

# qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



## Sustavno razmišljanje

No. 1 / Vol. II / Zima 2010.



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 1 / Vol. II / Zima 2010.  
ISSN 1846-9590

Izdavači:

**q21** Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vođenja

COTRUGLI  
BUSINESS SCHOOL  
Accredited by  
Association  
of MBAs  
**MBA EMBA CEMBA**

U suradnji s:

**business.hr**

**Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Ana Jergović (Cotrugli BS), Damir Čičak (Business.hr), Daniela Miljan (Quantum21.net), Dragan Salarić (Cotrugli BS), Marko Kučić (Cotrugli BS), Marko Lučić (Quantum21.net), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Marc Luyckx Ghisi (Cotrugli BS), Marko Lučić (Quantum21.net), Mike George (Cotrugli BS), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Peter Brew (Cotrugli BS), Verna Alee (Cotrugli BS) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćirković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Inceatus / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing i prodaja:** qLife@cotrugli.eu +385.1.3667.244 +385.99.209.2002

Partneri:

 Emerald Management First

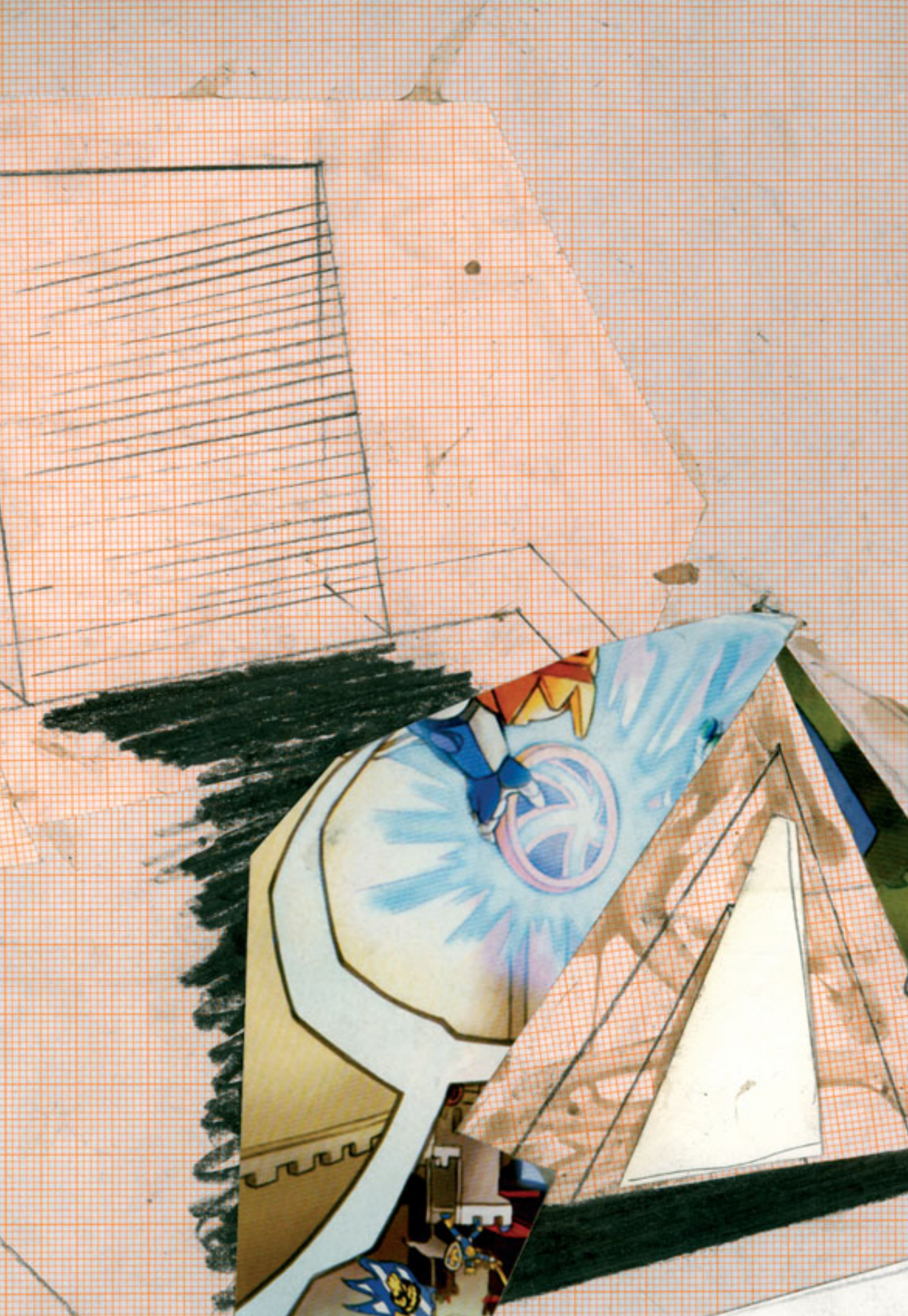
 **JOSSEY-BASS™**  
An Imprint of WILEY

 **PEGASUS**  
COMMUNICATIONS

 **SoL**  
society for  
organizational learning

 **WORLD BUSINESS ACADEMY**  
Taking responsibility for the whole

Rijeka, Veljača 2010.



7

Tema broja: Sustavno razmišljanje

**Marko Lučić**

17

Na vrhu ledenjaka

**David Hutchens**

U stripu *Na vrhu ledenjaka* slikovito se dočarava situacija u kojoj se lideri i menadžeri svakodnevno nalaze, rijetko je kada prepoznaju, a još rjeđe ispravno riješe. Na duhovit način, kroz alegorijsku priču o pingvinima, školjkama i morževima na dalekom Sjevernom polu, autor nam pojašnjava sustavne obrasce koji, sve dok se ne osvijeste, u nedogled sprečavaju organizacijski razvoj.

73

Na vrhu ledenjaka: Dublji uvid u priču

