



*Velimir Srića redovni je profesor Ekonomskog fakulteta u Zagrebu i gostujući profesor na UCLA, Los Angeles. Završio je MBA program na Columbia University u New Yorku, jednoj od vodećih svjetskih menadžerskih škola, a doktorirao na području menadžerskih informacijskih sustava. Osim u SAD, kao gostujući profesor predavao je u Kini, Mađarskoj, Sloveniji, Bosni i Austriji. Autor je 36 knjiga i preko 300 znanstvenih i stručnih članaka. Jedan je od osnivača hrvatskog Europskog pokreta, počasni član Hrvatskog belsinškog odbora i Rimskog kluba. Dobitnik je niza domaćih i međunarodnih nagrada od Fulbrightove i Eisenhowerove stipendije, Zlatnog pera Hrvatskog novinarskog društva do nagrade "Mijo Mirković" i Strossmayerove nagrade za znanost. Kao konzultant surađuje s brojnim svjetskim i hrvatskim tvrtkama. Ekspert je Svjetske banke za područje upravljanja promjenama. Objavio je zbirku pjesama "Razne igre" i roman "Privatne istrage".*

*Razgovor vodili Marko Lučić i Miljenko Cimeša*

**MC: Prof. Srića, do sada ste pisali knjige o menadžmentu. Ovo je Vaša, koliko znamo, prva knjiga o liderstvu. Možete li nam objasniti kako je došlo do promjene fokusa Vaše pozornosti?**

Pa... prije svega, čovjek sazrijeva. Kako sam sakupljao raznorazna iskustava tako mi je postajalo sve jasnije da je u stvari najteže upravljati promjenama, uzrokovati da se nešto mijenja. U nekoliko navrata sam se i sâm našao na vodećim pozicijama, četiri godine u hrvatskoj Vladi, godinu dana u Skupštini grada Zagreba te trenutno u upravi fakulteta. Najteže je pronaći sposobne ljude, spremne voditi promjene. Na svojoj koži sam to isprobao. Nadalje, inspirirale su me sudbine raznih ljudi sličnoga kova: od modernih lidera kao što je to Jacka Welcha kojeg smo nedavno sreli u Zagrebu do Colina Powella čiji sam *leadership premier* slušao pred nekih 20-ak godina, pa do nekih povijesnih ličnosti koje su me zanimale... tako je liderstvo sve više ulazilo u fokus mog interesa.

Na mojim konzultantskim radionicama i seminarima bilo je očito da ljudi u načelu uvijek očekuju gotove recepte i savjete o tome kako upravljati promjenama, kako uvoditi promjene i kako voditi timove pa se i moje zanimanje okretalo u tom pravcu.

Interes je započeo s informatičkim projektima, prvim projektima koje sam u životu radio i vodio. Tada sam shvatio, iako još neosvijesteno, da struka rijetko kada predstavlja problem zbog kojeg nešto ne uspijeva, te da su ljudi u stvari mnogo značajniji problem. Kasnije smo na toj pretpostavci proveli istraživanje koje je pokazalo da od pet neuspješnih projekata jedan ne uspijeva zato što "nismo znali" a čak četiri zato što smo loše funkcionirali kao ljudi. žarište problema je uvijek bilo u lideru, odnosno u tome kako se vođa ponaša, kako organizira tim, na koji način se odvija komunikacija i prevladavaju konflikti. Iz tog sam razloga postupno izgubio interes za tehno-kratski, odnosno tehno-menadžerski pristup ekonomskim problemima i usmjerio se na liderstvo.

**MC: Kada ste već spomenuli liderstvo, koji je termin po Vama ispravan: "vođenje" ili "liderstvo"?**

Pojmovi "*rukovođenje*" i "*vođenje*" koristili su se u bivšem ideološkom sustavu pa se vjerojatno zato pojedinci izbjegavaju s njima povezati. S druge strane pojam "vođa" nas asocira na likove iz prošlosti koji su se nazivali "vođama" (Duce, Führer) da bi u stvarnosti uzrokovali mnoge probleme i nevolje, kako u politici, tako i u gospodarstvu... Npr. Mussolini ili Hitler. Mislim da je to razlog zbog kojeg pojedinci zaziru od korištenja termina "vođa". Nadalje, engleski termin

"lider" koji se kod nas udomaćio poput nekih drugih termina kao što je npr. "softver", nije ništa drugo nego prihvaćanje te riječi u hrvatski jezik. Termin "lider" također vuče neke lokalne konotacije iz prošlosti, npr. kada je Milošević rekao da je "...Srbija umorna od lidera" da bi on sâm, zatim, postao iznimno negativan primjer takvog lidera.

Stoga smatram da oba termina nose sa sobom konotaciju koja im mnogo ne pomaže. Mislim da bi trebalo *afirmirati princip* razlikovanja običnog vođenja (to radi menadžer) od kriznog vođenja (to radi lider). Zato često naglašavam da je u stabilnim situacijama, kad nema izazova i konflikata i kad je svima sve jasno, potpuno svejedno tko nas vodi. Međutim, vođe su nam potrebni u trenucima krize i izazova, kada se nešto mijenja, npr. tehnologija, sustav vrijednosti, okruženje i slično. Tada je važno da istupe vođe koji mogu pokazati "o čemu se tu zapravo radi".

U menadžerskoj se teoriji već dugo vremena razlikuju vođe i menadžeri. Ta distinkcija mi je veoma bliska. **Menadžer je osoba za stabilno stanje dok je vođa osoba za promjene**, iako se navedena podjela ne treba doslovce i mehanički shvatiti. Ja rado koristim jednu sličnu metaforu o dvije vrste menadžera: "ISO tip i anti ISO tip". ISO tip upravlja sustavom na način na koji smo obrazovani; slijedi procedure i radi uvijek isto. Ja sam u SAD-u završio MBA program (*Master of Business Administration*). Osobno se ježim od tog termina jer on doslovce znači "poslovno administriranje", dakle planiranje i kontroliranje, tj. upravljanje sustavom kakav on jest. Takav način upravljanja je svakako potreban jer 90% svakodnevnih zadataka traži upravo "menadžeriranje". Međutim, postoji i tzv. "anti ISO tip" koji ruši procedure, inovira, re-inženjerira, redizajnira, mijenja, stalno radi nešto novo... U tom smislu lider je "anti ISO tip", dok je klasični menadžer "ISO tip" upravitelja sustavom.

Zbog svega navedenog zamislio sam, kao član nove uprave, da Ekonomski fakultet ponudi tržištu MBI studij (*Master of Business Innovation*), dakle drugačiji studij od MBA koji će naglasak staviti na liderske vještine, tj. upravljanje promjenama, kreativnost, inovacije, koncepcija "Organizacije koja uči"... To znači usmjeriti se na to kako mijenjati, a ne kako upravljati postojećim sustavom.

Naravno, moramo naglasiti da je jedno i drugo važno. Kada pokazujem krivulju životnog ciklusa poduzeća onda uvijek napominjem da ta krivulja može u svakom trenutku krenuti prema dolje ako organizacija ne inovira, te da u fazama između inovacija mora iskoristavati poslovne šanse. Opisani pristup Derrec Able u svojoj knjizi "*Dualna strategija*" objašnjava tako da sustav mora funkcionirati onakav kakav jest i u isto vrijeme unutar sustava moramo imati ljude zaposlene na rušenju tog sustava i uvođenju novog. Mislim da takvu strategiju ljudi obično ne razumiju, pa prečesto nailazimo na ISO tipove koji se svim silama trude zadržati "sustav kakav jest, ne dopuštajući promjene čak ni kad su odavno postale nužne..."

**ML: Spomenuli ste pokretanje MBI studija. Da li se po Vama lideri, odnosno ljudi koji vode promjene, stvaraju u obrazovnom sustavu ili se oni rađaju?**

Pitate me o vječnoj dilemi, da li se lider rađa ili stvara? U knjizi "*Biblija modernog vođe*" ponudio sam odgovor na Vaše pitanje... On je jednostavno: DA, jer smatram da se lideri i rađaju i stvaraju. Naime, dokazano je da efikasnost svakog pojedinca ovisi o tri komponente: znanje, vještina i osobnost. Znanje i vještine dobrog liderstva, kao npr. govornišvo ili vođenje sastanaka, uz primjerenu se intelektualnu znatiželju i temeljne spoznajne sposobnosti uvijek mogu naučiti. Jedino je pitanje koliko ćemo ih brzo i kvalitetno savladati. No, što se tiče osobnosti, to je komponenta koju dobivamo rođenjem te odgojem i razvojem u određenom okruženju. Istraživanja su pokazala da su neke karakteristike osobnosti izuzetno važne za liderstvo. Ipak, nema gotovih rješenja. Razmotrimo li osobnost velikih poslovnih, sportskih i političkih lidera tada nailazimo na zaista velike razlike. Nije moguće tvrditi da neka pojedinačna osobina mora uvijek biti prisutna ili da neka pojedinačna osobina uvijek šteti dobrom liderstvu.

Na tu temu volim kazati da je "**savršeni vođa skup nesavršenih osobina koje savršeno pašu zajedno**". Drugim riječima, radi se o *integritetu* koji djeluje tako da kod te osobe njegove osobine sjajno funkcioniraju zajedno dok bi kod neke druge osobe te iste osobine, ili barem neke od njih, funkcionirale posve drugačije. Najkraće rečeno, čini mi se da je osobnost nešto s čime smo se rodili i da se vrlo teško mijenja iako je i to

moguće... Za razliku od osobina, znanje i vještine se mogu naučiti. Drugim riječima, lider se stvara kroz znanje i vještine koje može rafinirati, učiti i mijenjati te kroz rad na svojoj osobnosti.

Što znači "raditi na svojoj osobnosti"? Prije svega pojedinac mora biti svjestan svojih osobina, talenata koje ima ili nema te kontinuirano propitivati što je od toga poželjno a što nepoželjno. Uzmimo npr. "sklonost prema riziku". Mislim li da je osobina "velika sklonost riziku" loša za moj posao i karijeru, te za mene kao osobu, tada ću nastojati promijeniti svoj stav prema riziku. No, mijenjati svoju osobnost moguće je isključivo u trenucima koje filozofi nazivaju "graničnim situacijama". Ljudi u izuzetnim situacijama, kada npr. dožive saobraćajnu nesreću, mogu sami sebi iskreno reći: "*Dosta je bilo riskantne vožnje, dosta je bilo te moje osobine, moram se promijeniti*". Samo se u takvim situacijama možemo mijenjati, zato sebe i druge pokušavam uvjeriti kako je sve "u glavi".

Uzmimo npr, Demostena i Cicerona, dvojicu velikih govornika antičkog Rima i Grčke koji su rođeni s govornom manom, ali i aspiracijom da postanu govornici. Demosten je imao vrlo slab glas pa je vježbao tako što se nadvikivao s morem, a Ciceron je jako mucao. No, sposobnost da se bore sa svojim manama na kraju im je omogućila postizanje potpunog uspjeha.

