



Profesor Charles Handy pionir je edukacije menadžera na prostoru Velike Britanija. Nakon karijere u Shell-u, dugi je niz godina predavao na London Business School. Autor je brojnih knjiga: *Understanding Organizations, The Age of Unreason, Gods of Management, Waiting for the Mountain to Move, The Empty Raincoat, Beyond Certainty, The Hungry Spirit.*

## Novi alkemičari

Charles Handy

*U tekstu kojeg prenosimo Charles Handy govori o svojoj novoj knjizi "The New Alchemist." Knjiga proučava odabrane metaforičke "alkemičare", poduzetnike u različitim gospodarskim sektorima, koji su uspjeli stvoriti "nešto iz ničeg" i odgovara na pitanja: Što pokreće i motivira takve ljude? Koja je njihova uloga u poslovnom svijetu? Na koji način ih zajednica može podržati?*

*U knjizi "The New Alchemist" istražuje kreativni poduzetnički proces kroz iskustva i dostignuća 29-ice izabranih poduzetnika u Londonu. Neki su od njih poznati u poslovnim krugovima, a drugi nisu. (Bob Ayling, Richard Brenson, Terence Conran...). Knjiga obrabruje čitatelje da sami postanu alkemičari i "otkrivju korijene budućnosti."*

### Po kojim ste kriterijima odabrali "poduzetnike alkemičare" i zašto baš London?

**Handy:** Svrha je ove knjige potaknuti inovativnost u ljudima. Željeli smo napisati knjigu koja će obuhvatiti različite ljude iz različitih djelatnosti, ljude sa kojima se svi možemo poistovjetiti... a ne samo popularne heroje. Nadalje, namjera nam je bila proučiti poduzetnike iz cijelog svijeta. No, kroz proces istraživanja shvatili smo da se kreativni ljudi nastoje spojiti sa drugim kreativcima, te da su zbog toga "klasteri alkemičara" fenomen urbanih sredina. Odlučili smo se baš za London jer je to grad u kojem živimo i koji zasigurno predstavlja "urbanu sredinu." Željeli smo pisati o dvadeset petorici "alkemičara", ali smo se na kraju ipak odlučili na povećanje tog broja, tako da knjiga govori o 29-orici poduzetnika, iako smo i taj broj mogli u mnogome premašiti.

Termin "alkemija" nam se činio prikladnim za pravilno opisivanje duha vremena u kojem živimo. Navodi nas na mogućnost da postoji nešto savršeno u životu samom... sanjati snove i učiniti ih stvarnim.

Govorimo o toj preobrazbi, transformaciji, magiji... Naši su alkemičari posebni pojedinci koji razmišljaju o stvarima koje ne postoje ili koje bi željeli promijeniti... ljudi koji uspijevaju ideje pretvoriti u stvarnost. To su "sanjari" koji svoju maštu koriste za izuzetna postignuća.

Usporedili ste velike organizacije sa "slonovima" a male organizacije i individualne poduzetnike sa "buhama", naglašavajući tom metaforom poželjnu stabilnost slonova ali i superiornost "buha" u konkretizaciji ideja, odnosno inoviranju. Obzirom na navedeno, sa kojim izazovima se po Vama moraju susresti "slonovi" u njihovim nastojanjima da kreiraju i motiviraju "buhe" unutar vlastitih struktura?

Postavili ste mi veoma važno pitanje o kojem sam mnogo raspravljao s kolegama u Engleskoj i Americi. Velike organizacije tj. "slonovi", ideje obično pronalaze u okolini dajući im:

- važnost;
- značaj;
- suštinu.

Što mala poduzeća ne mogu učiniti. Slonovi imaju resurse, doseg i opseg. Trebamo ih upravo zbog te sposobnosti djelovanja u "velikim razmjerima". Problem nastaje kada "slonovi" izgube kreativnu i poduzetničku usmjerenosti. Tada alkemija "buha" unutar "slonova" postaje životno važna. Kada spominjemo kreativnost, moramo razmišljati i o učinkovitosti. Učinkovitost je veliki neprijatelj kreativnosti. "Buhe", kreativni i inovativni pojedinci teško se uklapaju u učinkovite i sređene organizacije. Njihovi snovi nisu uvijek ispravni, "buhe" često griješe a u sređenoj organizaciji greške se kažnjavaju. U pravilu su to neobični ljudi čija razmišljanja ne prate uobičajene obrasce. Kompanije ih zbog toga nastoje smjestiti u "rezervate" i osigurati im na taj način slobodan prostor za rast i razvoj. No, ideje koje nastaju u "rezervatima" teško se vraćaju u organizacijsku svakodnevicu. Bez lidera na svim razinama strukture zainteresiranim za djeliće alkemije gotovo je nemoguće ostvariti uspjeh.