**David Hutchens**

Tekst iznosi znanstvenu podlogu stripa te tako olakšava razumijevanje novog načina razmišljanja, otkrivanje nevidljivih veza i njihove učinke na sustav u cjelini. Zvuči li vam ovo poznato: naporno radimo bez nekih značajnijih rezultata; rješenja koja smo osmislili *danas* već *sutra* su uzrokovala još veće probleme; inicijative koje smo pokrenuli sjajno su započele da bi se vrlo brzo "ispuhale" i posve izgubile energiju...? Problem leži u nevidljivim silama u pozadini funkcioniranja svakog sustava.

97

Intervju: Peter Brew

**Dragan Salarić**

Jedan od prvih članova IBLF-a (*International Business Leadership Forum*) i predavač na COTRUGLI BS Peter Brew iznosi svoja promišljanja o koncepciji "održivosti", pravima radnika u svijetu, negativnom utjecaju medija i presudnoj važnosti ljudskog karaktera za izlazak iz teške krize čovječanstva.

111

Primjena sustavnog pristupa: Primjer iz Hrvatske

**Miljenko Cimeša**

Problematika hrvatskog gospodarstva gledana iz sustavne perspektive pokazuje da rješenja moramo potražiti na "dubljim" razinama sustava, radije nego da uvijek iznova koristimo tzv. "hitra rješenja" (eng. *quick fixes*) pa se onda, poput pingvina u priči *Na vrhu ledenjaka*, čudimo da ne donose očekivane rezultate. U tome nam pomažu posebne discipline: identifikacija mentalnih modela, timsko učenje, osobno usavršavanje i kreiranje zajedničke vizije, a sve u cilju prepoznavanja *poluge* odnosno onih elemenata u sustavu čijom se promjenom najviše utječe na funkcioniranje sustava kao cjeline.

121

Sustavno razmišljanje u malom i srednjem poduzetništvu

**Tim Hickey**

Autor je bivši izvršni direktor jednog malog poduzeća kojeg je Uprava angažirala kako bi zaustavio negativne trendove i transformirao sustav. U tekstu iz prve ruke doznajemo o njegovim razmišljanjima i aktivnostima poduzetim tijekom osamnaest mjeseci vođenja tvrtke.



# ROKO TOURS

Agencija za turističku djelatnost

Predmet: Flex Business Start tarifa  
Datum: 15.02.2010.