Na seminarima volim studentima i menadžerima dočarati tu situaciju na primjeru petogodišnjeg djeteta koje se u vrtiću našlo u društvu druge djece kada je teta upitala: "Tko će pjevati?" Dijete se dobrovoljno javi za pjevanje, no s obzirom da je novak, druga djeca ga počnu ismijavati i uvjeravati kako nema sluha. **Odnos toga djeteta prema sebi u toj situaciji bit će presudan za konačni ishod ovog iskustva.** 95% djece će od tog trenutka započeti sa samo-cenzurom koja će u njih ugraditi razmišljanje poput: "...aha, nemam sluha, bolje je da šutim kada se pjeva". **Na taj način kritika postaje njihova istina. Vjerujući u nju, oni se počinju ponašati kao da je točna.**

No postoji i druga mogućnost. Preostalih 5% djece vratit će se kući orni za borbu, spremni krenuti u glazbenu školu, nabaviti muzičke instrumente, uložiti sve svoje potencijale kako bi okolini dokazali da ih bezrazložno ismijava. Nažalost, rijetki su oni koji

osobni hendikep pretvore u prednost, koji su spremni ustrajno raditi na promjeni svoje osobnosti. No, poznato je da je to ipak moguće. Akademik Bilandžić mi je svojedobno pričao o Titu i Tuđmanu, o njihovoj izraženoj strasti za vođenjem. Toliko su željeli biti lideri da ih je to čitav život oblikovalo. Dakle, **izražena strast za nečim dovodi do razvoja odgovarajuće motivacije koja doprinosi razvoju potrebnih sposobnosti.**

**ML: Slažem se... No, otkuda dolazi ta njihova strast? Ta strast o kojoj Vi govorite je opet na neki način bila u njima, usađena u njihovom biću?**

Ha, ha... želite reći da se vođa ipak rađa? U svojoj knjizi sam na to pitanje pokušao odgovoriti kroz tri riječi: **znam, hoću i mogu.** "*Hoću*" zapravo pokazuje strast. Kod sebe sam otkrio manjak te strasti dok sam bio na vodećim funkcijama. Nije me "palilo" to što "pali" neke druge ljude, upravljati, imati vlast, voditi nešto važno... Tada sam shvatio da se moram ili kloniti takvih situacija ili početi uzgajati taj "plamen" kako bi postao jači. To ja zovem "rad na sebi". Prijateljima savjetujem da naprave osobnu SWOT analizu kako bi osvijestili svoje snage i slabosti, te se potom zapitaju: "*Jesam li ja svoj životni projekt?*" Ako je odgovor pozitivan, tada im savjetujem da rade na sebi, ako je negativan tada bi trebali prihvatiti sebe kakvi jesu i gurati dalje.

Studente često pitam: "*Gdje se vidiš za pet godina od danas?*" Većina me čudom gleda nakon što sam im postavio to pitanje. Iz iskustva mogu reći da 90% ljudi u studentskoj dobi nema odgovor niti o tome ozbiljno razmišlja, što smatram velikim problemom. Bez jasnog cilja čovjek zapravo ne zna što bi trebao raditi, pa se prepušta reaktivnom umjesto proaktivnom načinu života. Kvalitetni lideri u pravilu posjeduju proaktivnost. E sad, da li su se s njom rodili ili su je naučili, ostaje dilema, zar ne? Mislim da nema definitivnog odgovora na to pitanje.

Nedavno sam čitao rezultate istraživanja o tome kako je "*spremnost na žrtvovanje*" jedna od osobina dobrih vođa. Proveden je eksperiment na djeci u vrtiću tako što im je ponuđena čokolada, uz napomenu da se pola sata moraju suzdržati od konzumacije kako bi na poklon dobili još jednu čokoladu. Rezultati su bili poražavajući. Tek je mali broj djece uspio odoljeti

iskušenju. Opet se postavlja pitanje je li to osobina s kojom smo rođeni ili koju smo naučili?

Dakle, važna je "zrelost" koju Jack Welch stalno naglašava. Za nedavnog susreta u Zagrebu rekao mi je da je suradnike birao upravo po kriteriju "zrelosti", nastojeći izbjeći "mušćave" pojedince. No, gledano s druge strane "mušice" su odraz strasti o kojoj smo ranije govorili, kreativnosti i istraživačkog duha. Sve nas to navodi na zaključak da konačnog recepta nema.

Smatram da za osobnost lidera vrijedi tvrdnja: "Ne možeš biti ono što nisi!" Prema Welchu, "to je **"no-fakeness"; vrhunski menadžeri se nikada ne pretvaraju da su ono što nisu, čak i kada to radi protiv njih**". Drugim riječima, traži se **iskrenost**. Pogledajte kako se Clinton "izvukao" iz afere Levinsky, Regan iz Irangate-a, i meni ne baš jako mili gradonačelnik Bandić iz nekih svojih afera... upravo iskrenošću. **Ljudi cijene nepatvorenost**, ako si arogantan budi arogantan, ako si skroman onda budi skroman, ali ako si arogantan nemoj se praviti skromnim jer će svi to odmah primijetiti i to će zasigurno utjecati na tvoj ugled. Dakle, od osobe se u načelu očekuje da bude ono što jeste. Ljudi jako dobro "čitaju" druge ljude jer instinkt i neverbalna komunikacija mnogo više govore od verbalne komunikacije.

**MC: Da li sada govorite o autentičnosti? U stručnim krugovima se termin autentično liderstvo (eng. authentic leadership) koristi već dugi niz godina?**

Tako je... upravo o tome govorim!

**ML: Ranije ste spomenuli Jacka Welcha i njegovu odbojnost prema "mušćavim" menadžerima. No, 1994. godine Felix Post je u glasilu *The British Journal of Psychiatry* objavio rezultate istraživanja osobnosti 291 muškarca koji su u posljednjih 150 godina stekli svjetsku slavu. (Izvor: D. Zohar: SQ-duhovna inteligencija, VBZ, Zagreb, 2002.) Taj je popis uključivao državnike, intelektualce, znanstvenike, umjetnike, pisce i skladatelje, a većinom su to bila općepoznata imena: Einstein, Faraday, Darwin, Lenjin, Freud, Wagner, Tolstoj, Dostojevski, Ravel, Monet, Matisse... Cilj istraživanja bio je vidjeti kakve veze postoje između**

**kreativnog genija i mentalne nestabilnosti. Rezultati su bili zapanjujući, 70% od svih nabrojanih genijalaca patilo je od nekog oblika mentalne nestabilnosti koja je varirala od povremenih, izoliranih epizoda do ozbiljnih, stalno prisutnih problema koji su ometali rad, te teških incidenata koji su zahtijevali bolničko liječenje.**

Ljudi koje ste nabrojali su ta "manjina"... Ovo što ste rekli podsjeća me na aforizam: "Više ljudi više zna, ali više ljudi i više ne zna". Kada se gleda ljudska povijest, onda su uvijek manjine i pojedinci mijenjali svijet, a većina se opirala sve dok količina argumenata i kritična masa nisu prevladali. U tome se vidi da je "normalno" u stvari prosjek, stereotip i ISO logika, a "nenormalno" je u čestu stvaralačko, kreativno i odnosi se na rušilačku logiku. Mislim da uspješni ljudi "znaju kada". Postoje faze u razvoju svakog sustava kada treba inovirati, mijenjati, svađati i boriti se, a postoje faze kada treba pedantno i temeljito graditi na stvorenom, od 100 doći na 1.000, iskoristiti šansu.

**MC: Da li se u današnjem brzo promjenjivom okruženju uopće može govoriti o fazi stabilnosti?**

Uvjetno rečeno može. Uzmimo primjer kompanije *Apple* čiji je osnivač, Steve Jobs primjer "mušćave" osobe. Kada je *Apple* stvorio svoje prvo osobno računalo, pred njima se pojavila "tržišna prilika". Trebalo je uhodati proizvodnju, nabavu i logistiku kako bi kompanija iskoristila priliku i došla do "velikih brojeva". Da bi uspjeli u svojim namjerama, morali su uvesti procedure i stabilizirati sustav te su zbog toga iz *Coca-Cola* doveli Johna Scullyja, pedantnog i temeljitog menadžera. Njegovim dovođenjem htjeli su u roku od godinu, dvije dana dovesti sustav na višu razinu temeljem onoga što su već posjedovali. To je ta **uvjetna stabilnost** o kojoj govorim. U međuvremenu su se pripremali za novi ciklus. No, u jednom trenutku je Scully postavio uvjet: "Ili Jobs, ili ja... zajedno ne možemo dalje". Što se dogodilo? Jobs je od prvog dana bio zainteresiran samo za izradu novog kompjutera. Onaj kojeg je stvorio vrlo brzo bi mu postao dosadan i nezanimljiv! Scully je bio čovjek stabilnosti, a Jobs čovjek inoviranja.

Isti obrazac sam otkrio u sebi kada sam se jednom prilikom u Los Angelesu, kao gostujući profesor na



UCLA povukao u osamu da završim knjigu "Inovativni menadžment". Sve sam dogovorio s izdavačem, 70% teksta na engleskom je već bilo gotovo, slobodnog vremena na pretek.... Samo sam trebao napisati laganih 30% teksta. Iznajmio sam i apartman u kući jedne asimpatične Amerikanke, porijeklom Belgijanke, kako bih stvorio "savršene uvjete za pisanje knjige". No, ubrzo sam shvatio da uopće ne napredujem. Nisam se mogao natjerati na pisanje jer sam u podsvijesti knjigu već smatrao "završenom". Da bih riješio svoj problem, redefinirao sam cilj i započeo sa pisanjem romana kojeg sam dovršio u rekordnom roku od 3 mjeseca.

Tako i Jobs. Čovjek se ne može natjerati da radi operativne poslove jer ga oni jednostavno ne motiviraju. U tom trenutku se mora pojaviti Scully kojeg motivira baš to, stvaranje "reda". No, kada red više nije poželjan, potrebno je maknuti Scullyja i Jobsu opet otvoriti prostor za "kreativni nered"..

**MC:** Apsolutno se slažem sa Vama. Tako nešto se sada događa i kod nas u Quantum21. S pokretanjem portala polako je nestajao onaj početni entuzijizam, strepnja i očekivanje koje nosi u sebi posebni adrenalin. Kako se je portal uhadavao, došli smo do trenutka kada smo se spontano zapitali: "U redu, zar je to sve?" Morali smo brzo osmisliti mnogo novih projekata da bi mogli opet "uživati u adrenalinu".

**ML:** Profesore Srića, čitajući Vašu knjigu "Biblija modernog vođe" stalno sam imao dojam da pokušavati nešto reći, nešto što je onkraj riječi. često se pozivate na mudre ljude, koristite anegdote i metafore.... Da li je to možda putem kojim će edukacija lidera krenuti? Čini se da klasični treninzi koji se koriste "gotovim receptima", formulama i podjelama ne daju željene rezultate.

Odlično ste to opazili! Ta dilema me je pratila sve vrijeme pisanja knjige. Ispričat ću Vam anegdotu s promocije kada mi je prišao dragi kolega i divan čovjek dr. Slavko Vidović, inače direktor i većinski vlasnik uspješne hrvatske informatičke tvrtke "InfoDom" iz Zagreba. Slavko je predstavnik tipičnog inženjerskog promišljanja u vođenju koji je knjigu procijenio sljedećim riječima: "Super je što si uvrstio onaj model... Inače, da nije bilo modela ne znam kako

bi se ostatak teksta držao na okupu!" On je jednostavno takva osoba. Gori od želje da napravi "model svih modela"! Ja, za razliku od toga, vjerujem u izgradnju cjeline kroz sitno tkanje anegdota, iskustava, priča, aforizama...