Pojam "alkemija" nam se čini zabavniji, zanimljiviji i prihvatljiviji nego li je to poduzetništvo... na neki način svatko u sebi nosi nešto od te alkemije. Da bi ohrabрили alkemičare, "slonovi" se trebaju opustiti, izgubiti ponešto učinkovitosti i sredenosti... sve u cilju povećanja kreativnosti. Iluzorno je očekivati da će velike organizacije ikada stvarati originalne ideje, one će ih uvijek preuzimati od "buha" i davati im opseg, veličinu, razmjer. Velike organizacije bi trebale postati investitori u rizične pothvate, podržavati i njegovati "alkemičare" u prostorima izvan redovne organizacijske strukture, tamo gdje oni ne predstavljaju problem.

**Da li po Vašem mišljenju kulture pojedinih zemalja, SAD-a na primjer, podržavaju alkemiju više nego li druge?**

Svakako! Ameriku vidim kao zemlju koja stvara, kreira budućnost. Kulture sa dužom tradicijom u pravilu uzrokuju preslikavanje prošlosti u budućnost. Američka kultura je relativno mlada što uzrokuje veću otvorenost

njezinih građana i aktivno sudjelovanje u kreiranju budućnosti. Isto ne vrijedi i za njihove organizacije koje su prilično zatvorene.

Istina... kultura je veoma važna za alkemiju. Postoje zemlje, kao moja Irska na primjer, koje se na krilima nove generacije ponovno bude nakon dugih godina uspavanosti i letargije. Ta nova generacija posjeduje osjećaj za Svijet i Europu, drži ih svojom kolijevkom. Vjerujem da ćemo sličan fenomen promjena uskoro vidjeti i u Kini. Zemlje novije povijesti, kao i zemlje koje prolaze revolucionarne promjene, jednostavno su uzbudljivije od ostalih. Naravno, razmišljam i o događanjima u Britaniji postavljajući pitanje: radamo li se ponovo kroz novu generaciju?

**Smatrate li da gradovi poput Londona, upravo zbog svoje multikulturalnosti i uzbudljivosti postaju središte okupljanja inovatora i poduzetnika?**

Ideja vodilja koja se provlači kroz cijelu knjigu je ta da su inovativnost i poduzetništvo:

- klasterski fenomeni;
- da ih susrećemo u urbanim sredinama;
- da su povezani sa nadolazećim generacijama.

U današnje doba mladi Europljani odrastaju u društvu oslobođenom barijera slobodnom kretanju ljudi. Vize i radne dozvole dio su prošlosti. Nikada se nisu susreli sa takvim zaprekama što im daje slobodu da dođu u London i ostvare svoje snove.

Vjerujem da će alkemija biti fenomen gradova. Najbolje što možemo uraditi da bi podržali alkemiju je stvoriti stanovitu "užurbanost" u urbanim centrima i to ne samo na poslovnom planu nego i u kulturi koja dokazano pospješuje maštu i kreativnost. Uprave gradova su vrlo bitan element u stvaranju inovativnih centara. Njihova je uloga da urbane sredine učine zanimljivima, uzbudljivima, jednom riječju, ugodnim za život. U Birminghamu, Cardiffu i Glasgowu takvi su procesi veću tijeku... Također, posebnu pozornost treba usmjeriti na infrastrukturu, transport i povezanost, sveučilišta... poželjno je da ih ima više; dva, ili tri... kako bi spojili mozgove i mlade ljude. Na kraju, no ne i najmanje važno, potrebni su financijeri sa stanovitom vizijom.

Osobe zadužene za osiguranje sredstava ne moraju nužno biti investitori u nova poduzeća. Oni trebaju preuzeti ulogu "poslovnih anđela", ljudi koji su večaradili novac i koji razmišljaju kako taj novac oplemeniti.

**Podržavaju li alkemiju trendovi kao što su gubitak doživotnog zaposlenja, podugovaranje (eng. 'outsourcing'), pritisak za preuzimanjem odgovornosti za vlastiti život i karijeru?**

Ne samo da je podržavaju, oni su ključni za alkemiju. Na osobnom planu moramo preuzeti odgovornost za vlastite živote i potpuno promijeniti radne navike, karijere i život svakih šest do sedam godina. Tempo se promijenio, a tehnologija je jedan od uzroka te promjene. Drugi uzrok je stanje "suviška" koje susrećemo u svakom naprednom gospodarstvu. Ljudi posjeduju više nego što im zaista treba što znači da ekonomija može rasti samo putem prodaje dobara koja nisu neophodna. Takva dobra su u pravilu modernije, novije verzije dobara koje ljudi već posjeduju. To znači da se moderno gospodarstvo razvija SAMO putem stalne inovacije i promjene. U prošlosti, u doba ekonomije potražnje, rast je proizlazio iz povećanja efikasnosti.

Navedena zbivanja utjecati će na naše karijere mnogo više nego smo mislili i pretpostavljali iz jednostavnog razloga što će umijeća i sposobnosti koje posjedujemo i koja nam danas koriste vrlo brzo postati zastarjela. Za starije ljude promjene će biti teške...

