

## ZAŠTO BI RIGIDNI IZVRŠIOCI TREBALO DA OBRATE PAŽNJU NA MENADŽMENT TEORIJU

### WHY WOULD RIGID EXECUTORS LOOK ON THE MANAGEMENT THEORY

---

Branislav Djordjević<sup>1</sup>

#### Rezime

Reč "teorija" direktorima često zvuči beskorisno, jer je povezana sa rečju "teorijski", što znači "nepraktičan". Ali ne bi trebalo da je tako. Teorija je iskaz koji predviđa koji postupci će voditi do kakvih rezultata i zašto. Svaki postupak koji direktori preuzmu i svaki plan koji formulišu je baziran na nekoj teoriji na osnovu koje očekuju da nameravani postupci vode do predviđenih rezultata. Slično Gospodinu Jourdainu u Molierovom LeBourgeois Gentilhomme, koji nije uočio da je govorio prozu celog svog života, najveći broj direktora ne uočava da lakom koristi teorije.

Dobre teorije su dragocene iz barem dva razloga. Prvo, one nam pomažu da predviđamo. Gravitacija je, na primer, teorija. Kao iskaz uzroka i posledice, ona nam daje mogućnost da predvidimo da ćemo ako kročimo sa stene pasti, a da nam pri tom nije potrebno da stvarno probamo isto, da bismo se uverili u istinitost njegovog dešavanja.

Pošto su pouzdani podaci raspoloživi jedino u vezi sa prošlošću, upotreba čvrste teorije o uzročnosti je samo jedan način na koji direktori mogu gledati u budućnost sa bilo kojim stepenom poverenja. Drugo, valjane teorije pomažu nam da tumačimo sadašnjost, da razumemo šta se događa i zašto. Teorije nam pomažu da sortiramo signale koji nagovestavaju važne promene u budućnosti počev od glasnina koje nemaju stratesko značenje.

Konstrukcija ubedljive teorije odvija se u tri etape. Ona počinje opisom nekog fenomena koji želimo razumeti. U fizici, fenomen bi mogao biti ponašanje visokoenergetskih čestica; u poslovanju, to mogu biti inovacije koje uspeavaju ili ne uspeavaju na tržištu. Ova faza smatra se osnovnom, jer ako fenomen nije pažljivo posmatran ili opisan u svojoj širini i složenosti, ne može se razviti dobra teorija. Naučni radnici sigurno krče put za lošu teoriju kada nestrpljivo posmatraju nekoliko uspešnih kompanija, identifikuju neka pravila ili karakteristike koje izgledaju zajedničke ovim kompanijama, a onda zaključuju da su dovoljno videli da bi napisali članak ili knjigu o tome kako jedna kompanija može uspeti.

Kako naučni radnici poboljšavaju ovu preliminarnu teoriju ili hipotezu? Kako petlja u dijagramu ispod pokazuje, proces je iterativan. Naučni radnici koriste svoju teoriju da predskažu šta će videti kada posmatraju dalje primere fenomena u različitim kategorijama koje su definisali u drugom

---

<sup>1</sup> Ph.D Emeritus

---

koraku. Ako teorija ispravno predviđa ono što oni posmatraju, oni će je moći pouzdanije koristiti da bi pravili predviđanja u sličnim situacijama.

U njihovim daljim posmatranjima, međutim, naučni radnici često vide nešto što teorija ne može objasniti ili predvideti, anomaliju koja sugerise da se nešto drugo dešava. Oni se tada moraju vratiti na fazu kategorizacije i dodati ili ukloniti kategorije - ili, ponekad, o njima ponovo promisliti. Naučni radnici onda grade poboljšanu teoriju na osnovu novog plana kategorizacije. Ova nova teorija i dalje objašnjava prethodna posmatranja, ali ona objašnjava i ona koja izgledaju nepravilna. Drugim rečima, teorija sada može tačnije predviđati kako će se fenomen ponašati u širem rasponu situacija.

Prodori koji vode od kategorizacije do razumevanja osnovne uzročnosti, uopšteno govoreći, ne proističu od analiziranja sve većeg broja podataka, već od jako detaljnog istraživanja praktičnog rada, za koji je neophodno da istraživači izvesno vreme provedu u kompanijama pažljivo posmatrajući kako procesi funkcionišu. Porazmislite o našem shvatanju proizvodnih metoda Tojote. Na početku, posmatrači su zapazili da su napori koje je japanska kompanija ulagala u proizvodnju prevazilazili one koje su činile slične firme u SAD. Prvi napori kategorizacije bili su neodređeno upućeni na najočigledniji atribut - da je možda postojalo nešto u japanskoj kulturi što je uslovljavalo tu razliku.

U menadžment istraživanju, slični prodori u predvidljivost se javljaju kada istraživači ne samo identifikuju kauzalni mehanizam koji povezuje rad sa rezultatima, već nastoje da opišu okolnosti u kojima taj mehanizam rezultira ili ne rezultira uspehom. Ovo im omogućava da otkriju da li i na koji način menadžeri treba da podese način na koji upravljaju svojim organizacijama u ovim različitim okolnostima. Dobre teorije, drugim rečima, su uslovljene okolnostima: One ne određuju samo šta uzrokuje nešto i zašto, već i kako će uzročni mehanizam proizvesti različite rezultate u različitim situacijama.