Dragi barba,

Kad sam čuo od kuma Miljenka da se i Ti spremaš otisnut u poduzetničke vode, reko da Ti se nađem s pokojim savjetom. Kao prvo, ideja da se s Antom i Franom baciš na uzgoj školjaka u akvatoriju ispred roditeljske kuće Ti je odlična! Jedan roni, drugi tovari, treći prodaje i šta ćeš više za početak. Kao drugo, tija bi Te uputit da vam ne bi bilo loše uzet Flex Business Start (čitaj 'fleks biznis start') tarifu za zvanje po 0 kuna, stanje SMS poruka i mejlova između kuće, auta i peškarije! To Ti je baš za obrte i male firme do 3 čovika kakva je vaša, a sve Ti je samo 48 kuna mjesečno i na jednom računu. Znači, uzmi tu Flex Business Start tarifu i neš požaliti! Eto, zasad toliko, pa kad bude prva buzara, da nas se sjetite. Ko će se pomagat ako nećemo mi svoji.

Pozdravlja Te,  
Tvoj Roko



Preporučuje  
Roko Tours!

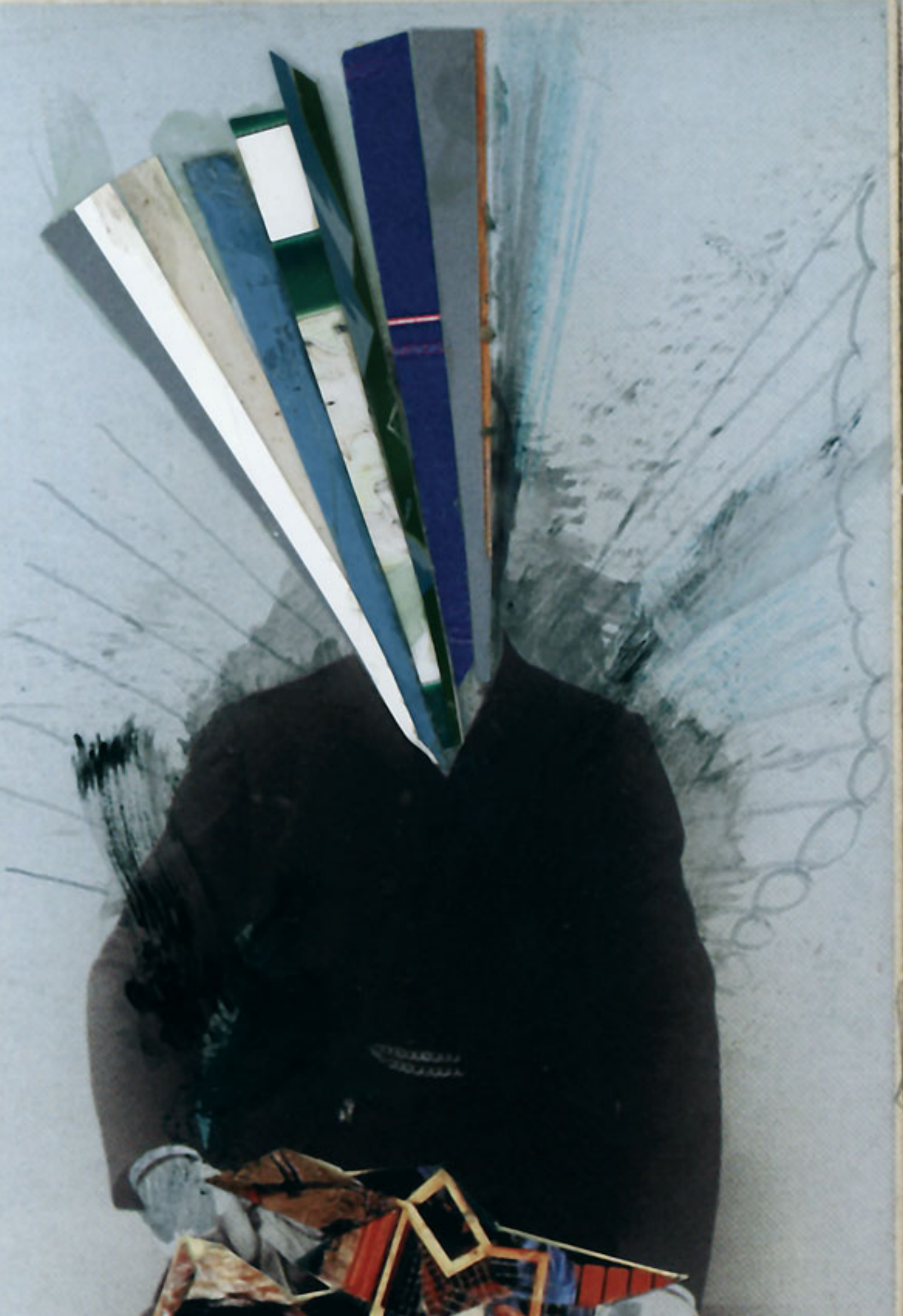
Nokia 2700

1 kn

Flex Business Start

Živjeti zajedno

T-Mobile





Uvodnik

# Sustavno razmišljanje

Marko Lučić

P oštovani čitatelji, pred vama je novi broj stručnog časopisa *qLife* koji u ovom broju istražuje *sustavno razmišljanje*, temeljnu koncepciju moderne znanosti i umjetnosti liderstva koja se u hrvatskoj stručnoj javnosti, iako posebno značajna, veoma rijetko spominje. Pojam “sustavno razmišljanje” zapravo se odnosi na moćnu novu perspektivu gledanja na stvarnost u kojoj živimo i radimo, na poseban stručni jezik i skup alata koji se koriste za rješavanje “tvrdoglavih” problema koji se u našoj svakodnevici kontinuirano ponavljaju. Čvrsto se oslanja na znanstveno područje “dinamike sustava” (eng. *system dynamics*) dovodeći u središte pozornosti *odnose*; između različitih elemenata istog sustava te među različitim sustavima.

Nasuprot Descartesovom redukcionizmu, toliko uobičajenom među hrvatskim liderima i menadžerima u poslovnom i javnom sektoru koji ustrajne “probleme” uvijek rješavaju istom metodom: izoliranjem “problema” iz šireg konteksta te zatim “popravljanjem” tako izoliranih komponenti, *sustavno razmišljanje* nam poručuje da prihvatimo holistički svjetonazor, shvatimo u kojem su odnosu i na koji način promatrani “problemi” povezani među sobom i s višom cjelinom kako bi ih mogli učinkovito riješiti.

