

Nataša Rupčić

TKO JOŠ IMA VREMENA (STRATEŠKI) RAZMIŠLJATI?

Svaki student ekonomije zna da je odgovornost menadžera postavljati ciljeve, definirati strategiju za ostvarenje tih ciljeva, identificirati prilike i prijetnje u okruženju koje treba optimalno kombinirati sa snagama i slabostima poduzeća te donositi niz dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih odluka. Za donošenje strategije, posebno strategije na razini cjelokupnog poduzeća potrebno je razmišljati strateški, odnosno primjenjivati i razvijati konceptualne vještine. Ova vještina uključuje menadžerovu sposobnost promišljanja, procesuiranja informacija i planiranja. To znači da menadžer mora biti sposoban sagledati ne samo položaj nekog dijela poduzeća u odnosu na poduzeće kao cjelinu, već i položaj poduzeća u odnosu na pripadajuću granu, grupaciju pa sve do mjesta i uloge poduzeća u socijalnoj okolini. Potrebno je dakle spoznati «veliku sliku», prepoznati važne elemente u situaciji i razumjeti odnose između njih. Od menadžera se dakle zahtijeva da imaju širok vremenski i prostorni horizont, odnosno da misle strategijski.

Međutim, u praksi situacija često ne odgovara teorijskim postavkama. U suvremenom okruženju brzih promjena menadžerima je sve teže odmaknuti se od svakodnevnih problema i sagledati «veliku sliku». Poslovni svijet suočen je s novim fenomenom: gladi za vremenom. Menadžeri vode sve nesmiljeniju bitku kako bi kontrolirali vlastito vrijeme. Nije riječ samo o činjenici da imaju premalo vremena rješavati svakodnevne probleme, već o činjenici da nemaju vremena kako bi razmišljali strateški. Istraživanja pokazuju kako nemogućnost bavljenja dugoročnim i strateškim mišljenjem danas pogađa većinu poslovnih ljudi. Mnogi se žale da su kontinuirano u fazi preživljavanja pa reagiraju samo na hitne situacije, manevrirajući i žonglirajući u donošenju odluka, umjesto da donose odluke koje će poduzeće usmjeravati u budućnosti.

Teoretičari savjetuju: u uvjetima kada se budućnost ne može dovoljno pouzdano predvidjeti, umjesto stvaranja strategije iz koje se izvode taktike, treba primijeniti obrnuti proces, odnosno prepustiti taktici da diktira strategiju. Međutim, menadžeri su postali toliki taktičari da polako gube sposobnost strateškoga razmišljanja. Takvu

situaciju iskoristili su domišljati pojedinci te otvorili poduzeća za generiranje ideja. Jedna od njih je kompanija *BrightHouse* kojoj druga poduzeća plaćaju i do 450.000 američkih dolara za jednu ideju. Konzultantsko tržište je u usponu i zbog činjenice da milijuni ljudi traže proizvode i edukacijske programe koji im nude rješenja za bolje upravljanje vremenom. U gotovo svakoj razvijenoj zemlji svijeta istraživanja ukazuju na problem «nestašice vremena», a situacija se samo pogoršava.

Ideje trebaju vrijeme inkubacije

Pri promatranju poslovnoga ponašanja treba uzeti u obzir i kulturološke danosti i specifičnosti. Iako zvuči nevjerojatno, sve kulture ne vrjednuju razmišljanje. Tako se razmišljanje nikako ne može nazvati sržnom kompetencijom američke korporativne kulture. U američkoj kulturi nema mjesta za razmišljanje, zaposlenici nisu plaćeni da misle. Štoviše, oni koji «gledaju kroz prozor» zapravo bivaju kažnjenima. Povežimo ovu činjenicu s velikanima svjetske znanosti. Albert Einstein, jedan od najvećih umova koji su ikada živjeli, svoju je teoriju relativnosti stvorio već sa 16 godina, ali je s objavljivanjem pričekao više od jednoga desetljeća. Bio je poznat i kao zanesenjak koji je rado sanjario i gledao kroz prozor dok je u glavi oblikovao svoju čuvenu teoriju. I drugi su veliki umovi imali rituale tijekom kojih su oblikovali svoje ideje. Friedrich Nietzsche nije mogao pisati ako prije toga nije bio u dugoj šetnji. Gandhi je imao svoje «dane tišine» tijekom kojih se povlačio cijeli dan kako bi razmišljao i meditirao.

