



PREDGOVOR IZDAVAČKOM NIZU

Dobro došli u izdavački niz o menadžmentu Poslovne škole Sveučilišta u Michiganu. Knjige ovoga izdavačkoga niza obrađuju ključne probleme suvremenog poslovanja. Niz je dio veće inicijative Poslovne škole Sveučilišta u Michiganu (UMBS) koji povezuje niz napora pri stvaranju i podjeli znanja kroz konferencije, anketna ispitivanja, interaktivno i učenje na daljinu, izdavanje publikacija i novosti.

To je samo oblik sveobuhvatne inicijative koja je razbuktala moju ljubav prema UMBS u 1984. godini. Od moga dolaska očaran sam kakvoćom istraživačkog rada, kakvoćom MBA programa i kakvoćom Centra za izobrazbu izvršnih djelatnika (Executive Education Center). Preda mnom je bila poslovna škola posvećena novim načinima istraživanja i obrazovanja te praktičnoj primjeni ideja. To je bilo mjesto na kojemu je inovativno razmišljanje moglo uroditi konkretnim rezultatima.

Niz izdanja posvećen menadžmentu važan je rezultat sa zanimljivom prošlošću. Pokazalo se kako svake godine pet tisuća sudionika programa za izvršne rukovoditelje popunjava anketu

u kojoj iznose najvažnije probleme s kojima se susreću. Jednoga dana Lucy Chin, jedna od djelatnica našeg administrativnog osoblja, uručila mi je dokument s rezultatima ankete. Analiza sadržaja rezultirala je popisom od 45 najvažnijih problema. Popis je obuhvaćao probleme od rasta tvrtke do upravljanja stresom. Lista je pokrila široko područje te sam počeo uviđati njezin potencijal. Ljudi u organizacijama susreću se sa skupinama prilično tradicionalnih problema, ali rješenja tih problema evoluiraju. Otišao sam do svog prijatelja u Jossey-Bass razgovarati o izdavačkom projektu. Neplanski je rezultat razgovora bio izdavački niz posvećen menadžmentu (Serija Poslovne škole Sveučilišta u Michiganu – Inovativna rješenja za goruće probleme poslovanja).

Svaka je od knjiga neovisna, ali one zajedno tvore sveobuhvatan menadžerski alat koji se dotiče svih područja poslovanja. Od strategije, ljudskih potencijala, financija, računovodstva i operacija. Nastao je na interdisciplinarnoj istraživačkoj djelatnosti Sveučilišta u Michiganu. Također, svaka je knjiga pisana tako da je svaki menadžer može brzo pročitati i trenutačno djelovati. Mislim kako ćete uvidjeti da ove knjige mogu donijeti znatne promjene Vama i Vašoj organizaciji.

Robert E. Quin, urednik savjetnik
M.E. Tracy, profesor emeritus
Poslovna škola Sveučilišta Michigan

PREDGOVOR



O d trenutka kada sam počeo raditi na ovoj knjizi obitelji, prijatelji i kolege neprestano su mi postavljali sljedeća pitanja: „Zašto se osjećaš pozvanim napisati tu knjigu?“, „Što želiš postići knjigom?“, „Zašto je to tako važno?“, „Ako je to zaista tako važno, zašto to nije učinjeno ranije?“, „Zašto ti?“ ... Stoga mi dopustite da se i vama, kao čitateljima, obratim kako biste mogli pronaći odgovore na neka od navedenih pitanja.

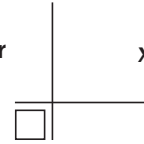
Duboko sam dirnut događajima koji dovode do korjenitih promjena na dobrobit ljudi. Sreća potiče veliku radost. Ali ono što me zaista pogađa je nesreća. Ona stvara pitanja koja nikako ne izlaze iz glave: Zašto se to dogodilo? Je li se to moralo dogoditi? Što se moglo učiniti kako bismo to spriječili? Mogu li išta učiniti kako bih spriječio ponavljanje sličnih događaja? Ako da, što? To je ono čime se poslovanje i ova knjiga uklapaju u sliku.

Sve se više naše društvo okreće poslovima koji služe gotovo svim mogućim svrhama. To znači da je i ljudsko iskustvo sreće ili nesreće povezano upravo s događajima u nekim tvrtkama.

Naravno, postoje učinci na vlasnike kako se investicije povećavaju ili smanjuju s obzirom na to kako tvrtka stoji na tržištu. Sreća vlasnika obično ide ruku pod ruku s onom djelatnika i njihovih obitelji i njihovih zajednica. U svakom trenutku, i potpuno izvan kontrole, ljudi mogu napredovati ili propasti. Tu su također oni koji se služe ili ne služe proizvodima tvrtke. Proizvodi mogu zadovoljavati javnu potrebu ili je mogu zanemarivati. Što je još gore, proizvodi ili aktivnosti tvrtke mogu društvu nanijeti ozbiljnu, čak i nepopravljivu štetu. Ukratko, ako netko želi imati znatan utjecaj na ono što se događa u životima ljudi, dobro su mjesto za početak potezi same tvrtke.