**ML:** Ha, ha... znam za tu želju. I ja sam u svijet menadžmenta došao s obrazovanjem matematičara, te sam također gorio od želje da napravim "model svih modela". To me je želja naprosto izluđivala!

Na modele gledam kao na neku vrstu ljepila koje stvari "drži na okupu". Naša snažna potreba za strukturama u stvari nas udaljava od boljih uvida. Shvatio sam to prilikom čitanja knjige Thomasa S. Khuna, "Struktura znanstvenih revolucija" o promjeni paradigme. **Moramo shvatiti da je bilo kakav model stvarnosti svijeta, čak i kad savršeno funkcionira, samo privremen.** Valja nam prihvatiti da je u životu i znanosti mnogo važnije postavljanje pravih pitanja nego nalaženje odgovora jer su odgovori determinirani postavljenim pitanjima. Einstein je svojedobno rekao kako nema ničeg praktičnijeg od dobre teorije što znači da teoriju moramo znati primijeniti, dok je Edison rekao: "Ako ne možeš riješiti problem onda ga drukčije definiraj".

Studente i partnere pokušavam uvjeriti da je pogled na svijet, odnosno način na koji vidiš svoje probleme, ključ svih uspjeha i neuspjeha. Od tog gledišta sve započinje. Kao kada posjetimo liječnika; ako nas pregleda kirurg, vrlo je vjerojatno da će nam nešto "odrezati", ako nas pregleda psihijatar, vrlo je vjerojatno da će naš problem liječiti psiho-analizom. Isto vrijedi u poduzeću, problem izgleda drukčije razgovarate li s ljudima iz nabave, logistike, proizvodnje ili bilo kojeg drugog odjela. **Odgajani smo da budemo racionalni.** Princip "naknadne racionalnosti" je prisutan čak i kod intuitivnih ljudi, kada osoba nakon donesene odluke nastoji sebe i druge uvjeriti u njenu ispravnost. Taj sam princip naučio na primjeru prijatelja kad je kupio prvi auto. Svima koji su ga htjeli slušati bio je u stanju satima objašnjavati zašto je baš taj auto jedina razumna kupnja i zašto je svaka druga odluka glupa.

Na radionicama često pitam ljude spadaju li u racionalne ili intuitivne. Vrlo brzo mi barem polovica odgovori da su racionalne osobe. Zatim ih upitam da

mi kažu pet najvažnijih odluka koje su donijeli u svom životu, te da mi objasne njihovu racionalnost (jesu li koristili istraživanja, Excel tablice, cost-benefit modele, konzultantske savjete, analize, simulacije) . Svi se nasmiju kad shvate da zapravo nijednu ključnu životnu odluku nisu donijeli "racionalno".

Zašto onda tvrdimo da smo racionalni kad je jasno da najvažnije odluke nikad ne donosimo racionalno? Koji je uopće smisao racionalnosti?

Uzmimo na primjer "racionalno" kupovanje paste za zube u obližnjem dućanu. Takva bi kupovina podrazumijevala da stanem pred policu na kojoj ima pedesetak različitih vrsta paste za zube i prvo definiram kriterije: "Želim li najjeftiniju?", "Želim li najveću količinu za novac?", "Koliko flora i kalcija želim?" "Koji me okus zanima, limun, jagoda ili...?" Zatim bih morao pročitati podatke sa svake kutije... Odlučivanje bi trajalo satima. Tu sam dilemu najbolje shvatio gledajući epizodu *Seinfelda* u kojoj Jerry i George Costanza ulaze u dućan kupiti neki lijek. Brzo su se posvađali jer je Costanza navaljivao da se kupi lijek s 0,345% fluoro-nitrata, a Jerry je smatrao da treba kupiti lijek koji ima 0,5% tetra-glicerida. Naravno, obojica nisu imali pojma o čemu se radi! Na kraju su odlučili prema gradu u kojem je lijek proizveden. Izabrali su White Plains, a ne New Jersey.

Od malena nas odgajaju da budemo racionalna bića jer je to jedina vrsta izobrazbe koja se može relativno lako prenijeti. Ljude nije teško podučiti matematičkim metodama, korištenju modela i slično, što se ne može reći za npr. upotrebu intuicije.

Knjiga "*Biblija modernog vođe*", radionice koje vodim i ovakvi razgovori predstavljaju neku vrstu "protresanja glave". Cilj im je da svi zajedno razvijemo sposobnost postavljanja kvalitetnih pitanja koja će nas potom dovesti do boljih odgovora. Moramo napustiti "*sindrom papagaja*". Svi smo mi "*dresirane papigice*" u većoj ili manjoj mjeri. **Kada bi čovjek racionalno preispitao "osobne stavove" za koje drži da su "njegovu vlastiti" ubrzo bi shvatio da zapravo zastupa 95% tuđih stavova i razmišljanja, usvojenih kroz obrazovanje, kulturu i odgoj.** Usprkos tome, svi imaju "svoje mišljenje" i često ga nastoje braniti po svaku cijenu!

U knjizi sam nastojao osvijestiti te dileme jer mislim da su važne za liderstvo. Prilikom pisanja knjige, držao sam se osnovnih kriterija:

1. Da se tekst može čitati prije spavanja,
2. Da pokušam stvoriti efekt "protresanja glave".

Prvog kriterija sam se nastojao držati kod svih knjiga na kojima sam radio u posljednje vrijeme. Naime, prije desetak godina, prilikom selidbe, naišao sam na jednu svoju staru knjigu. Obrisavši prašinu, pročitao sam prvih pet rečenica da bih s čuđenjem pokušao shvatiti "što je pisac zapravo želio reći"! A taj pisac sam bio ja sam.

Sumnjam da je knjiga "*Biblija modernog vođe*" jednoznačno shvaćena od strane čitatelja iako sam se trudio što razumljivije komunicirati s njima (još jedna vještina koju smatram važnom u liderstvu). Poznata je Schopenhauerova izjava kako "misli slijede gravitaciju, iz glave se lako kreću na papir, a u obrnutom smjeru puno teže" što također vrijedi za govornu komunikaciju. Zbog toga nastojim biti slikovit u izričaju pa koristim anegdote, metafore, opise i asocijacije. Ljudski mozak funkcionira upravo na takav način, naša asocijativna memorija povezuje sve sa svime kako bi interpretirala vlastito ili tuđe iskustvo.

Knjiga je tako u isto vrijeme ustupak čitateljima koji vole strukturu i pokušaj da svi zajedno "protresemo glave". **Nastojao sam svaki mentalni model učiniti uvjerljivim.** Kada kažem "*mentalni model*" onda to nije baš u Sengeovom smislu. Više mislim na jednu zaokruženu priču koja čitatelju prenosi osnovnu poruku. Ljudi razumiju svijet kroz različite mentalne modele. Kada se tim modelima pridoda vrijednosni sustav, tada postaju cement i tkivo koje nam služi kao podloga za sve što radimo. U tom smislu sam knjigu i pisao i strukturirao. Zanimljivo je da ste Vi to uspjeli prepoznati...

S druge strane, nastojao sam se držati sintagme "*budi ono što jesi*". Uvijek sam do sada više-manje potiskivao umjetnički dio sebe u svom životu i poslu. Moj pravi *Ja* je u suštini osoba koja uživa smišljati priče svojoj djeci, u studiju raditi glazbu, izmišljati romane ili pisati poeziju, što sam sve relativno kasno pretočio u svoj svakodnevni posao. Zato je ova knjiga više literarno djelo nego kruti znanstveni izričaj kojeg sam u ranijoj životnoj dobi češće koristio. Zbog toga se u

opusu mojih objavljenih radova nalazi samo jedna zbirka pjesama iako sam ih napisao "tonu". Ponekad mi je žao jer mislim da svaki čovjek treba "izbaciti" iz sebe sve nedovršene projekte kako bi se mogao otvoriti za neke nove poduhvate. Edisonova misao "to work, to finish to publish" odlično opisuje ono što želim reći. Treba nastojati zatvoriti započete projekte u sebi, nezavršeni poslovi nisu zdravi. Kad objaviš neko djelo, otvori se u tebi prostor da stвориš nešto novo. Ova je knjiga nastala u opuštеноj atmosferi pa se i to možda u njoj vidi. U fazi njezinog stvaranja, mnogo sam razgovarao s ljudima za koje ne mogu reći da spadaju u menadžersku struku; tako sam možda najbolje sugestije dobio od prijatelja matematičara, zaljubljenika u beletristiku i ozbiljnu glazbu.

Engleska verzija teksta razlikovat će se u 20% sadržaja jer je glavni cilj da knjiga bude razumljiva za 3 skupine čitatelja:

1. mojim američkim studentima (pročistio sam tekst kako ne bi imali problema s primjerima);
2. mojim studentima iz Kine;
3. vrlo inteligentnim studentima iz tranzicijskih zemalja kojima sam imao prilike predavati.

Dakle, engleska verzija je rađena na način kako bi Istočnjaci, Zapadnjaci i osobe iz tranzicijskih zemalja mogle prepoznati i razumjeti poruke koje ona nastoji prenijeti. Liderstvo je uvijek povezano s kulturom, uvijek nastaje u nekom prostoru i vremenu. Stoga je ponekad teško ideje koje vrijede u jednoj kulturi prenijeti na druge prostore i u druge vrijednosne sustave jer se tamo drugačije "dekodiraju".

Kako bih bio što uspješniji u tom naumu, za pomoć sam zatražio prijatelja s Henleya, najstarijeg Europskog MBA programa, Engleza Davida Reesa, profesora menadžmenta, konzultanta i poduzetnika. David je osnovao poduzeće koje se zove *Cultural Fluency* koje pomaže uglavnom britanskim multinacionalnim kompanijama funkcionirati u nepoznatim kulturama. S jedne strane se bave trivijalnim problemima kao što je prevođenje dokumenata na strani jezik, a s druge kompleksnom pripremom na život i rad u stranoj kulturi što je vrlo značajno za uspješno funkcioniranje kompanije. David se oduševio pristupom kada sam mu knjigu poslao na čitanje te sam ga, baš na temelju tog oduševljenja, zamolio za nadopunu te da djelo kasnije zajednički objavimo.

**MC: Kako Vaša knjiga prolazi u akademskim krugovima. Imate li neka saznanja o tome da li su je drugi profesori menadžmenta u Hrvatskoj uvrstili u obaveznu literaturu?**

Prije svega, ova knjiga kao i većina drugih knjiga koje sam napisao ide uz ono što ja radim kao konzultant. Znam da je "*Inventivni menadžer u 100 lekcija*" prodan u velikom broju primjeraka, te da je veoma popularan na srednjim školama i fakultetima. Slično je s "Biblijom". U načelu, profesori obično vole naslov knjige izjednačiti s nazivom kolegija. Ako oni pašu jedan uz drugoga, onda knjigu uvrste, ako ne, tada ju izbace. Tako to ide s ovom knjigom koja se koristi na dosta mjesta širom regije, ne samo u Hrvatskoj već također u Bosni, Makedoniji, Sloveniji pa čak i Srbiji.

