

# Predgovor

Model *upravljanje pomoću misija* (engl. *management by missions*, MBM), predstavljen u ovoj knjizi, počiva na tri stupa: teorijskom istraživanju (proučavanju stručne literature), praktičnom istraživanju (teren-skom istraživanju) te implementacijskom konzaltingu (praktičnoj primjeni u poduzećima).

Prvi stup, teorijsko istraživanje, ono je koje odgovara na sljedeća pitanja: je li itko ikada već pisao o toj temi, koje su teorije ili gledišta pri tome predložena? Ubrzo smo uvidjeli da uz literaturu koju imamo u našoj knjižnici, postoji obilje objavljenih knjiga koje su izravno ili neizravno povezane s temom ove knjige. Izvršili smo dubinsku analizu literature po pitanjima misije, vrijednosti, kulture, motivacije, kvalitete, procesa, vodstva i tako dalje.

Drugi je stup našeg modela praktično istraživanje. Za početak smo, u istraživanju provedenom 2000. godine, koje smo utemeljili na upitniku poslanom na adrese 220 poduzeća, ustanovili raznolike poveznice između organizacijske kulture i dobiti. Godine 2002. proveli smo drugo istraživanje usmjereno na iskustva poduzeća u definiranju i provođenju organizacijske kulture. Sve ukupno smo iz poduzeća diljem cijelog svijeta prikupili više od 1300 izjava o misiji i izjava o vrijednostima. Iskoristili smo ih u svrhu određivanja gla-

vnih značajki onoga što bi se moglo nazvati „zdravom organizacijskom kulturom“.

I konačno, od 2003. godine provodimo treće istraživanje: opsežno istraživanje unutar poduzeća u kojem posreduje Međunarodni centar za istraživanje organizacija (IRCO) pri Poslovnoj školi Sveučilišta Navarra u Španjolskoj (IESE). Dosad je više od 100 organizacija i preko 6000 menadžera i srednjih menadžera sudjelovalo u ovom istraživanju. Zahvaljujući njihovoj suradnji, dobili smo priliku istražiti glavne probleme s kojima se suočavaju današnja poduzeća te prikupiti širok raspon iskustava i ideja o tome „što raditi“ a što „ne raditi“ želimo li stvoriti uspješnu organizacijsku kulturu.

Treći stup našeg MBA modela, implementacijski konzalting, jest ono što nam je omogućilo objavu ove knjige, sa sigurnošću da su prijedlozi i ideje koje sadrži isprobane i ispitane te doista funkcioniraju u praksi. Kao rezultat toga, tijekom zadnjih pet godina ispitivali smo ideje i rješenja predstavljena u ovoj knjizi u poduzećima svih veličina i u različitim gospodarskim granama.

Ova se knjiga sastoji od tri dijela, a treći dio završava slučajem iz prakse u kojem detaljno objašnjavamo kako se poduzeće Sony España, koristilo MBM-om u provedbi kulturalne promjene. Tri stupa – teorijsko istraživanje, praktično istraživanje te implementacijski konzalting isprepleću se u sva tri dijela knjige. U svakom dijelu isprepleću se, međutim, u različitim omjerima.

- Prvi dio je sastavljen od pretežno teorijskog sadržaja. U ovom dijelu ispitujemo rasprostranjenu pretpostavku o tome što je poduzeće i čemu služi. Konkretno, razmatramo probleme i ograničenja koja smo zapazili u suvremenim korporacijama. Ovaj prvi dio, koji se može činiti suhoparnim, od presudne je važnosti s obzirom da sadrži ključ za dublje razumijevanje sljedećih dvaju dijelova.
  
- Drugi se dio uglavnom temelji na našem praktičnom istraživanju. U ovom dijelu osvrćemo se na glavne nedostatke i ograničenja postojećih organizacijskih kultura te opisujemo što je organizacijska kultura, kako se definira misija, koje su najtraženije vrijednosti, kako definirati „zdravu” organizacijsku kulturu i tako dalje.
  
- Treći dio prvenstveno je rezultat našeg savjetodavnog rada. U njemu predstavljamo glavne alate MBM-a i vrstu vodstva koja je potrebna za provedbu takvog rada. Ovi alati i stil vodstva koje opisujemo naznačuju put ka jednom novom modelu upravljanja te jednom novom načinu razumijevanja posla koji obavljaju menadžeri.

Naš cilj u ovoj knjizi nije pribaviti konačna rješenja problema u upravljanju. Niti nastojimo od nje stvoriti priručnik s uputama o tome „kako upravljati poduzećem”. Knjiga je uvodni prijedlog o jednom novom načinu shvaćanja upravljanja. Želimo privući pažnju na potrebu za promjenom u današnjim modelima upra-

vljanja. Nadamo se da će ova knjiga pomoći u poučavanju menadžera o tome kako stvoriti kulturu s visokom razinom predanosti koja vrednuje ljudski rad te organizira svoju djelatnost na način koji uključuje sve više učinkovitosti i motiviranosti.