



>> MENADŽER NOVOG KOVA

STOCKDALEOV PARADOKS

SUOČENI S NEUMOLJIVOM I NADASVE AKTUALNOM DOMAĆOM RECESIJSKOM REALNOŠĆU, SVE VEĆI BROJ DOMAĆIH MENADŽERA GUBI TLO POD NOGAMA I POČINJE SE PONAŠATI – BLAGO REČENO – IRACIONALNO. PREMDA SMO ČESTO U OVOJ RUBRICI NAGLAŠAVALI MANJKAVOSTI UOBIČAJENOG VOJNIČKOG USTROJA KORPORACIJA, DANAS ČEMO VAŽNU POSLOVNU LEKCIJU PREUZETI UPRAVO OD ODLIKOVANOG VOJNOG VETERANA

PIŠE: SRĐAN ROJE



Viceadmiral James Bond Stockdale jedan je od najodlikovanih časnika američke mornarice, koji je u svoj životopis uspio upisati čak i kandidaturu za američkog potpredsjedničkog kandidata u kampanji Ross Perota 1992. godine. Iz njegove impresivne karijere, koju osobito zainteresirani mogu pronaći na engleskoj verziji Wikipedije potražite li članak pod imenom “James Stockdale”, izdvojite čemu dio iz kojeg menadžeri mogu izvući važnu lekciju.

Legenda kaže kako je naš Bond, James Bond, James Bond Stockdale, bio mornarički pilot na nosaču aviona USS Oriskany. Drama je započela kada ga je neki spretni i sretni Vijetnamac oborio u rujnu 1965. Očekivano, američki je vojni pilot, kao vrijedan ratni zarobljenik, uskladišten u logoru za ratne zarobljenike, gdje je James među autohtonim stanovništvom (čuvarima, ispitivačima, vojnicima) bio vrlo popularan, slijedom elementarne činjenice što je bio najviše rangiran američki časnik kojeg je protustranka ikada imala čast porobiti. Prilično nezahvalna situacija, čak i za jednog Bonda, jer Vijetnamci su obilovali idejama kako takvu ratnu postolicu iskoristiti za vlastite naume i planove. Osim onog najočitičijeg mogućeg motiva (vojne špijunaže, ako niste sami shvatili) koji se, kako nas i filmovi uče, nerijetko za nesuradnju nagrađuje bolnim operativnim procedurama bez anestezije, u Jamesa su bile uprte i oči ostalih američkih vojnika iz kampa, koji su od njega očekivali da im kaže što da rade i kako da se ponašaju. Uz to, neprijatelj se dosjetio da bi plavooki James odlično izgledao i u njihovim propagandnim, antiameričkim filmovima vlastite produkcije, što je ovaj nesuđeni oskarovac uspješno izbjegavao samoranjavanjem do neprepoznatljivosti (!).

Životna škola

Ostale ćemo neugodne detalje ipak preskočiti. Osim jednog, James je u logor došao sredinom rujna 1965., a na slobodu je pušten sredinom veljače 1973. Da, dobro ste izračunali, čamio je u neljudskim zatvoreničkim uvjetima (zaboravite Ženevske konvencije) gotovo sedam i pol godina, a iz te je osobne i radikalne krize i recesije izašao živ.

Kada ga je Jim Collins, autor poznate poslovne knjige *Od dobrog do izvrsnog* upitao koja je bila njegova tajna preživljavanja u takvim neopisivim uvjetima, gospodin Stockdale odgovorio je da baš nikada, ni na jedan trenutak nije pomislio da se neće izvući te kako je cijelo vrijeme bio ne samo uvjeren da će prebroditi sve nedaće, nego i da će iz kompletne situacije izvući neprocjenjivo životno iskustvo koje, jednom gledano u retrospektivi, ne bi mijenjao ni za što na svijetu. Očekivano. Snaga pozitivnog razmišljanja i sve što uz to ide, sasvim u skladu s modernim *self-help* knjigama i pratećom literaturom.

No slijedi obrat! Na pitanje tko se nije izvukao, viceadmiral Stockdale odgovara: “Oh, pa to je barem lako, nisu se izvukli – optimisti! Oni koji su vjerovali da će biti spašeni i sjediti u svojim toplim domovima negdje do Božića, pa se to nije dogodilo, pa do sljedećeg Uskrsa, pa ni od toga nije bilo ništa, pa do jeseni, pa do zime, pa do sljedećeg Uskrsa... Pa kad se ni to nije dogodilo – umrli su od slomljenog srca.”

I eto nam Stockdaleovog paradoksa: suočeni

s teškoćama, ne smijete ni u jednom trenutku posumnjati u konačan uspjeh; štoviše, nedaće morate shvatiti i prihvatiti kao najbolju moguću životnu školu. A kao potpuna suprotnost, istovremeno se valja hrabro suočiti s najsurrovijim činjenicama i na dnevnoj se bazi nositi s njima kao da će potrajati unedogled.

Zamke optimizma i pesimizma

Upravo je ovaj neobičan balans između optimizma i pesimizma ono što nas tjera na akciju. Suočen s problemima, optimist slegne ramenima i uz popratno “ma, sve će biti u redu” – ne napravi ništa. Reakcija pesimista na isti problem razlikuje se samo u komentaru koji vjerojatno glasi nešto poput “bah, nema veze, ionako je već sve otišlo kvragu”, ali reakcija je ista. Nikakva. Ni jedno ni drugo ne donosi napredak, pa samim time ne predstavlja ni bilo kakav oblik kriznog menadžmenta ili životne lekcije.