Vezano za "*Bibliju modernog vođe*" organizirali smo nekoliko zanimljivih liderskih projekata u Zagrebu. Jedan od njih je radio moj kolega, prof. Borna Bebek, koji je inače izuzetno zanimljiva osoba, jedan od onih "mušičavih" iz prethodnog dijela teksta, više pjesnik nego organizator... ha, ha! Borna je osnovao CELI (*Central European Leadership Institute*) ali nismo baš previše s njim napravili. Upravo smo preuredili dio zgrade Ekonomskog fakulteta u moderni Centar za poslijediplomski studij kako bi stvorili uvjete za provođenje *liderskih i drugih stručnih* programa na kvalitetniji način. Dosad uvjeti za edukaciju putem radionica na našem Faksu nisu baš bili primjereni.

Inače, prvu seriju liderskih radionica prije desetak godina dizajnirao sam za poduzeće *Ericsson Nikola Tesla*. Na tom projektu sam direktno surađivao s Gordanom Kovačević koja je tada u *Ericssonu* bila zadužena za ljudske resurse. Obzirom da gđa. Kovačević smatra da su te radionice stvorile mnogostruke pozitivne učinke u organizaciji, nedavno smo započeli razgovore o obnavljanju suradnje.

**ML: U knjizi kažete da "vođa mora imati znanje". Mene jako interesira koje je to znanje koje lider mora imati? To Vas pitam zato što sam diplomirao na Ekonomskom fakultetu, smjer menadžment, te zatim došao do magistarskog rada na poslijediplomskom studiju menadžmenta te kao praktičar mogu odgovorno reći da mi je sve to što mi je pružio obrazovni sustav veoma malo koristilo u poslu. Zašto kada govorimo o liderstvu ne**

**govorimo o pravom znanju nego se bavimo nekakvim modelima koji više ili manje ničemu ne služe?**

Prvo želim reći da to nije problem isključivo hrvatskog obrazovnog sustava. Ja sam završio MBA na *Columbia University u New Yorku*, školi koja je redovito rangirana među pet najboljih u svijetu, a tek je nedavno pokrenula *Social Intelligence* odjel. Drugim riječima, tek su se prošle godine počeli baviti temama o kojima Vi govorite. Nikada neću zaboraviti dan kada sam krenuo na MBA u New Yorku. Tadašnji dekan je svim polaznicima glasno i jasno rekao: "Od vas ćemo napraviti pobjednike!" Mislim da je njegova izjava bila više želja da nas šarmira nego sustavni proces te škole. Sjećam se da sam tada pomislio: "Ma kakvi pobjednici, biti ćemo stručnjaci u domeni koju smo upisali". Tek sam kasnije shvatio koliko je bitan "pobjednički mentalitet".

*Columbia*, kao i svako drugo sveučilište, danas se suočava s problemom obrazovanja ljudi za budućnost zbog jednog sveopćeg paradoksa. Naime, **institucije koje provode obrazovanje "za budućnost" u stvarnosti se koriste znanjem i informacijama "iz prošlosti"**. U tom procesu dolazi do kašnjenja od cca. 15 do 20 godina. Drugi je problem akademskog svijeta taj da se u njemu napreduje na osnovi talenta za istraživanje koji obično nije povezan s talentom za prenošenje znanja, za inspiriranje i poticanje studenata kako bi oni s zanimanjem prihvatili neku materiju. Treći je problem "praksa" zbog koje sam se često uključivao u razne projekte; Vladu, Skupštinu grada Zagreba, Delfin... Život u akademskom svijetu često dovodi do gubitka veze sa stvarnim životom. Tko će vam vjerovati ako pričate kako treba kopati lopatom ako sami nikada niste probali uraditi to o čemu govorite. Moja je teza da oni koji žele učiti druge moraju "na svojoj koži" osjetiti kako teorija funkcionira u praksi.

**Paradoks obrazovnog sustava je da ljudi bez praktičnog iskustva, bez talenta za prenošenje znanja, s akademskim pristupom i eventualnim talentom za istraživanje moraju nadahnuti druge.** Osim toga, problem je i racionalni pristup koji traži da se sve aktivnosti smjeste u "kućice". Pošto za inovativne ideje i promišljanje ne postoje unaprijed definirane "kućice", odmah nastaju problemi.

Sveučilište kakvo je danas smatram dotrajanim renesansnim modelom (tad je nastalo) koji je nepovratno potrošen. Sveučilišta su nastala na težnji da se nešto istražuje da bi se zatim "znanost" zatvorila u "birokratske kućice" iz kojih nije lako izaći. Realni svijet poslovanja se nikada ne zatvara u bilo kakve "kućice". Zato praksa danas često ide drumom, a znanost šumom.

Logika programa kojeg započinjemo na Ekonomskom fakultetu je cijelo-životno obrazovanje na principu "švedskog stola". S polaznikom se razgovara kako bi osvijestio svoje potrebe, a onda sa "švedskog stola" izabrao ono što mu odgovara. Važno je istaknuti da ništa *ne mora, nego mu se sustav nudi*. Postojeće obrazovne institucije smatraju da moraju misliti umjesto svojeg korisnika te nameću programe bez obzira na stvarne potrebe. Pored navedenih, u sustavu obrazovanja još je mnogo drugih problema. Nove tehnologije, e-learning i Internet otvaraju potpuno nove prostore za edukaciju u kojima je potreban ne klasični nastavnik već mentor, odnosno osoba koja će biti katalizator procesa učenja jer se u moru informacija nezreli duhovi veoma teško snalaze. Osim toga, postoji navika da se znanje poistovjećuje s gotovim recepturama, jednadžbama i modelima. Živimo u vremenima u kojima je cjelokupan sustav vrijednosti doveden u pitanje i teško je razlučiti što je dobro a što loše. Nema ideala kojeg bi ljudi mogli slijediti što ih čini izgubljenima.

**MC: Moja su saznanja da za mnoge ljude u Hrvatskoj predstavljate model i uzor, nešto "što nam nedostaje", one starije i mudrije ljude otvorenog svjetonazora koji su povrh svega uspješni u svom životu. Vi ste profesor, savjetnik, pjesnik, roker ali i dobar nogometaš. Mnogi bi htjeli slijediti ljude poput Vas, ali nažalost, nema ih mnogo. Lideri kakve poznamo obično su oličenje nekih sasvim drugih "vrlina".**

Točno je, često nailazim na ljude koji me žele vidjeti kao "model", posebno u politici, a to je ponekad vrlo neugodna odgovornost. Nakon što sam podnio ostavku u Skupštini grada Zagreba moji su me studenti dočekali sa suznim očima. Tvrdili su da sam trebao ostati u politici i tražili da im detaljno objasnim zašto sam podnio ostavku. Morao sam im dokazivati zašto se ništa nije dalo napraviti i zašto se



nisam uspio izboriti za načela s kojima sam ušao u bitku. Naime, smatrao sam da je za Hrvatsku veoma bitno da se u politici promoviraju kategorije "nestranački" i "volonter". Prva zato što omogućava da dovedete ljude koji znaju, ali nisu politički obojani kako bi se njih počelo slušati te kako bi takvi ljudi konkretno participirali u vlasti. Druga kategorija "volontera" bitna je kako bi ljudi ulazili u politiku da se žrtvuju i rade za javnu stvar, a ne da bi se kroz politički angažman obogatili, kao što većina čini. Trebalo mi je točno deset mjeseci da shvatim da se nisam pomakao ni milimetra u svojim nastojanjima. Idejom volonterskog rada (ja sam bio prvi i zadnji volonterski Predsjednik Skupštine grada Zagreba) ugrozio sam sudbine kolega zastupnika koji su željeli živjeti od politike, a mene htjeli "utopiti u čaši vode" jer im to otežavam. Ideju nepripadanja stranci ubrzo je ugrozila stranka koja me je kandidirala, jer su od mene potajno očekivali da se stranački aktiviram. Dakle, umjesto da otvorim prostor za što više volontera i nestranačkih ljudi, ostao sam sam u obje kategorije.

Nadalje, obzirom da sam bio kandidat manjine u vlasti, čelni čovjek većine i gradonačelnik mogao je minirati svaku moju inicijativu što je uglavnom i činio. Predložio sam mu osnivanje *Savjeta za razvoj grada* kojega su trebali činiti iznimno pametni ljudi, zatim *Savjeta za privatizaciju poduzeća u vlasništvu grada*, pa *Savjeta za informatizaciju*, *Savjeta za strateške projekte* itd. želio sam kroz prisustvo stručnjaka otvoriti dijalog o važnim pitanjima između ljudi znanja i uprave. Problem je, po mojem mišljenju, bio uvjerenje da 51 zastupnik "zna sve", da Poglavarstvo "zna sve" i kompetentni su o svemu odlučivati, bez da čuju savjet ljudi pojedinih struka. želio sam u taj dijalog dovesti ljude koji stvarno znaju, a ne da se s njima prepucavamo preko novina. Savjeti su trebali funkcionirati tako da ih se konzultira prilikom donošenja odluka. Dakle, čuješ što kaže struka, ne moraš je poslušati. Međutim, te ideje nisu mogle proći. Kad sam iznio prijedlog, gradonačelnik je rekao da savjeti moraju biti "kod njega", a ne "kod mene", na što sam odgovorio: "Milane, nema problema". No slijedili su dalji zahtjevi: "U svakom savjetu mora biti 60% mojih ljudi i 40% tvojih", dakle kadriranje bi se obavilo po političkim kriterijima. To nisam mogao prihvatiti. Smatrao sam da se članovi savjeta moraju birati po kvaliteti a ne po poznanstvu i političkoj pripadnosti. No, nisam se uspio izboriti. Nisam dobio

javnu podršku za svoje ideje, a nisam želio ostati dio sustava koji ne mogu promijeniti.

U toj sam "političkoj avanturi" mnogo naučio što se možda i reflektira u knjizi "*Biblija modernog vođe*". Najteže mi je bilo samom sebi priznati da sam jednostavnije i uspješnije funkcionirao kao član Vlade u jednostranačkom sustavu prije 90. godine i to bez ikakve političke podrške. Danas volim reći da je kraj 80-ih godina prošlog stoljeća bilo doba najveće demokracije u Hrvatskoj jer si s idejama i argumentima mogao svašta napraviti. Iako sam se strašno veselio promjenama u 90-im, svi znamo što se dogodilo... Događila su nam se politička plemena koja se bore za vlast, a nije nam se dogodila istinska demokracija u kojoj bi se oslobodila energija svih za opću dobrobit zemlje i društva.

Sve to Vam govorim kako biste osjetili dio frustracija zbog kojih sam rekao: "Dosta žrtvovanja! Ne želim više biti Don Quijotte i sâm jurišati na vjetrenjače!"

**ML: Odlično ste ukazali na frustraciju. Mislim da je ona općeprihutna u svim našim organizacijama, javnim i privatnim. Naši sustavi kao da žele uništiti sve kvalitetne ljude koji nikako ne mogu doći do izražaja. Štoviše, mislim da je na snazi negativna selekcija, mislim da je za karijeru bolje biti mediokritet nego "misлити svojom glavom". Svakoga dana se susrećem s uspješnim, pametnim i sposobnim ljudima koji žele napustiti sustave u kojima rade, žele otići "Izvan civilizacije" kako to kaže Daniel Quinn.**

Slikovito ste opisali problem negativne selekcije. U turbulentnim povijesnim razdobljima kakvo je naša tranzicija, fenomen negativne selekcije mnogo je češći nego u stabilnim vremenima. Prvobitna akumulacija kapitala na Zapadu se događala 50 godina dok se isti proces u Hrvatskoj odigrao u samo 5 godina uz slične nevolje.