**Kako će po Vama sve to utjecati na industriju poslovne edukacije?**

**Na koji će način poslovne škole obrazovati svoje polaznike ako se studije slučaja i benchmarking odnose na događaje iz prošlosti koji danas više nisu relevantni?**

Orijentiranost na prošlost je glavni problem u poslovnoj edukaciji. Uistinu smatram da edukaciju moramo više orijentirati budućnosti i stvarnoj poslovnoj praksi. Samo su dva alkemičara iz naše knjige pohađala poslovnu školu. Grupno gledano, alkemičari su u stalnoj žurbi i uče na različite načine, kroz "uranjanje", uskakanje u razne situacije i intuitivno plivanje. Prihvaćaju saznanje da će im performanse u početku biti

slabije da bi ih kasnije značajno popravili. Poslovne škole vas štite od realnog života i realnog iskustva, studenti koji ih završavaju previše su analitični u svojim razmišljanjima.

**Što mislite, na koji način bi se poslovne škole trebale mijenjati kako bi u konačnici podržavale alkemiju i smanjile broj skupih pogrešaka koje poduzetnici čine u svome radu?**

Moje su ideje radikalne. Mislim da postoji nešto što bi mogli nazvati "osnovnim jezikom biznisa" kojeg bi trebalo naučiti čim prije, ako je moguće, još u srednjoj školi a najkasnije na fakultetu. Pod tim terminom podrazumijevam osnovne koncepte marketinga, financija, računovodstva i organizacijske teorije. Poput svakog stranog jezika, npr. Francuskog, jezik biznisa je potrebno naučiti u ranijoj dobi. No, naučiti Francuski jezik ne daje Vam garanciju da ćete biti uspješni biznismen u Francuskoj.

Smatram da je iskustveno učenje veoma važno, pri čemu je potrebno razlikovati *učenje iz iskustva* od *samog iskustva*. Imati iskustvo ne znači da ste iz njega nešto i naučili. Zbog toga vjerujem da je vrijedno skupiti ljude na jednom mjestu i pomoći im razumjeti zašto su pogriješili, ako su pogriješili, kako iste greške ne bi ponavljali. Poslovne škole su pogodno mjesto za takva okupljanja. Problem je u tome što su one previše orijentirane na "*isporuku velike količine informacija*" svojim korisnicima, radije nego li da pomažu istima razviti konceptualne sheme uz pomoć kojih će moći produktivno reflektirati o vlastitim iskustvima. Wordsworth je opisao poeziju kao "emocije sakupljene u mirnoći." Edukaciju odrasle osobe vidim kao "iskustvo shvaćeno u mirnoći."

Sve rečeno u stvari znači: poslovna edukacija i alkemija nisu povezane. Mladi alkemičari ne žele učiti u učionici, nego u praksi, kroz suradnju sa iskusnim ljudima. U potrazi su za partnerima, npr. "poslovnim anđelima" koji će im osigurati "inkubatore" za njihove ideje, prostore bez hijerarhije i zapovjednog lanca koji dostavlja gotova rješenja "s vrha." Pa ipak, ljudi sa MBA diplomama i svojim analitičkim sposobnostima svakako su potrebni kao partneri i pomoćno osoblje alkemičara.

**Što mislite o konceptu edukacije unutar kompanije, tzv. Korporativnim akademijama, usmjerenim na konkretne poslovne izazove?**

Mislim da je takav vid edukacije pozitivan u smislu da omogućava stapanje prakse i teorije, a negativan u smislu što su korporativne akademije sklone indoktrinaciji i kontroli. Većina korporativnih akademija spaja teoriju poslovanja sa konkretnom prevladavajućom praksom unutar kompanije. Kvalitetne akademije osiguravaju svojim polaznicima sigurni prostor za reflektiranje o poslu kojeg obavljaju i iskustvima koje proživljavaju te ih stoga svakako podržavam. No, istinski siguran prostor, bez šefova koji promatraju, češće se pronalazi izvan kompanije. Na poslovnim školama možete pričati što god vas je volja... isto nije slučaj sa korporativnim akademijama gdje uvijek postoji osjećaj da netko promatra i kontrolira. Iz tog razloga, mislim da implementiranje poslovnih škola u korporacije nije baš najsretnije rješenje.

**Smatrate li da je u današnje vrijeme prepoznata važnost inoviranja?**

Siguran sam da ljudi instinktivno razumiju da je u današnje vrijeme kreativnost barem jednako važna kao i efikasnost. No, jednostavno ne znaju koje bi korake poduzeli u pravcu poboljšanja kreativnosti, najviše iz razloga što su kulture velikih kompanija uglavnom okrenute kontroli i učinkovitosti.

Očekujem da bi usvajanje termina "alkemija" moglo pomoći u tom smislu. Termin "vizija" mi se čini neprirodan, umjetan, uvijek usmjeren sa vrha prema dnu. Alkemija jednostavno ne može imati taj smjer. Alkemija asocira na mjehuriće a mjehurići su uvijek usmjereni od dna prema vrhu. Ono što nam je danas potrebno jesu "Mjehurićkorporacije" (Bubble corporations, op.p.)... zastrašujuća ideja za lidere na vrhu.



*Novi alkemičari, Charles Handy*  
© 2000 Emerald Group Publishing. For Croatia © 2006 Novem d.o.o.  
This translated article is published by arrangement with Emerald Group Publishing.

Prijevod i lektura: Interlang, Rijeka  
Uredio: Marko Lučić