Ovih dana, više nego ikada do sada, primjera nam u najbližoj okolini ne nedostaje. Dio nacije nam je apatičan, po cijele dane samo prate i međusobno komentiraju katastrofične vijesti koje nam prenose mediji, pa samo gundaju i mrzovoljno “čekaju da se situacija smiri”, kao da je to nešto što će se dogoditi samo od sebe. Drugi dio nacije zaključuje da smo “preživjeli i gore”, pa opet ne radi ništa – jer ako već nismo umrli od gladi pred dvadesetak godina, kada nam je glava bila u torbi dok smo išli do dućana, valjda gore neće biti ni sutra. I jednima i drugima zahvaljujemo se na mišljenju, uz popratni dopis u kojem ih molimo da nam objasne kako to zamišljaju prebroditi krizu (osobnu, poslovnu, društvenu... potpuno je svejedno) istim postupcima, resursima i alatima koji su nas u nju doveli. Nije li to samo po sebi apsurd?

S druge strane, ne možemo vas kriviti ako još niste shvatili kako se na krizu može gledati i kao na oblik ubrzanog menadžerskog tečaja ili poticaja na nasilnu poslovnu analizu. O tome niti itko priča, niti smo tihi svjedoci nečeg sličnog. Sve vijesti vezane uz poslovne subjekte značajnije tržišne snage koje vidimo, čitamo, gledamo ili na bilo koji drugi način pratimo u medijskom prostoru vezane su uz pokušaje što je moguće preciznijeg zadržavanja postojećeg stanja i kupovine vremena dok se stvari ne slegnu, kako bi se moglo nastaviti po starom. Poneki otkaz ne čini proljeće. To je najlakše. Na papiru izgleda kao da si nešto napravio, bilanca doista pokazuje “smanjenje rashoda u odnosu na prethodno razdoblje”, no to nerijetko vodi u spiralu smanjenog prihoda, pa je pravo pitanje je li to u konačnici doista predstavljalo menadžerski potez vrijedan pažnje. Primjer Kube u tom je kontekstu posebno zanimljiv: priča se kako je Fidel Castro u nekom (relativno davnom) trenutku “shvatio” kako je kamen temeljac gospodarskog razvitka smanjenje troškova poslovanja, te je uveo posebnu godišnju nagradu tvrtkama koje su najviše napravile na tom polju. I sve je bilo u redu dok nakon par godina netko nije shvatio da su gotovo svi dosadašnji laureati uskoro – propali.

Uspjeh je loš učitelj

Kriza je pravi trenutak za mudro restrukturiranje. Pobjedit ćete je, u to nema sumnje, ali se u međuvremenu ipak morate suočiti s



**NO SLIJEDI OBRAT!
NA PITANJE TKO
SE NIJE IZVUKAO,
VICEADMIRAL
STOCKDALE
ODGOVARA:
“OH, PA TO JE
BAREM LAKO,
NISU SE IZVUKLI -
OPTIMISTI!...”**

okrutnim činjenicama. Ne kaže uzalud stara mudrost: “Uspjeh je loš učitelj”. Dok ide, pa makar i uz kilavu ocjenu “dovoljno dobro”, velik dio menadžera nema previše volje tražiti dlaku u jajetu. Ide? Ma ide, dobro je, da, moglo bi i bolje, ali nitko ne gnjavi pa nema veze, idem ja na skijanje. Ali kad baš nikako ne ide po starom, pravi je trenutak da se analizira situacija i promijeni kurs.

Imate i veleprodaju i maloprodaju? Možda ste sami sebi konkurencija, odnosno drugi maloprodajni dućani ne žele uzimati robu u vašoj veleprodaji od svoje konkurencije, to jest – vas. Što vam je važnije? Veleprodaja? Odlično, samo pripazite na to da je rješenje “zatvoriti dućane i pustiti djelatnike koji tamo rade” vjerojatno polovično. Možete li iste te ljude koji su do jučer radili na blagajni nekako aktivirati u sklopu svog novog veleprodajnog fokusa? Kao vozače, podršku, akvizitere, prodajne agente, administraciju...? Dolazi li vam više novih kupaca po pozivu vašeg prodajnog predstavnika ili vas nekako sami nađu? Ako je točan odgovor ovaj drugi, znači da vam je odjel marketinga bolji od odjela prodaje, pa bi prodaju imalo smisla konsolidirati. Zараđujete li više na proizvodima A ili B? Koji od njih ima bolju dugoročnu perspektivu? S kojim kupcima imate manje problema s naplatom? Možete li se nekako više fokusirati na njih? Promijeniti dobavljača usluge koju ne radite sami, poput transporta ili informatike, ali ne na način da pri tome napravite korak unatrag, nego da dobijete istu razinu usluge za manje novca, ili više za jednak iznos? Gdje ćete tu uštedu ili unaprjeđenje prelići da bude na boljitak cjelokupnog poslovanja?

Vjerujemo da počinjete shvaćati što vam je činiti. Kriza je jedinstvena prilika da se dokažete i uz minimalno “trenje” okoline (nadređenih, podređenih, vlasnika tvrtke...) napravite mudre menadžerske poteze koji će vam značajno oplemeniti životno i radno iskustvo. Ne propuštajte je gurajući glavu u pijesak.