Neki novinar me jednom prilikom upitao koji bih poslijediplomski studij preporučio mladom, pametnom i sposobnom čovjeku koji želi napredovati u struci. Odgovorio sam: "Ako zaista želi napredovati, tada mu na žalost moram preporučiti da se upiše u neku političku stranku!" Tako je to kod nas u Hrvatskoj. Razlog zbog kojeg sam ušao u politiku jest

što sam shvatio da gradom od 771.000 stanovnika upravlja politička krema od 1.500 ljudi koja se uopće ne mijenja posljednjih petnaestak godina. Tu i tamo pojedinci promijene stranku ali i dalje ostaju umreženi i u istome krugu. U cijelom gradu Zagrebu po mojoj procjeni postoji najviše 30.000 politički organiziranih ljudi od koji je većina politički pasivna i sve se svodi na onih 1.500 do 2.000 pojedinaca koji se rotiraju po foteljama. Očito je da u tom prostoru treba svježje krvi. Ta činjenica me je motivirala da se uključim u politiku.

**Povijest je pokazala da se ljudi s negativnim ciljevima uvijek organiziraju: razne mafije, klanovi i klike jer znaju da bez organiziranja neće postići svoje ciljeve. S druge strane dobri, časni ljudi koji imaju pozitivne ciljeve glede zajednice u kojoj žive, ne organiziraju se jer misle da će njihovo vrijeme samo po sebi doći. Čini se da nije baš tako, da entropija "pojede" podjednako i dobre i loše ideje.**

Politiku sam napustio kada sam shvatio da u njoj nema prostora za nestranačke volontere, da ne mogu ostati nezavisan. Taj se san definitivno rasprišio nakon jednog razgovora sa sada pokojnim akademikom Supekom oko suradnje na projektu "treće Hrvatske". U taj su se projekt bili "ukrcali" neki čudni ljudi te je bilo jasno da on ne može biti uspješno proveden, da časni nestranački ljudi poput Supeka i Don Ivana Grubišića nikad više neće igrati nikakvu ulogu na našoj političkoj sceni.

Ono što nam danas preostaje, jer Hrvatska je ipak postala polu-zrela demokracija, jest prihvatiti pravila igre, ući u neku stranku i mijenjati stvari iznutra. Ja za to više nemam ni volje ni energije.

**ML: Želim ukazati na još jedan paradoks kojeg sam zapazio obzirom da sam u Zagreb došao iz Rijeke, bez poznanstava, neopterećen i bez ikakvih uvida u "stanje stvari". Upoznao sam mnogo zaista sjajnih ljudi te moram priznati kako me je šokiralo koliko su ti sjajni ljudi među sobom razjedinjeni, koliko slabo komuniciraju, koliko su u stvari podijeljeni te klanove, klike i slično. Često bih čuo riječi kao što su "...on ti je dobar, ali..." iako sam siguran da su oboje zaista sjajni ljudi, naravno, svaki sa svojim manama. Zašto se hrvatski intelektualci moraju baš uvijek fokusirati na mane, a ne na prednosti kolega?**

Isto me je pitao Jack Welch koji se također oduševio izuzetnim ljudima koje je susretao za svog boravka u Zagrebu. **Zanimalo ga je zašto su naši rezultati tako loši kada imamo tako sjajne pojedince.**

To je pitanje koje sve nas muči već dugo vremena. **Smatram da u Hrvatskoj u načelu zaista ima mnogo kvalitetnih ljudi koji se, nažalost, ne nalaze na pravim mjestima, i to upravo zbog negativne selekcije koju ste ranije spomenuli.** To je moje pojednostavljeno obrazloženje. Jack Welch je stvarao uspjeh upravo zbog inzistiranja na pozitivnoj selekciji. Poznata Vam je njegova metoda podjele ljudi u poduzeću (isto je i u društvu) na 20% zvijezda, 70% korektnih i 10% "trulih jabuka" koje su zalutale u sustav. Prepoznavanjem, nagrađivanjem i hvaljenjem "zvijezda" te čišćenjem od "trulih jabuka" sustav održava svoju *bigjenu*. Iako ovu metodu mnogi kritiziraju i tvrde da je nemoralna i asocijalna te da povređuje, smatram da u svojoj suštini odražava vječni i jedini pravi pristup uspjehu koji počiva na meritokraciji, vladavini najsposobnijih.

Sustav vrijednosti u Hrvatskoj je poremećen. Istina, poremećen je i na globalnoj razini ali u nas je taj poremećaj još izraženiji. Godine 1990. povratili smo dio izgubljenog sustava vrijednosti, npr. tradiciju, kulturu, naciju koje su bile zanemarene nakon II. svjetskog rata. S druge strane smo se izložili sustavu vrijednosti američkih i meksičkih sapunica u kojem novac postaje mjerilo svega te smo u tom procesu potpuno izgubili životni smisao. **Nema pravih idealaa, nema pravih idola i zato je teško ostvariti kvalitativni pomak.** Nedavno sam naišao na rezultate istraživanja o tome kome ljudi najviše vjeruju. Na vrhu ljestvice su liječnici, njima vjeruje gotovo 82% ljudi. Na začelju su političari, televizijski novinari i poslovni ljudi. Njima vjeruje jedva 20% ispitanika. Dakle, živimo u svijetu užasno poremećenog sustava vrijednosti. Što reći kada 70% ispitanika vjeruje svećeniku, a tek svaki peti vjeruje ljudima koji mu kroje sudbinu?!

Činjenica je da nam nedostaju pozitivni primjeri. Činjenica je također da se sposobni i dobronamjerni ljudi koje ste Vi opisali u načelu ne udružuju. HSLS je u svoje vrijeme bio politički projekt takvog tipa; najveća koncentracija pameti koja je dala vrlo slabe rezultate.

**ML: HSLŠ?**

**MC: Da, izvorni, Goldsteinov HSLŠ...** Od njega je danas malo ostalo...

Birači danas biraju prema principu "manjeg zla", jer "ima i gorih od onih za koje sam ja glasao". Istina, časnih iznimaka ima i danas, iako vrlo malo. Zašto je tako?

Osobno sam svjedočio tom procesu. **Najbolji ljudski materijal napustio je političku arenu, a su u politici su mahom ostali ljudi koji u stvari nemaju drugog izbora jer samo kroz politiku mogu ostvariti svoje osobne ciljeve, nešto znače jedino ako su u politici.** Drugi ljudi koji su imali "pametnijeg posla" i drugih mogućnosti, talentirani ljudi poduzetničkog tipa, izašli su iz svega toga.

Na svojoj koži sam osjetio, u nepunih godinu dana koliko sam obavljao političku dužnost, da se odnos okoline prema meni značajno promijenio, samo zato jer sam postao dio političkog establišmenta iako sam se trudio biti nešto sasvim drugo. Sama činjenica da si dio tog sustava djeluje negativno na imidž, po narodnoj poslovi "s kim si takav si". Shvatiš da ti ljudi ne vjeruju čim dolaziš iz političkih struktura, a nemaju vremena da te bolje upoznaju kako bi shvatili da si drugačiji. Zbog toga pretpostavljam da i u današnjoj politici ima pozitivnih primjera koje se ne percipira kao takvi iz razloga koje sam naveo. Tim ljudima sugeriram da prihvati "pravila igre" te onda mijenjaju sustav iznutra, bilo da se radi o politici ili o poduzeću. **I Jack Welch je baš to uradio, prihvatio je pravila da bi ih mogao mijenjati.**

**MC: Što se događa s Vašim "Delfinom"?**

"Delfin" je osnovan kao oaza slobode da mogu raditi kao konzultant ono što me intrigira, u što vjerujem. Ja ne znam biti "zanatlija", na primjer, teško mi je napraviti pet puta istu radionicu iako bi peti puta možda bila najučinkovitija, jednostavno zato što mi je to dosadno raditi. Volim raditi s tvrtkama koje taj rad ozbiljno shvaćaju i voljne su se mijenjati. Najbolje reakcije na moj rad sustavno dolaze iz Slovenije. Trenutno radim na razvoju lidera u poduzeću *Krka* kojeg, već sedam godina uzastopno, prolazi tridesetak mladih menadžera iz te kompanije. Slični projekt

radim s *Novom Ljubljanskom Bankom* i brojnim drugim tvrtkama, državnim ili privatnim. Najradije spominjem tvrtku SRC.SI s kojom sam započeo suradnju prije deset godina kad su imali jedva 60 zaposlenih da bi danas dostigli brojku od 450 djelatnika i postali regionalni lider u svojoj industriji, s uredom u *Bruxellesu* i strateškim ciljem prodora na tržište EU. Radi usporedbe, najveća hrvatska kompanija u istoj djelatnosti ima 250 zaposlenika.

Takva poduzeća su klijenti "*Delfina*". Uživam s njima raditi jer su izuzetno zainteresirani za učenje i uvođenje novih pristupa. U Hrvatskoj je to još rijetkost.

**MC: Zašto je u Hrvatskoj takva situacija?**

Ne znam... Teško mi je na to odgovoriti. Zapazio sam da u Sloveniji inicijativa za učenje kreće s vrha. Npr. Matjaž Gantar, čelni čovjek *KD grupe* koja je osnovana prije 11 godina kao "seljačka zadruga" da bi danas u regiji kontrolirala 1,5 milijardi dolara kapitala, vrlo ugledni gospodarstvenik u Sloveniji, osoba koja se prva konzultira oko svih značajnih pitanja vezanih uz financije, jednom je prilikom pohađao moju dvodnevnu radionicu na preporuku svog direktora informatike. Mirno i staloženo je odradio program jednako kao ostali. Iako menadžment *KD grupe* čini slovenska "ekipa s Harvarda", na kraju je zamolio da radionicu ponovimo s njegovim vodećim ljudima. Poslije smo napravili još dvije... **Takvi primjeri, u kojima ugledni lider želi učiti i pokreće inicijativu za učenjem svojeg tima, u Hrvatskoj su još rijetkost.**

Nedavno sam održao predavanje za pet stotina menadžera na skupu osiguravatelja u Portorožu. Osiguranje je u Sloveniji mnogo razvijeniji biznis nego u Hrvatskoj: 44% veći u apsolutnom iznosu iako imaju samo 2 milijuna stanovnika za razliku od naših 4,5 milijuna. Posjećenost takve godišnje konferencije je za naše pojmove nevjerojatna, svi najznačajniji ljudi sektora se okupe na jednom mjestu (i predsjednici uprava, naravno).

U Hrvatskoj je drugačije, na skupu iste važnosti okupi se šezdesetak ljudi i to uglavnom srednjih menadžera koje je glavni "poslao na konferenciju". Prvi ljudi naravno ne trebaju ništa učiti, jer oni već "sve znaju", a ne trebaju se ni družiti s drugim ljudima. **Opisani**

**sindrom generalno prožima sve veće hrvatske kompanije. Općenito gledano, u samom vrhu hrvatskih kompanija nalazi se okoštali, staromodni menadžment koji nije zainteresiran za učenje.** Kad kažem "staromodan" ne mislim na godine starosti, već na način razmišljanja. Mnogi mladi menadžeri također razmišljaju na tradicionalan način. Završili su MBA pa sada više ne trebaju učiti...