U našim studijama, mi smo posmatrali kategorizacijsku shemu baziranu na industriji ili na odnosu proizvod-nasuprot-usluge, koja skoro nikada ne predstavlja korisnu osnovu za pouzdanu teoriju, jer se okolnosti zbog kojih teorija ne uspeva ili uspeva retko poklapaju sa industrijskim granicama. The Innovator's Dilemma, na primer, opisuje kako je potpuno isti mehanizam koji omogućuje novim kompanijama da postanu vodeće, afirmisane firme u proizvodnji disk drajvova i računara, takođe prouzrokuje pad glavnih kompanija u proizvodnji automatskih kopača, čelika, maloprodaje, motocikla i računarskih softvera. Okolnosti od značaja za ovu teoriju nemaju ništa sa tim u kojoj se industrijskoj grani data kompanija nalazi. Njih interesuje da li je jedna inovacija materijalno privlačna za poslovni model kompanije ili to nije. Mehanizam – proces alokacije resursa omogućava afirmisanim liderima da pobede konkurenciju kada je jedna inovacija materijalno privlačna za njihov poslovni model. Isti mehanizam ih i onesposobljava kada ih napaadne inovator čiji proizvodi, modeli dobitka i mušterije nisu privlačni za njihov model.

Mi možemo verovati teoriji samo kada, kao u ovom primeru, njen iskaz koji opisuje mere koje moraju voditi do uspeha objašnjava kako će se i ona menjati u skladu sa promenom okolnosti. Ovo je glavni razlog zašto svet inovativnih direktora izgleda sasvim slučajan - jer je veštačka kategorizacija istraživača dovela do univerzalne teorije koja odgovara svima, čiji su rezultati bezvredni u mnogim okolnostima. Sve dok ne počnemo da razvijamo teorije koje direktori mogu koristiti na okolnostima uslovljenim načinom, ne možemo ni doneti predvidiv uspeh za svet menadžmenta.

Direktori sa problemom koji traži rešenje žele da ostanu u trci: Koja teorija će im pomoći? Kako mogu razlikovati dobru teoriju od loše? To jest, kada je teorija dovoljno dobro razvijena da njen plan kategorizacije nije baziran na slučajnostima, već na uzročnoj vezi između položaja, postupaka i rezultata? Evo nekoliko ideja koje mogu pomoći da prosudite koliko odgovarajuća će biti neka teorija.

---

- Kada istraživači tek počinju da ispituju problem ili poslovno pitanje, članci koji samo opisuju fenomen mogu postati jedan vanredno dragocen temelj za sledeće pokušaje istraživača da definišu kategorije i da onda objasne šta uzrokuje pojavu fenomena.
- Čuvajte se rada koji nameće stav da je potrebna Revolucionarna promena svega. Ovo je zabluda koja vodi udaljavanju od opisa teorije. Ako autori naglašavaju da se njihovo otkriće da primeniti na sve kompanije u svim situacijama, nemojte im verovati. Obično postoji opravdanje za to što su stvari takve kakve su. Mi treba da znamo ne samo gde, kada i zašto se stvari moraju promeniti, već i šta treba da ostane isto.
- Ako autori klasifikuju fenomen koji opisuju u kategorije na osnovu njegovih svojstava, prosto prihvatite da proučavanje predstavlja samo prvi korak prema građenju pouzdane teorije. Najviše što u ovoj fazi možete znati je da postoji ne-ka veza između karakteristika kompanija koje se proučavaju i posledica koje one trpe.
- Korelacije koje nose masku prouzrokovanja, često imaju oblik prideva - ponizni izvršni direktori stvaraju akcionarsku dobit, na primer, ili udružena sredstva pomažu uspeh novih kompanija. Ali, prava teorija treba da obuhvati mehanizam - opis kako nešto radi. Na taj način, teorija o tome kako finansiranje pomaže uspeh novih firmi mogla bi predložiti da to što združeni kapitalisti rade, a po čemu se razlikuju, jeste da izdvajaju male iznose novčanih sredstva kao pomoć kompanijama da pronađu svoj put, korak po korak, prema održivoj strategiji.
- Zapamtite da se otkriće istraživača skoro nikada ne može smatrati poslednjom reči. Otkriće stanja u kome teorija nije tačno predvidela ishod je pobeda, a ne neuspeh. Uspeh dolazi preradom teorija, tako da objašnjavaju situacije koje ranije nisu mogle da opišu. To znači da bez stalnog ispitivanja neuspeha, menadžment teorija ne može napredovati.

Nadamo se da će potpunije razumevanje onoga što čini teoriju korisnom omogućiti urednicima da izaberu koja istraživanja će štampati - a direktorima, koje članke žele čitati i verovati im - na osnovu nečeg drugog mimo autorovih uverenja ili prethodnog uspeha. Nadamo se da će direktori iskoristiti činjenicu da se o dobroj teoriji može suditi na objektivnijoj osnovi, kako bi obavljali svoju kupovinu sa mnogo više poverenja.

**Ključne reči:** Teorija, Porterova teorija, menadžment istraživanje, alokacija resursa

---