Što određuje događaje u tvrtki iznutra i izvana? To naravno uključuje mnoštvo stvari: od aktivnosti konkurencije, tržišta, vremenskih prilika i onoga što se često naziva izgledima. Ali čak i onda kada možemo odrediti čimbenike izvan tvrtke, gotovo uvijek možemo uputiti na ono što su učinili (ili propustili učiniti) ljudi unutar tvrtke. Primjerice, ako novi proizvod naše konkurencije preuzima naše kupce, razumno je upitati se zašto ljudi unutar tvrtke nisu izradili atraktivniji proizvod koji bi zadržao kupce. Na takva pitanja mogu se dobiti brojni odgovori, uključujući i one poput „Nisu mogli znati što rade konkurenti”, ili „ Ne znaju kako napraviti bolji proizvod” ili „Nisu imali mogućnosti”.

Međutim, analizirajući situaciju, uvidjeli bismo kako se ispod površine nalazi temeljna konstanta: odlučivanje. Tvrtka možda nikada neće pokušati uvesti poboljšani proizvod zato što se nitko u tvrtki nije dosjetio predložiti „moramo odlučiti o poboljšanju proizvoda”. Čak i ako je problem odlučivanja bio spomenut, oni koji odlučuju mogli su od ponuđenih rješenja na tržište staviti *pogriješan* novi proizvod koji je potrošačima manje atraktivan od niza razmatranih. Ili su ljudi na pozicijama na kojim se odlučuje pogriješili i nisu u projekt razvoja proizvoda uključili dovoljno



kreativnih pojedinaca, ili nisu pribavili dovoljno potrebnog kapitala.

Zašto ljudi u nekim tvrtkama donose bolje odluke od drugih? Trenutačno, najočitiiji je odgovor da ljudi u onim tvrtkama u kojima se, iz nekoga razloga, donose bolje odluke imaju bolje mogućnosti, alate i postupanja. Je li „razlog“ puka sreća i stoga izvan dosega onih koji odlučuju? Baš suprotno. Menadžeri, počevši od menadžera na vrhu, imaju veći utjecaj od bilo koga na ono što se događa u tvrtki, uključujući i donošenje odluka. Iako na naše veliko iznenađenje samo nekolicina menadžera to shvaća, određeni potezi koje oni vuku, ili su ih propustili povući, uvelike određuju kako i koliko uspješno ljudi iz njihova okružja donose odluke u svom djelokrugu ovlasti. Ti potezi čine ono što ja nazivam *poslovno odlučivanje*.

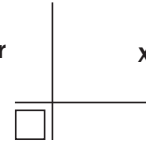
Kada stvari u tvrtki idu jako dobro ili loše, menadžeri rijetko navode poslovno odlučivanje, posebice u izgovorima za loše poslovanje poput sljedećeg: „Donijeli smo niz loših odluka“. I oni se gotovo *nikada* ne pozivaju na poslovno odlučivanje govoreći „Nismo obučili naše ljude kako bi dobro odlučivali.“ Jedna je od posljedica toga što se malo ili ništa pozornosti i resursa pridaje poboljšanjima u donošenju odluka. Ako tvrtka počne uživati u plodovima dobrog poslovnog odlučivanja ili patiti od posljedica loših odluka, to je prije posljedica slučaja nego što je osmišljeno i ne treba u budućnosti očekivati ništa drukčije.

Zašto menadžeri zanemaruju donošenja odluka i poslovno odlučivanje i na taj način propuštaju priliku dati svojim tvrtkama razlikovnu, unovčivu prednost? Više je razloga za to, što je posljedično ključni izazov s kojim se svaki dobar menadžer mora suočiti. Jedan je od bitnijih razloga za zanemarivanje to što, kada se bitne stvari događaju unutar tvrtke, svatko je, naravno, previše zauzet razumijevanjem i rješavanjem tog slučaja. Nitko

nema vremena i poticaja otići korak dalje i postaviti ključno pitanje „Koje su nas prošle odluke dovele u ovu situaciju?” ili „Što nas je to u našem poslovanju navelo na tako loše odluke?”.