**MC: Za Quantum21 je posjet Jack Welcha veoma interesantan događaj jer se radi o svjetski poznatom lideru. Koji su Vaši dojmovi nakon svega?**

Jack je prije svega osoba impresivne biografije, karizmatični lider američkog poslovnog svijeta, čovjek koji je više puta proglašavan menadžerom godine, desetljeća i stoljeća, lider iza kojeg stoje rezultati. *General Electric*, vrlo složena organizacija s preko 400.000 zaposlenih, za njegova je mandata rasla po prosječnoj godišnjoj stopi od 23% što je uvećalo vrijednost kompanije s 13 milijardi dolara na početku njegova mandata na više od 500 milijardi, koliko je GE vrijedio u trenutku njegova odlaska.

Jack je pored toga osoba koja je u menadžersku praksu uvela mnoštvo inovativnih pristupa, ali također i osoba koja je napravila mnogo pogrešaka u svojoj karijeri što i sam priznaje. Zvali su ga *Neutronska Jack* jer je otpustio veliki broj ljudi. Riječju, bio je vrlo neobični lider, sitan neugledan čovjek koji ničime ne odaje dojam posebnosti, sve dok ne progovori. Kad počne govoriti, sve se mijenja, ponajprije zbog toga što Jack potpuno vjeruje u ono što priča. Svima bih preporučio njegovu knjigu *Winning* ("Kako pobijediti", Naklada Zadro, Zagreb, op. ur.) dok je po meni njegova sljedeća knjiga *Answers* ("Odgovori - kako pobijediti", Naklada Zadro, Zagreb, op. ur.) više-manje promašaj.

Welch je po struci kemičar koji je razvio izuzetnu poslovnu filozofiju. Obzirom da dolazi iz prirodnih znanosti, pokušao je razmišljati "u formulama", odnosno u terminima pragmatičnih, životnih istina. U tome je i uspio kod osmišljavanja većine temeljnih ideja, koje su u suštini veoma jednostavne (npr. metoda 20% zvijezda, 70% prosječnih i 10% trulih jabuka). Osim toga, krasila ga je konzistentna filozofija komunikacije unutar poduzeća (tzv. *workouts* gdje svi moraju imati priliku da govore). **Osobno smatram da je njegov menadžerski pristup vrlo efikasan i da je inspirirao mnoge ljude.**

No, ne trebamo zaboraviti i kritičare njegovog rada. Tako mu mnogi prigovaraju da je otpustio preko 100.000 ljudi na što on odgovara da bi bilo puno gore da to nije učinio, jer bi cijeli sustav i sudbina pola milijuna ljudi došli u pitanje.

**ML: To me podsjeća na liderstvo u ratnim uvjetima, na kapetana podmornice koja je izronila na površinu kako bi spasila kolege s potopljenog broda. Kapetan prati situaciju i čeka na kolege koji u čamcu za spašavanje veslaju prema podmornici koja ih jedina može spasiti od neprijatelja. U isto vrijeme prema podmornici plovi i neprijateljski razarač te ulazi u zonu u kojoj može ugroziti podmornicu. Kapetan izdaje naredbu posadi da zaroni, iako je potpuno svjestan da njegova odluka donosi smrt kolegama u čamcu za spašavanja. Između dva zla, odabrao je manje. To su te teške odluke...**

Upravo to! Njegov stav je bio da GE radi za 2 miliona dioničare te da pojedinačna ljudska sudbina ne igra nikakvu ulogu.

Njegove ideje i moja "Biblija modernog vođe" o kojoj govorimo, u priličnom su suglasju. Inače, razljutilo me kako mi u Hrvatskoj dočekujemo takve ljude. U Lisinskom je generalno dominirao stav "što će on nama soliti pamet, sad ćemo mi njemu pokazati". Pitanja koja su mu ljudi postavljali bila su najčešće provokacije, od onih tipa "kako ste spavali kada ste otpustili 100.000 ljudi?" (sindikalc Sever) do konstatacije Miroslava Radmana da "...je došao ovdje soliti pamet iako mi Europljani nismo blesavi". **Dakle, umjesto da njegovo gostovanje shvatimo kao poticaj za razmišljanje i suočavanje s našim vlastitim glupostima, shvatili smo ga kao poziv na konfrontiranje.** To me ljuti jer pokazuje stanje duha jedne male nacije i njene kulture prepune kompleksa inferiornosti koji se pretvara u agresivnost. Osjećamo se slabima pa zato postajemo agresivni. Metafora malog psa koji najjače laje da bi ga netko uopće uočio lijepo opisuje taj obrazac.

Smatram da je Welchov posjet bio dobra prilika da svi "protresu glave" što je tek djelomično postignuto, no mnogi posjetitelji dobili su što su tražili. Na skupu je bilo i 300 studenata koji su najviše profitirali. Naravno, senzacionalizam koji prati takva događanja meni u načelu nije simpatičan.



**ML:** Meni osobno neke njegove ideje nikako ne leže i smatram da nisu sukladne modernoj teoriji i praksi liderstva. Prva je metoda *Forced ranking* koju često spominjemo. Mislim da je van svake pameti da na početku godine ja kao lider okupim svoje ljude i kažem: "Na kraju godine, kako god bilo, 10% vas će dobiti otkaz". Nakon toga mora uslijediti kaos, političke igrice i borba unutar grupe da se svatko prikaže u što boljem svjetlu. Tu metodu su mnoga druga poduzeća pokušala implementirati s poražavajućim rezultatima.

On tvrdi suprotno. Tvrdi da njegova ekipa istražuje te slučajeve i da su uglavnom pozitivni. Ali dobro, normalno je da Jack za svoju metodu tvrdi da je uspješna... (smijeh)

Metodu *Forced Ranking* Jack Welch ne interpretira na isti način kao Vi. Za tih 10% ljudi on ne kaže da su loši, već da su zalutali u sustav te da im treba pomoći. Stoga je osnovni zadatak menadžera da tim ljudima "pomogne" na vrijeme, po mogućnosti prije njihove 30. godine života, kako bi pronašli sebe i razvili svoje potencijale na nekom drugom poslu. Poanta je u razmišljanju da je svaki čovjek za nešto dobar, svaki čovjek je "kutija s draguljima" koje treba pronaći i osloboditi. Kod tih 10% ljudi o kojima govorimo radno mjesto na kojem trenutno rade nije usklađeno s njihovim vrlinama te im menadžeri pomažu da to shvate. To je osnova Welchove ideje.

U svojoj knjizi govori o tome kako sve to treba izvesti na fer način, bez ponižavanja i agresivnosti, radi "čišćenja sustava". Ljudi moraju znati da će kriteriji ocjene njihova radnog doprinosa biti objektivni (efikasnost i rezultati) i da im sustav želi pomoći.

**ML:** Došli smo do ključnog momenta. Rekli ste da Jack tvrdi kako "...ljudi moraju znati da će kriteriji biti objektivni". Moderna znanost govori da "objektivnost" u procjenjivanju ne postoji.

Odlično pitanje! Kada sam počeo raditi na fakultetu kladio sam se s jednim kolegom da ću najboljeg i najgoreg studenta ocijeniti kako ja hoću te da će obojica biti uvjereni da su upravo tu ocjenu i zaslužili. Složili smo se tko su bili najbolji i najgori student te smo s njima odigrali "igru" na usmenom ispitu. Najboljeg studenta sam pitao stvari za koje sam znao

da nitko ne zna. Odmah po izlasku iz kabineta kolega ga je intervjuirao te mu je student rekao kako zaista nije znao i da je zaslužen pao na ispitu. "Sve sam naučio osim toga što me je profesor pitao", bile su njegove riječi. S najgorim studentom je situacija bila obrnuta, pitao sam ga ono što sam znao da svi znaju te je dobio odličnu ocjenu. Naravno, kasnije smo im rekli da se radilo o pokusu i pravedno ih ocijenili.

Nakon toga sam odlučio da više neću imati usmene ispite jer ne mogu garantirati vlastitu "objektivnost". Samo razlikovanje "objektivnog" i "subjektivnog" je pogrešan pristup. **Ljudi su po prirodi subjektivna bića koja imaju potrebu za objektiviziranjem te subjektivnosti kako bi se bolje osjećali.**

Međutim, kod metode *Forced Ranking* radi se o uvođenju objektivnih kriterija efikasnosti koji odgovaraju na pitanje; što ti daješ na radnom mjestu? Ako znam outpute tog radnog mjesta lako mogu utvrditi 10% neučinkovitih djelatnika. "Objektivnost" proizlazi iz mjerenja, jer ako želiš upravljati tada moraš mjeriti. Navedeni pristup neki pojedinci guraju do apsurdna ali u načelu se svaki rad može mjeriti.

**Moram li birati nešto što mi se kod Welcha najmanje sviđa onda je to njegovo biranje suradnika koji se "pridržavaju pravila".** Smatram da dobar lider mora imati određeni broj suradnika koji se ne pridržavaju pravila kako bi sustav bio inovativan. Pri tome treba paziti da ne napravite štetu..

No, Welch je bio poznat po tome da **direktoru ljudskih resursa u organizaciji daje jednaki značaj kao i direktoru financija**. Pričao sam mu o situaciji kod nas u Hrvatskoj gdje su HR menadžeri uglavnom mlade dame, do četrdeset godina starosti, psiholozi po struci, koje u hijerarhiji poduzeća baš ne igraju veliku ulogu. U pravilu ne spadaju u top menadžment već obavljaju poslove "infrastrukture" u lošem smislu te riječi. Welch je bio zaprepašten. Rekao je da je to pogrešno i da je šef "kadrova" glavna desna ruka svakog uspješnog CEO..

**ML:** Ono što me je dodatno zasmatalo kod Welcha je inzistiranje na kultu ličnosti. Peter Senge nas upozorava da za organizacije u 21. stoljeću karizmatični heroji na vrhu piramide nisu baš sretno rješenje. Senge nam u članku "*Ekologija*

*vodstva*" (q21, rujna 2006.) govori o tome kako je liderstvo u stvari fenomen koji mora biti disperziran kroz cijelu organizaciju i kako pored izvršnih lidera u organizaciji postoje i drugi lideri: *linijski i neformalni* koji su veoma značajni za izgradnju unutarnjih mreža. Generalna poruka koju Jack Welch šalje kroz medije je poruka "ja sam to napravio". Stoga me je bilo pomalo strah da se 1.500 posjetitelja ne vrati u svoje organizacije s idejom "ja ću sada nešto važno napraviti". Mislim da je takav pristup izuzetno štetan.