Svako stvaranje zahtijeva vrijeme, a stvaranje izvrsne ideje zahtijeva generiranje velikog broja opcija između kojih se biraju dobre ideje. Drugim riječima, svaka ideja treba vrijeme inkubacije. Međutim, teško je propagirati potrebu za promišljanjem i osiguravanjem «vremena za inkubaciju» u svijetu u kojem se brzina smatra rješenjem svega. Brzina je za mnoge kompanije temeljni *modus operandi*. Jednako kao što za materijalne čimbenike proizvodnje vrijedi zahtjev za *just in time* dostupnošću, tako i razmišljanje zaposlenika treba biti *just in time*. Kao posljedica takvoga razvoja poslovnoga okruženja, zaposlenici su prisiljeni razvijati mentalitet u kojem je samo hitno bitno.

Međutim, brzina i zahtjevi za hitnošću imaju i negativne posljedice. Steward Brand u svojoj knjizi *The Clock of the Long Now* iznosi rezultate testa kojem su bili podvrgnuti

američki piloti borbenih aviona. Testirane su njihove reakcije na nasumične zvukove pri velikim brzinama. Piloti su na sve zvukove reagirali kao da su signali, bez obzira jesu li stimulansi zaista bili signali ili tek nevažni zvuci. Rezultat je bilo prečesto pritiskanje obarača sa svim neželjenim posljedicama. Brand tvrdi da je problem u brzini. Tada često donosimo pogrešne zaključke. Menadžeri su suočeni s istovjetnom dilemom: primaju li signale ili tek nevažne zvukove? Anthony Aveni, profesor antropologije i astronomije na Sveučilištu Colgate u Hamiltonu, država New York kaže kako se kao živa bića jednostavno ne možemo opskrbiti bržim procesorima. Nakon neke točke više jednostavno ne možemo primati i obrađivati informacije. Rješenje u takvoj situaciji ne može biti ništa drugo nego: usporiti!

Usporavanje neki mogu smatrati odustajanjem ili još gore priznavanjem poraza. Međutim, istina je sasvim drugačija. Usporiti znači odmaknuti se od «neartikulirane buke» kako bi se sagledala cijela slika i uočili pravi signali, odnosno čimbenici od važnosti za poslovanje, kao i njihovi odnosi. Pa ipak, današnji zaposlenici su u neprekidnom trku što rezultira gubitkom ravnoteže. Neprekidno su u iščekivanju onoga što slijedi. Umjesto da imaju osjećaj kontrole zbivanja, oni se zapravo osjećaju žrtvama vremena jer nikada nemaju vremena učiniti ono što žele, već rade ono što trenutno moraju. Iako se čini da djeluju u sadašnjosti, oni zapravo ne znaju pravo značenje sadašnjeg trenutka.

Osim toga, stvari koje imaju najveću vrijednost u našem životu izvan su okvira vremena. Tako se vrijednosti veza, odnosa, snova, uvjerenja, aspiracija i potencijala gube u bespoštednoj utrci s vremenom u svrhu pukoga opstanka. Jack London, poznati američki novelist iz 19. stoljeća rekao je kako je temeljna svrha čovjeka da živi, a ne da postoji. Suština stoga nije u produljivanju dana, već njihovom stvarnom korištenju. Prestati postojati, odnosno preživljavati tako je prvi korak ka usporavanju koje u sebi krije potencijale kvalitetnoga promišljanja. Na taj način se može pojaviti spoznaja o važnosti nekih čimbenika, njihovom mogućem kombiniranju, ideja o razvoju potencijala ili odnosa koji mogu rezultirati višestrukim boljitkom.