Razmotrimo temu koja se stalno pojavljuje u anketama menadžera provedenim u Centru za obrazovanje menadžera Poslovne škole u Michiganu i koju oni navode kao nešto što ih najviše brine. To je privlačenje, razvoj i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika. Lako je zamisliti klasičan primjer takve situacije u kojoj jedna od najboljih zaposlenica odluči napustiti tvrtku. („Žao mi je, ali ja jednostavno moram otići odavde.”) Tvrtku to stavlja u loš položaj zbog toga što je ona zauzimala neke od važnih pozicija. Nju se naprosto mora zamijeniti i to jako brzo. Stoga je sva pozornost posvećena toj misiji i brzo je nađena zamjena (ali vjerojatno manje kvalitetna). Nakon toga, menadžeri upadaju u novu krizu. Nitko nije ispitao razloge ni prijašnje odluke, koje su dovele do gubitka ključnog djelatnika i sigurno nitko nije ništa napravio na otklanjanju tih razloga. Kod dobrog upravljanja, to bi bila rutinska stvar. Ova knjiga naglašava načine kreiranja i održavanja takva načina odlučivanja unutar tvrtke.

Knjiga se oslanja na spoznaje teorije odlučivanja – znanosti koja se bavi razumijevanjem načina na koji ljudi donose odluke i iznalaženja načina za njihovo poboljšanje. Teorija je odlučivanja heterogena, multidisciplinarna. Zasniva se na spoznajama tradicionalnih disciplina, poput mojega osnovnog područja, psihologije, kao i na ekonomici, statistici, sociologiji, matematici i filozofiji. Pri istraživanju poslovanja, teorija odlučivanja ima svoje mjesto doslovno u svim segmentima, od marketinga do organizacijskog ponašanja, računovodstva, financija, operativnog menadžmenta i strategije. Međutim, ideje u ovoj knjizi izlaze i izvan okvira teorije odlučivanja. Pozivam se na različita korisna područja, ali posebice na iskustva brojnih menadžera i drugih



donositelja odluka koje znam, koje sam istraživao i poučavao tijekom godina. Ta se iskustva ovdje odražavaju, premda u obliku fikcije, u brojnim primjerima na koje ćete naići u poglavljima (pri čemu su djelomično izmijenjeni kako bi prikrili identitete pojedina i njihovih tvrtki).

Ova knjiga spaja to znanje i uobličuje ga u praktične savjete za bolje odlučivanje u obliku dokazanih načela, naputaka i primjenjivih tehnika. Uspjeh knjige ovisit će o tomu koliko će ona nadahnuti i pomoći učinkovitijem vođenju tvrtka nego što je to sada slučaj. Stoga mogu odahnuti, jer sam siguran kako će se poboljšati životi ljudi na koje utječe tvrtka te samih menadžera. To će barem donekle učiniti svijet ljepšim.

Mnoge su osobe uvelike doprinijele ovoj knjizi. Najveće intelektualne zahvale dugujem svojim mentorima i recenzentima unutar znanstvene zajednice. Veliku zahvalnost upućujem i mojim kolegama s University of Michigan Decision Consortiuma i Laboratorija za prosuđivanje i odlučivanje (Judgment and Decision Laboratory). Na ideje te studije slučaja prikazane u knjizi najviše su utjecale rasprave sa studentima. Posebice su me zadužili Jessica Brinkman, Marta Fuerstenau, Paul Grekowitz, Mark Hancock, Jennifer Holliday-Buchanan, Mark Howrey, David Ibrahim, Michael Navarro, Christina Parsons, Daniel Pompei, Sada Sankar, Scott Spencer, Jeffrey Tubbs i Michael Zoretic.

Ova knjiga nikada ne bi bila napisana bez inspiracije Howarda Kuenreuthera, Pata Gurina i Georgea Siedela, čvrstih poticaja Boba Quinna i Kathe Sweeney te velikodušne pomoći i resursa Poslovne škole u Michiganu. Ponajprije u te resurse uključujem duboko razumijevanje kolega i našu izvrsnu knjižnicu, tehničare i pomoćno osoblje, Ollie Thomas prije svih. Karakteru i kvaliteti sadržaja znatno su doprinijeli komentari i razmišljanja velikog broja ljudi, ponajprije Johna Carrola,

Hannah Chua, Shawna Curleyja, Paula Estina, Xiaolan Fua, Johna Godeka, Richa Gonzalesa, Leeja Greena, Ju-Whei Leeja, Takashija Oke, Andrea Patalana, Paula Pricea, Jasona Riisa, Hun-Tong Tana, Michaela Tschirharta, Beth Veinott i Georgea Wrighta. Također, na cijelom je tom putu osoba najzaslužnija za svu jasnost misli i izraza u knjizi John Bergez. Ne mogu zamisliti boljeg urednika i savjetnika. Od srca svima zahvaljujem.

Siječanj, 2003.
Ann Arbor, Michigan

J. Frank Yates