom odličnom radu u ciljnoj ravnini. Postizanje rezultata uvijek je timski rad!

*Travanj 2001.
Toledo, Ohio*

Clinton O. Longenecker
Jack L. Simonetti