Zadatak je menadžera stoga da razmišljaju i traže ideje, a ne probleme. Kako to postići? Najvažnije je na pravi način započeti dan. Ako se osoba odmah nakon buđenja počne opterećivati brigama i strahovima proces razmišljanja se sputava već

na početku. Vrijeme, taj dragocjeni resurs, počinje vladati čovjekom, a ne čovjek njime. Umjesto takvog početka dana bolje je ustati malo ranije i prošetat ili meditirati kako bi se potaknuo svjež proces razmišljanja. Najvažnije je stvoriti vrijeme za razmišljanje. To moramo sami, nitko to ne može učiniti umjesto nas. Vrijeme za razmišljanje najbolje je planirati izvan ureda. Gomile elektronske pošte i pretrpani kalendar djeluju demotivirajuće. Takvo okruženje samo zadaje glavobolje pod utjecajem vijesti o konkurentima koji su proizveli proizvod koji je bolji i brži od našeg.

Upravo je paradoks takve situacije da ukoliko želimo ostati u igri u kojoj vlada brzina moramo usporiti i razmisliti o strateškim mogućnostima. Brzina i operativa ne stvara ništa novo. Stoga jedino odmak od svega i razmišljanje može polučiti dugoročne rezultate. Odmaknuti se od uobičajene rutine moguće je i zajedničkim odlaskom na izlet. U opuštenoj atmosferi razgovori o perspektivama, novom strateškom usmjerenju i ciljevima mogu poprimiti sasvim drugačiju notu i ukazati na dotad nepoznate aspekte. Priliku za razgovor moguće je iskoristiti i prilikom dugih, zajedničkih letova avionom. Zadatak menadžera pritom treba biti potaknuti proces razmišljanja postavljanjem pravih, često «pomaknutih» pitanja, kao i stvaranje atmosfere u kojoj je svaka ideja dobrodošla i vrijedna pozornosti. Ovakvi susreti trebaju imati svrhu zapaliti iskru kreativnosti, potaknuti igru idejama i omogućiti drugačiji pogled na stvari.

Prostor za razmišljanje

Bez razdoblja inkubiranja i razvijanja svaka dobra ideja može se rasplinuti ili naprosto nestati. Međutim, za oblikovanje dobre ideje nije potrebno samo vrijeme. Poduzeća menadžerima uz vrijeme trebaju osigurati i prostor za razmišljanje. Prostor i vrijeme dvije su neodvojive varijable istoga kontinuuma. Stvaranje posebnog prostora dizajniranog za razmišljanje pokazalo se dobrom idejom za mnoga poduzeća. Tako je *IBM* osnovao posebnu jedinicu nazvanu *IBM Research* koja je imala zadatak istraživati nove tehnologije. Za Alana Ganeka, vice predsjednika za tehničku strategiju i međunarodne operacije u *IBM Researchu* potreba za razmišljanjem bila je razlogom stvaranja ove divizije 50.-tih godina. Iako je istraživački rad povezan s poslovanjem poduzeća, prema definiciji obuhvaća dulji vremenski horizont u kojem se utvrđuje u kojem će pravcu ići razvoj tehnologije poduzeća u budućnosti. Članovi

ove divizije trude se osigurati veliki priljev ideja za razvoj tehnologije, ali su istodobno mentalno odvojeni od sveopće užurbanosti koja vlada na tržištu. Iako je i njihov zadatak stvarati vrijednost, oni nisu ograničeni i sputani vremenom, a način na koji stvaraju vrijednosti je proces razmišljanja.

Sun je od uobičajenih dnevnih operacija odvojio tim za razvoj *Java* te ga oblikovao kao zasebno poduzeće za razvoj programskog jezika. *Xerox* je razvio *Xerox New Entreprises* kako bi omogućio da pojedinci realiziraju svoje ideje uz marketinšku i financijsku pomoć matične kompanije. *Disney* menadžerima osigurava tzv. «*dream day*» za vrijeme kojeg se oni povlače na drugima nepoznate lokacije i razmišljaju u kojem pravcu voditi kompaniju. Upravo na rezultatima procesa razmišljanja svih ovih ljudi temeljit će se razvoj procesa stvaranja vrijednosti u budućnosti, kao i buduća djelotvornost poduzeća.