Ako je tako, onda ga niste dobro razumjeli. Welch je u svojim knjigama i u svom izričaju nastojao pobjeći od takvog stava i stalno je naglašavao kako je uvijek bio na čelu tima. Ovim pitanjem ulazimo u jedno vrlo komplicirano područje. U Hrvatskoj u načelu još uvijek živimo u patrijarhalno orijentiranom društvu gdje ljudi traže "snažne lidere", gdje postoji uvjerenje kako je naš problem što nemamo dovoljno "karizmatičnih lidera". **Većina ljudi ne shvaća da je osobina "karizmatičan" u stvari pretpostavka za proizvodnju gluposti jer je poznato da takvi ljudi ne propituju svoja uvjerenja i stavove što je u današnjem složenom svijetu pogubno, da ne kažem smiješno. Na primjer, takvi su Mamić u Dinamu ili Đapić u politici.**

Welch je u svojim knjigama uvijek zastupao ideju delegiranja te je za sebe zadržavao samo strateško odlučivanje. Osobno je nastojao znati imena i detalje o prvih 1.000 osoba i taj krug ljudi je smatrao svojim timom s kojim je dogovarao samo principe a njima potpuno prepustio realizaciju. Nije bio cjepidlaka kada su ljudi griješili, a metodu "pokušaja i pogrešaka" smatrao je najboljom za učenje. Osobno mislim da Welch po prirodi nije karizmatički lider, takvim su ga proizveli mediji. Kad ga vidite, ne ostajete zaprepašteni ili zadivljeni. On je tek vrlo pametan čovjek koji sjajno komunicira s okolinom i koji je razvio osebnju životnu filozofiju koju je pretočio u menadžerski posao. Rodom je iz malog mjesta 19 milja od Bostona za kojeg je znao reći da je u stvari 19.000 milja od Bostona. To je mjesto poznato po nazadnom svjetonazoru, pomalo "zatučano". U njemu je Jack proveo "borbeno" djetinjstvo i naučio "preživjeti" među teškim ljudima.

Mislim da su famu oko njegovog imena stvorili drugi ljudi, a ne on sam. Naravno, vjerujem da mu je sve to na neki način godilo, ipak je on čovjek kao i svaki drugi. No, pošteno je reći da je on bio osoba timskog rada. Posljednjih 6 godina radio je na pripremi svog nasljednika i to s trojicom kandidata za koje je znala cijela firma. Svugdje je išao s njima, prenosio im je ovlaštenja da bi se tek pred odlazak u mirovinu, u suradnji s nadzornim odborom, odlučio za Jeffa *Immelta*. To je još jedan dokaz da nije sebe vidio kao "nezamjenjivog".

**Osobno smatram da karizmatička ličnost ne smije biti cjepidlaka u operativnom smislu, ali da ipak mora biti utjelovljenje vrijednosti, misije i vizije organizacije koju vodi.** To se u slučaju Jacka Welcha odlično poklopilo. Osobnim primjerom je pokazivao ono za što se zalagao. Odlično je komunicirao sa suradnicima, prije svega jednostavno, što držim izuzetno važnom karakteristikom lidera. Znati nešto reći tako da odmah "zazvoni" na 3 razine; razuma, emocija i djelovanja. Neki lideri utječu samo na razum, dobro objasne o čemu se radi ali ne djeluju na srce pa stoga ne uspijevaju motivirati ljude. Drugi pak djeluju samo na srce, uzbude ljude ali im nedostaje racionalnosti. Treći ne znaju mobilizirati i pokrenuti na djelovanje.

Možda su neke Welchove ideje pomalo staromodne za 21. stoljeće, no smatram da to nije važno. Bitno je da nam pomažu da bolje razmišljamo o stvarnim poslovnim problemima. Kad sam pročitao njegovu knjigu *Winning*, imao sam osjećaj *gestalta*, cjeline, njegove ideje "drže vodu" što je prava rijetkost. Obično mi se, kad čitam slične knjige, javi sasvim drugi osjećaji, kritički tonovi, neslaganje, mnoštvo primjedbi... U tom smislu spadam u Welchove "fanove". Dobro, ne baš u "fanove" jer nisam ničiji "fan". No, njegove ideje smatram najsuvislijom i najjednostavnijom liderskom filozofijom u opticaju. Ako već pričamo o suvislim liderskim filozofijama, tada bih spomenuo i Colina Powela koji je vodio operaciju "*Pustinjska Oluja*". Vidi se da je razmišljao o svemu što je radio. Osim toga, njegova filozofija nije baš "američka", već koristi istočnjački pristup što se meni, kako ste već primijetili, posebno sviđa.

**ML:** Divno se osjećam u ovom trenutku! Osjećam da sam opet iznova spoznao moć dijaloga. Moram Vam priznati da sam bio "negativno napaljen" na Welcha, njegov dolazak i sve što se događalo u svezi s njegovim dolaskom. No sada, nakon razgovora u kojem sam se "otvorio" na Vaše ideje, sve mi se čini itekako prihvatljivo.

Odgojen sam, kao i Vi, na paradigmi "loše je i mora biti bolje" što budi u čovjeku impuls da mora biti kritičan prema svemu. **Kritičnost se danas još uvijek smatra kvalitetom intelektualca koji mora biti sposoban, ako želi da ga drugi smatraju "intelektualcem", kritizirati svijet oko sebe.** Dugo vremena sam funkcionirao na toj paradigmi, čak štoviše, mislim da sam pravi majstor za kritiziranje (smijeh)...

No, shvatio sam da je takav pristup, kada si unaprijed negativan prema nekom čovjeku ili ideji, jalov i destruktivan. Shvatio sam da nije dobro slušati nekoga samo zato da bih otkrio loše strane njegovog razmišljanja koje ću zatim kritizirati da bih se dobro osjećao. U posljednje vrijeme sve češće pokušavam koristiti *kajzen* pristup... Sve je dobro, ali može biti još bolje.

**MC:** Slažem se s Vama. Moja su iskustva slična. Odmah bih krenuo u kritiziranje i sve što bih time postigao je to da se sugovornik "zatvori" u sebe. Okolina me je u jednom trenutku etiketirala kao "kritizera" te sam morao promijeniti pristup. **Jako mi se sviđa *kaizen* filozofija ili metoda *Appreciative inquiry* koju sam i sam počeo primjenjivati...** Prepoznati ono što je dobro i to što je dobro razvijati, a ono loše će samo otpasti.

Jasno. Naš duh nije sposoban razlučiti da li je negativna emocija uperena na nas ili nije, zato što čovjek instinktivno reagira. čim čujemo kritički ton koji dolazi od sugovornika odmah ga svrstamo u "neprijatelje". Mnogo vremena mi je trebalo da shvatim da sam zbog toga često ja bio izvor problema u nekim situacijama sa suradnicima. Npr., kao vođa nekog projektnog tima, došao bih pred ljude i rekao: "Ovo je problem, ovo je moj prijedlog rješenja, a vi sad recite što o tome mislite". Zatim bih se čudio da nitko nema ništa za dodati. Nisam shvaćao da sam sâm za to kriv. Naime, oni koji bi se samnom slagali, mogli su

samo aplaudirati. No oni drugi morali bi ući samnom kao šefom u konflikt, što se rijetko događa.

Kada sam to shvatio promijenio sam pristup. Rekao bih: "Problem se nalazi negdje u ovom području. Pokušajmo ga zajedno definirati i riješiti". **Osnovni problem leži u pretpostavci da lider jeste lider zato što mora znati sve odgovore te ih zatim nametnuti sljedbenicima.**

Od Stevena Coveya sam naučio jednu važnu komunikacijsku istinu: "Imaš dva uha i jedna usta. Prvo nauči slušati, pa tek onda pokušaj uvjeriti druge". Ljudi često uopće ne žele saslušati stavove drugih ljudi.

**MC:** Mala korekcija. Mislim da ne možemo "uvjeriti" sugovornika. Ono što možemo učiniti je propitivanje njegovih uvjerenja. **Kroz to propitivanje sugovornika možemo ga dovesti u situaciju da posumnja u ta uvjerenja. Dakle, on to mora učiniti na dobrovoljnoj bazi.**

Tako je. U principu se radi o redefiniranju problema, "protresanju glave" koje nas u načelu treba osposobiti da kvalitetnije razmišljamo. Sa studentima često prakticiram "protresanje glave", pa ih tako znam pitati da mi definiraju što je npr. automobil. Nakon nekog vremena dobijem odgovor da je automobil "vozilo na četiri kotača pokretano motorom na unutarnje sagorijevanje". Kad započnemo diskusiju, brzo zaključimo da to nije točno, jer postoje i automobili na tri kotača pa se definicija pokaže kao ograničavajuća i nepotpuna. U stvari, zar su nam kotači uopće potrebni? A što je s motorom? Da li baš mora biti na unutarnje sagorijevanje ili možda može biti električni, pokretan gorivim ćelijama, atomski ili nešto drugo?

Studenti vide da smo u par minuta srušili "čvrstu" definiciju koja je postavljena tako što se krenulo od sadašnjeg stanja, bez uvažavanja svrhe, krajnjeg cilja. Zar je cilj automobila da ima četiri kotača i motor na unutrašnje sagorijevanje? Ne, cilj automobila je da mali broj ljudi ekonomično, sigurno i udobno preveze na relativno kratke udaljenosti. Tada studenti vide da je sadašnji automobil ustvari loše sredstvo jer slabo ispunjava većinu svojih ciljeva. **Usput shvate da je njihova definicija nekreativna, ne ostavlja prostora za suštinski napredak i inovaciju.**

Jednom prilikom sam nacrtao kružnicu na ploči i upitao studente što vide? Uslijedili su odgovori: krug, kružnica, Zemlja, lopta itd. Kada su svi završili rekao sam im da krenu ispočetka, ali da ne smiju ponoviti ono što je već rečeno. Tada smo dobili nove uvide: Meksikanac koji sjedi ispod "sombreira", banana prerezana na pola itd. Nastojao sam im na primjeru pokazati da ljudi u načelu razmišljaju stereotipno. Zato moramo potrošiti sve stereotipe da bi došli do neke kreativne ideje. Tako se ponašamo i u životu. Zgrabimo prvi stereotip na koji nađemo i prestanemo istraživati nove mogućnosti. Kada se studenti susretnu s dva različita zadatka, prvim koji je u suštini klasično odrađivanje neke procedure ili drugim koji od njih zahtijeva napuštanje pravila i kreativno rješavanje problema, uvijek imaju mnogo veće poteškoće s drugim zadatkom.

Isto je i na testovima. Tri četvrtine pitanja se odnose na sadržaj udžbenika, a jedna četvrtina na njihovo mišljenje o nekom problemu. Ta četvrtina obično ostaje prazna. Kada ih upitam zašto nisu odgovorili na ta pitanja, kažu mi kako ne znaju gdje se u knjizi nalaze odgovori na njih, na što ja "poludim". To su neki od načina na koje se možemo natjerati na "protresanje glave", na rušenje stereotipa i kreativno promišljanje.

Studente tako pitam što misle o tome koliko ja znam o liderstvu. Obično je njihova prva procjena da mnogo znam o toj temi, recimo 60% do 70% cjelokupnog znanja o liderstvu. Kad ih pogledam kao da su rekli glupost, brzo se isprave tvrdeći da je razina moje upoznatosti s temom čitavih 90%. Kada im kažem da osobno procjenjujem da je moje znanje o toj temi na razini 5% nastane muk. Objasnim im i zašto tako mislim, podsjetim ih koliko se knjiga na tu temu izdaje svake godine, koliko časopisa i web stranica, na milijune i milijarde. Tada ih upitam koliko oni znaju o toj temi? Naravno, ne smiju biti iznad 5% jer inače će oni predavati, a ja slušati! (smijeh)

**Osnovni zaključak takve rasprave je da NE ZNAMO i da smo spremni učiti.** Pokušavam im ukazati na to koliko je lijepa i oslobađajuća rečenica: "Ne znam i spreman sam učiti". Na žalost, to je prvi i zadnji puta kada je studenti s ponosom izgovore.