Iz svih navedenih primjera može se zaključiti kako je odvajanje radikalnih ili eksperimentalnih projekata koje ne podržava korporativna kultura iznimno važno i potrebno. Ukoliko ne dođe do odvajanja novih projekata od tekućih poslovnih operacija može doći do potkopavanja trenutnih proizvoda s jedne strane i uništavanja novih ideja s druge. Stoga je njihovo odvajanje u smislu osiguravanja vremena, prostora i financija potrebno kako bi se osiguralo vrijeme i mjesto za inkubaciju svake ideje te iz mnoštva izabrale one najbolje. U prilog tezi da dobrim idejama treba osigurati vrijeme inkubacije ne govore samo primjeri velikih svjetskih umova, već i istraživanje *Delphi Grupe* koja je intervjuirala 350 od 1000 organizacija s *Fortunovog* popisa. Na pitanje: kolika je vjerojatnost da dobra ideja ispari ili završi u rukama konkurencije većina ispitanih odgovorila je kako za to postoji vjerojatnost od čak 50%!

Međutim, ne treba smetnuti s uma da ideje ne postoje same po sebi. Nositelji ideja su ljudi. Drugim riječima, ne samo da je potrebno vrijeme inkubacije za svaku ideju, već je ljudima prije svega potrebno osigurati neovisnost i širinu kako bi bili kreativni. Poduzeća koja oblikuju zasebne jedinice za razvijanje ideja shvaćaju da dobra ideja može nastati samo u stimulativnom okruženju. Čak i ako poduzeće kreativnim zaposlenicima osigura vrijeme za razmišljanje, dobre ideje neće «pustiti korijenje»

ako se ne uklapaju u postojeću kulturu. Stoga nije važno osigurati samo vrijeme za razmišljanje. Prostor je jednako tako važan.

Međutim, ne moraju sva poduzeća osnivati zasebne jedinice kako bi u njima poticale razmišljanje svojih kreativnijih zaposlenika. Neki put je dovoljno dizajnirati manje prostore unutar ureda ili odjela. Tako neka poduzeća s posebnom pažnjom namještaju kuhinje ili tzv. dnevne sobe s udobnim kaučima u kojima ljudi mogu zatvoriti vrata i razmišljati. Stvaranjem takvog okruženja poduzeće daje do znanja da se gledanje kroz prozor ili sjedenje u kuhinji ne smatra gubitkom vremena, već da je s vremena na vrijeme potrebno i poželjno.

Ovakve «kreativne prostore» treba kombinirati s drugim psihološkim čimbenicima. Tako su mlađi zaposlenici često zatvoreniji kad je u pitanju iznošenje stavova ako se nalaze u prisutnosti starijih kolega ili šefova. Mnoga poduzeća potiču druženje mlađih ljudi u neformalnoj atmosferi kako bi mogli slobodnije iznijeti svoje ideje koje se ponekad mogu činiti luckastima. Njihova kreativnost bit će manje sputana ako su okruženi ljudima slične dobi. Važno je da im se osigura dovoljno vremena da pretresu sve ideje kako bi ih, kad se iskristaliziraju, mogli prezentirati šefovima u formalnijem okruženju.

Može se navesti još primjera metoda kako povećati kreativnost zaposlenika. U mnogim uslužnim poduzećima projektne menadžere se potiče da svaka četiri mjeseca uzmu tjedan dana slobodno kako bi se odmaknuli od dnevne rutine i razmišljali o novim metodama i tehnikama kako pristupiti klijentima. U tom ih je «slobodnom tjednu» također moguće uputiti da posjete neki program edukacije kako bi saznali o novim ili drugačijim pristupima i razradili načine kako ih najbolje primijeniti u vlastitom okruženju. Naravno za takve metode potrebno je osigurati odgovarajući budžet. Međutim, koristi u većini slučajeva mnogostruko nadmašuju troškove. U svakom slučaju, novac ne može osigurati kreativnost. Novac služi samo kao facilitator procesa. Najvažnije je osigurati «bistrinu uma», a to se može postići jedino ako se osigura vrijeme za razmišljanje.

Kako i kada razmišljati?

Vrijeme za razmišljanje jednostavno moramo pronaći. U protivnom nas tiranija hitnosti odvlači u slijepu ulicu iz koje je teško naći izlaz. Najvažnije je stvoriti uvjete za razmišljanje. Vrijeme za razmišljanje možete stvoriti tako da si za jedan dan u tjednu ne planirate nikakve aktivnosti. Jednostavno pustite bujici misli da krene i ne zaustavljajte je. Razmišljati možete i rano ujutro kad dođete u ured prije ostalih ili kasno poslijepodne kad svi odu kući. Možete se prepustiti razmišljanju dok putujete avionom ili vlakom te dok čekate u redu u banci. Pričajte s kupcima, pitajte ih kako oni vrjednuju vaše proizvode ili usluge.

Možete razmišljati i dok se bavite nekom opuštajućom aktivnošću. Možete tako otići na pecanje. Ovaj hobi djeluje smirujuće, čak i kad ne ulovite ništa. Ulov ribe ionako nije važan, bitno je da se izvučete iz svakodnevnog okvira te si omogućite da promijenite ugao gledanja na stvari i «ulovite» dobru ideju. Preporučljivo je također čitati knjige koje potiču na razmišljanje. Mogu se ticati tematike nevezane za područje poslovanja jer baš u nekom drugom kontekstu neka ideja može zvučati zanimljivom.

Mnoge zemlje poznaju potrebu za opuštanjem i ugrađuju je u kulturu u obliku dnevnih rituala. U Engleskoj je vrijeme za čaj između 15 i 16 sati, a to je za mnoge i vrijeme u kojem se opuštaju i kreativno razmišljaju. U Španjolskoj se većina ureda i trgovina zatvara između 13.30 i 16.30 sati za tradicionalnu *siestu* za vrijeme koje se okupljaju obitelji, a zaposlenici mogu uživati u ručku i razmišljati. U mnogim zemljama yoga i meditacija se koriste radi poboljšanja koncentracije, opuštanja i jačanja mentalnih sposobnosti za razmišljanje.

I na kraju, bez obzira koliko prostora i vremena nekome osigurali, nemaju svi istu potrebu za razmišljanjem. Nekima takva potreba naprosto nedostaje. Stoga, odaberite najtalentiranije pojedince i ne štedite novaca i vremena. Trud će se višestruko isplatiti!

Postavite prioritete!

Jedna je osoba jednom upitala Konfucija što ga najviše iznenađuje kod ljudskog roda. Konfucije je ovako odgovorio: činjenica da gube zdravlje kako bi došli do novca, a potom gube novac kako bi popravili svoje zdravlje. Zabrinuti su za budućnost pa zaboravljaju na sadašnjost. Ne žive niti za danas, niti za sutra, žive kao da nikada neće umrijeti, a umiru kao da nikada nisu živjeli. Ovaj citat najbolje odražava način kako u svakodnevnom životu gubimo vrijeme. Suština problema nalazi se u činjenici da gubimo osjećaj što je zaista važno i vrijedno. Isto pravilo vrijedi i u poslovnom svijetu.

Stephen Covey, autor uspješnice «Sedam navika uspješnih ljudi» i «Živjeti sedam navika» kaže da je glavni razlog zašto ljudi ne pronalaze vrijeme za razmišljanje u činjenici da brkaju što je važno, a što hitno. Ako upitamo ljude koliki postotak vremena troše na hitne stvari koje nisu važne, većina će odgovoriti: polovicu vremena. Covey također smatra da ako pogledamo vrijednost svih sastanaka shvatit ćemo da ih većina nije niti trebala biti održana ili su mogli biti smanjeni na polovicu. Isto vrijedi i za birokratska pravila i odredbe.

Način kako smanjiti «hitne sastanke» je upravo nevjerojatan. S osobama koje zatraže hitan sastanak s vama, a za koje procijenite da pretjeruju s urgentnošću, zakažite sastanak za tjedan dana. Vidjet ćete da se polovica sastanaka neće održati. Ljudi će u međuvremenu sami riješiti problem ili će potreba za njegovim rješavanjem nestati. Covey smatra da su ljudi jednostavno ovisni o hitnosti. Važnost neke stvari definiraju činjenicom da je treba hitno učiniti. Na taj način nije čudno da zanemaruju preventivno i dugoročno, strateško razmišljanje, kao i građenje dugoročnih odnosa.