**MC: Čini mi se da je takav odnos prema znanju ključni problem u hrvatskim organizacijama koji u velikoj mjeri koči razvoj. Ako lideri nastupe u javnosti s rečenicom "ne znam" potpisali su si "smrtnu presudu" jer reći tako nešto znak je slabosti i pomanjkanja kompetencije, iako je stvarnost potpuno drugačija. Reći danas da nešto "znaš" u ovom hiper-kompleksnom svijetu u kojem živimo graniči s ludošću.**

Tako je. Međutim, znanstvena istraživanja pokazuju da je se cjelokupni korpus znanja udvostručuje u roku od četiri godine. Teško je danas sve to pratiti, čak i kada si maksimalno zainteresiran.

**MC: Hm... A postoje mnogi ljudi koji vode velike i značajne hrvatske organizacije na temelju diplome iz 1975. godine i koji tvrde da "znaju". To je strašna situacija!**

Taj obrazac u glavama o kojem Vi govorite teško se iskorjenjuje.

**ML: Često komuniciram s mojim kolegama, dakle mlađim menadžerima koji su uglavnom završili poslijediplomske i MBA studije. Svi oni izvještavaju o istom; stjecanjem novih znanja postali su problem u svojim organizacijama koje ih se nastoje otarasiti poput organizma koji se oslobađa "stranog tijela".**

Svoje postdiplomce nastojim ohrabriti da se bore u takvim uvjetima. Prema mojem iskustvu, kada bi njih tridesetoro zamijenili mjesta sa sadašnjim članovima hrvatske Vlade, situacija u zemlji bi istoga trena bilo mnogo, mnogo bolja.

**ML: Ne razumijem zašto je tako! Ljudi "s vrha" su sigurno čuli o ovoj temi. Ne razumijem gdje oni vide opasnost u tome da se okruže sposobnim mladim ljudima?**

To samo dokazuje ispravnost teze da se dobri lideri okružuju prvorazrednim suradnicima a drugorazredni lideri trećerazrednim suradnicima. **Većina lidera na pitanje izbora suradnika gleda kroz prizmu svoga ega,** žele se okružiti slabijima od sebe kako bi na taj način uspostavili autoritet u grupi i ne shvaćaju da se autoritet ne temelji na znanju.



**ML: Dobro... Udaljimo se malo iz Hrvatske i naših problema. Zanima nas Kina, Peking, Daleki Istok na kojem ste predavali i koji je, kako mi se čini, ostavio na Vas poseban dojam.**

Kinu poznajem još iz doba kada je tek pokušavala zakoračiti u novo vrijeme u kojem se sada nalazi. Danas je Kina zemlja s 2.600 milijardi dolara BDP-a i rastom od 10% godišnje što ju čini četvrtim gospodarstvom na svijetu s mogućnošću da pretekne Njemačku već početkom 2008. godine. Kina predstavlja fenomen od enormnog strateškog značenja za cijeli svijet. Nažalost, blagodati tehnološke revolucije koja se tamo događa osjetila je tek trećina Kineza dok ostali i dalje žive u siromaštvu. Kina je danas ono što je Japan bio pred pedeset godina, ali u potpuno promijenjenim uvjetima. Glavna prednost Kine je jeftina radna snaga koju krase snažan pobjednički mentalitet i trgovački duh.

Predavao sam na elitnom pekinškom *Ren min University* te su moji studenti zauzeli ključna mjesta u gospodarstvu i politici. O njima mogu reći samo najbolje, vrlo pametni i inteligentni ljudi koji znaju što žele postići. Glede sustava vrijednosti mogu reći da se na svakom koraku osjeti 2.500 godina tradicije i kontinuiteta kulture što stvara poseban pobjednički duh, iako mi zapadnjaci rijetko kad Kineze doživljavamo na taj način. **Oni sebe vide boljima od ostalih**, iako se to zbog njihove pristojnosti ne čini takvim. **Nevjerojatno su organizirani i povezani...** Sve ih to čini iznimno uspješnim. Ako se nastavi ovakav trend rasta, kinesko gospodarstvo bi za dvadeset godina moglo postati vodeće svjetsko gospodarstvo što je nekada bilo potpuno nezamislivo.

**ML: Možete li nam nešto reći o jednoj iznimno zanimljivoj pojavi. Naime, čini se da svi vodeći znanstvenici i stručnjaci Zapada održavaju neku vezu s Kinom, odnosno istokom i istočnjačkom kulturom? Očito je da se na tom polju nešto zanimljivo događa. Očito je da oni "ubiru mudrost" na Istoku da bi ju zatim implementirali u svoje knjige i radove.**

Mislim da se to događa zbog raspada sustava vrijednosti na Zapadu kojeg smo ranije spomenuli. Za razliku od "zapadnjaka", istočnjaci djeluju u kontinuitetu i njihova kultura je u odnosu na sustav

vrijednosti harmonična, koliko god se nama ne sviđa što se u njoj ponekad u prošlosti događalo. Kad sam se počeo baviti jogom, razmišljao sam što je to u njoj da je čini toliko fascinantnom. Moj zaključak je jednostavan: mislim da je introspekcija Istoka nastala zbog nemogućnosti da se djeluje prema van. Ako vam život ovisi o monsunima, tada možete samo sjediti i čekati što će vam sudbina donijeti, sušu, poplave ili bogat urod. Morate se stoga okrenuti sebi i tražiti snagu u sebi jer malo toga možete učiniti.

S druge strane Zapad se razvijao kroz ideju da treba mijenjati prirodu. Rezultate takve paradigme svi danas osjećamo u vidu globalnog zatopljenja i zagađenja, iscrpljivanja prirodnih resursa. Osim toga, može se konstatirati da kvaliteta života u najrazvijenijim zemljama nije značajno porasla, ako se uzme u obzir da prosječan čovjek godišnje odradi 2.000 radnih sati. Studenti me često pitaju zašto ne ostanem živjeti u *Californiji* obzirom da predajem na tamošnjem sveučilištu. Prema mojem shvaćanju, kvaliteta života je ovdje veća nego u Americi.

Ono što se meni osobno ne sviđa na Istoku jesu hijerarhije i krute strukture koje dominiraju u njihovim glavama, dok u isto vrijeme obožavam tu harmoniju s prirodom, težnju da se bude harmoničan, spremnost da se intuiciji i onome što mi smatramo "iracionalnim" otvori vrata (naša kultura je, usput rečeno, previše racionalna) i slično.

Zapad i Istok su zainteresirani za kvalitetni dijalog. Japanci su mnogo naučili od Zapada, a mislim da to isto sada rade i Kinezi. Imitiraju i pokušavaju unaprijediti proizvode i sustave uz pomoć vlastite kreativnosti. Zato smatram da njihovo vrijeme dolazi, a naše prolazi. I ne samo zbog toga. Pogledate li populacijske trendove, tada će vam sve biti jasno. Dok na Zapadu broj stanovnika opada, npr. prognoze govore da će Hrvatska 2025. imati 10% manje stanovnika, a EU čak 30%, te da će to stanovništvo biti jako staro, u Aziji, Africi i Latinskoj Americi taj je trend obrnutog smjera. Prognoze govore da će 2025. godine 97% mladog stanovništva (ispod 27 godina starosti) dolaziti iz nerazvijenih zemalja, a samo 3% iz razvijenih! To će biti sasvim drugačiji svijet jer će 97% mladih biti nezadovoljno, što donosi sa sobom posebnu prijetnju...

Svijet puca po šavovima upravo zbog sustava vrijednosti koji ne teži harmoniji njegovih bogatih i siromašnih dijelova. O tome više govorim u engleskoj inačici knjige. Čak smo napisali i novo poglavlje *Avoiding Global Catastrophy*. **Filozofija liderstva u 21. stoljeću mora biti društvena odgovornost kako bi se ovi problemi shvatili i kako bi se na njih gledalo multikulturalno i harmonično, a ne kako je sada slučaj.** To je jako teško. Za promjenu takvog tipa treba stvoriti kritične mase sposobnih ljudi. U današnje vrijeme protok kapitala čini svijet globalnim, a protok kulture ga čini izoliranim.

**ML: Pitanje za kraj. Radeći na članku Davida Bohma o dijalogu, dogodio mi se "trenutak prosvjetljenja". Bohm tvrdi kako "...upravo u neizrečenom leži najbogatiji materijal za nove spoznaje i unapređenja". S tog stanovišta, da li je u ovom našem dijalogu ostalo po Vama nešto "neizrečeno" što bi moglo biti od velikog značaja za čitatelje Quantum21 portala?**

Slažem se s idejom da dijalog predstavlja komunikaciju između dva paralelna svijeta koji se samo ponekad dotaknu stvarajući tako "katalitičke" učinke kod sugovornika. Ono što nije izrečeno jesu u stvari sadržaji preostali "za inkubaciju" i Vama i meni, za neka bolja vremena. U ovom trenutku mi pada na pamet previše tema koje bih volio da smo dotakli.

**ML: I meni također. Generalno gledano sam zadovoljan našim prvim dijalogom, iako mi se čini da smo "plivali po površini" i da nismo uspjeli "zaroniti u dubinu". No, isto tako osjećam da je to normalno. Ipak smo se tek upoznali i prirodno je da jedan dio vremena potrošimo na podsvjesno "odmjeravanje".**

*Kaizen*, stalno ga naglašavam. Rečenica "Dobro je, ali može biti bolje" nas jednim dijelom ispunjava zadovoljstvom a s druge strane nas otvara za daljnje istraživanje.

Jedna od teza Jacka Welcha koju bi svako trebali implementirati u hrvatske organizacije i društvo je *Celebrate!* **On tvrdi da treba stalno slaviti uspjehe i pobjede, te biti sretan.** Potpuno se slažem s njim. Ljudi se trebaju znati veseliti uspjesima i dobrim stvarima što je u našoj kulturi prava rijetkost.

Jednostavno se ne znamo veseliti... Čak i tamo gdje imamo neupitne razloge da se veselimo, kao npr. u slučaju naših sportaša koji postižu nevjerovatne uspjehe na svjetskoj razini, češće ćete čitati kritike nego pohvale.

Welcha sam na tu temu pitao kako tumači činjenicu da su Hrvati tako sposobni sportaši, a loši biznismeni, obzirom da imamo zlatne medalje i osvojena svjetska prvenstva u svim timskim sportovima, od košarke, vaterpola i rukometa do tenisa, skijanja i plivanja, a nemamo niti jednu "zlatnu medalju iz biznisa" tj. niti jedna naša kompanija nije svjetski lider. Nije čak niti među prvih pedeset. Odgovorio mi je u svom stilu: "Zar je stvarno tako? Nemam pojma zašto, ali me čudi!" To je njegov način komuniciranja, jednostavan i precizan.

Sad sam se sjetio jednog detalja s njegovog gostovanja u Zagrebu kad mu je Goran Milić postavio pitanje što bi on napravio kad bi netko svome šefu predložio ideju i šef tu istu ideju, nakon što je podređenog izgrdio kako je loša, prezentirao njemu kao svoju. Jack je prvo pitao: "Zar se to kod vas događa?", a nakon što je dobio potvrđan odgovor, uz smijeh čitave dvorane Lisinski, rekao: "*I would shoot the son of a bitch!*" Kratko i jasno, takvo ponašanje bilo bi potpuno neprihvatljivo. I taj primjer govori nam gdje se moramo mijenjati...

**ML: Profesore Srića, hvala vam na razgovoru!**

Hvala Vama i pozdrav svim čitateljima Quantum21 portala!