Razlog zanemarivanja strateškoga razmišljanja nalazi se također u činjenici da menadžeri i zaposlenici nemaju isto shvaćanje važnosti. Stoga je zadatak menadžera da razvijaju kriterije kojima se određuju prioriteta poduzeća. Samo je davanjem prioriteta zaista važnim pitanjima moguće razvijati viziju poslovanja. Međutim, praksa je drugačija. S izjavama o misiji se brza, ideje se ne šire među zaposlenicima te ubrzo bivaju zaboravljenima. Zaposlenici tako bivaju obuzeti hitnim pitanjima, a o stvarnim prioritetima se nitko ne brine. Ponekad zaposlenici znaju što je važnije, ali ih nitko ne potiče da se tako ponašaju pa lako gube kompas.

Zadatak je menadžera kao vođe da vodi primjerom i ukazuje kako odrediti prioritete. Posebno je važno da vođe u trenucima velikog pritiska zadrže hladnokrvnost i usmjere se na strateška pitanja. Kada ostali zaposlenici vide takvo ponašanje, početak će se uskoro i sami tako ponašati. Ako se menadžeri ponašaju mahnito kada su suočeni s trenutnim izvješćima o kvaliteti ili financijskim pokazateljima, signal zaposlenicima će biti: trenutni problemi su važniji, na njih se treba koncentrirati.

Osim toga, menadžeri, odnosno vođe trebaju shvatiti da se njihov posao sastoji od dva dijela: vođenja ukupnog poslovanja i vođenja operacija. Kako bi osigurali vrijeme za vođenje, potrebno je da delegiraju operativne poslove te opunomoćuju zaposlenike, odnosno prenose im odgovornost za izvršenje zadataka. Posebno je važno imenovati operativnog menadžera kako bi se svakodnevne operacije odvijale bez poteškoća te kako vođe ne bi morali biti prisutni baš za svaki problem. Menadžeri ne smiju insistirati na kratkoročnim rješenjima, već osigurati da se takvi i slični problemi više ne pojavljuju. Stoga je važno zapitati zaposlenike dva pitanja: na koji smo način riješili današnji problem? te što smo učinili kako bismo dugoročno spriječili da se takvo što ne dogodi drugom klijentu, drugom zaposleniku itd.

Poduzeće budućnosti

Mnogi uviđaju potrebu usporavanja te smatraju kako smo na pragu *ere sporosti*. I menadžeri u Silicijskoj dolini sve više uviđaju da poslovanje *mora* usporiti. Predviđa se redefiniranje korporativne kulture koja cijeni mudrost, odnosno sposobnost da se znanje koristi na način da rezultira nečim izvanrednim. Mnogi stoga smatraju da će tzv. *sporo poduzeće* pobijediti u svijetu brzine i mahnitosti. Takvo poduzeće će biti svrhovito te u procesu stvaranja vrijednosti usmjereno na pitanja od dugoročne važnosti. U tom smislu predviđa se i pojava nove profesije, tzv. mislioca koji će raditi u skupini i timovima te se koncentrirati na razvijanje ideja, a ne udovoljavanje rokovima.

Poduzeće budućnosti se stoga mora fokusirati na neprekidno stvaranje i postavljanje pitanja: u kojem smo mi biznisu. Oni koji jednostavno reaguju na vanjske podražaje pokazuju se gubitnicima, vizionari su osobe koje su pobjednici. Vizionarima treba prostor i vrijeme za razmišljanje koje će poduzeća budućnosti ugrađivati u dnevni

raspored. Uspješna poduzeća budućnosti bit će ona koja budu kreirala okruženje poticajno za razmišljanje. Zanesenjaci i sanjari tako će doći na svoje i biti nagrađeni za svoju kreativnost.

Stoga ako želite biti *uspješni* nastavite ovu bespoštednu utrku, a ako dugoročno želite biti *značajni* redizajnirajte vlastito poslovanje i bavite se važnim pitanjima, odnosno razmišljajte. Ili kako kaže kineska poslovice: ne možete vući usjeve prema gore kako bi narasli preko noći. Tako će se potvrditi stara poslovice: kornjača će brže stići na cilj, a zec će izgubiti utrku.