Iako se možda na prvi pogled čini apstraktnom, koncepcija *sustavnog razmišljanja* posve je stvarna i praktična te se svi mi, više ili manje svjesno, gotovo svakodnevno s njom susrećemo. Primjerice, vjerojatno ste se već našli u sličnoj situaciji: novi kolega, nedavno postavljen na funkciju voditelja logistike u vašem poduzeću, u želji da se dokaže i “riješi” problem visokih troškova skladištenja i transporta, stvara vama, voditelju prodaje, nove probleme u obliku povećanog nezadovoljstva kupaca zbog

kašnjenja isporuke. Policija se također susreće sa sličnim situacijama. Kratkotrajnu radost radi uhićenja dilera droge u jednoj gradskoj četvrti ubrzo prekida spoznaja da je središte kriminalne aktivnosti sada prebačeno u novu četvrt. Još i gore, nakon uhićenja kompletnog dilerskog lanca realnost “na ulici” postaje još težom budući da je prekidanje redovnog lanca opskrbe utjecalo na smanjenje ponude, zatim na povećanje cijene droge na ulici, zatim do povećanja “privlačnosti” kriminalne aktivnosti te na kraju do povećanja broj involviranih osoba.

Sličan primjer negativnih posljedica proizašlih iz pozitivnih namjera u Hrvatskoj su nedavno iskusili mali brodograditelji i trgovci u sektoru nautike. Što se dogodilo? U trenutku rasplamsavanja gospodarske krize Vlada RH, u dobroj namjeri i s ciljem osiguranja stabilnosti državnog budžeta, donijela je niz odluka o povećanju fiskalnih nameta u gospodarstvu. Jedna od njih se odnosila i na znatno povećanje trošarina u sektoru nautike. Linearно gledano, računica je bila jednostavna: povećanjem nameta na nova plovila prikupiti iz sektora nova sredstva za državni budžet. No, sustav je “mislio” drugačije pa su zbog povećanih trošarina proizvodnja i trgovina posve zamrli. Proizvodni pogoni počeli su se zatvarati jedan za drugim što je na burzu rada odvelo gotovo tisuću radnika s pravom primanja državnih naknada za nezaposlene.



**Marko Lučić**, Quantum21.net  
urednik i član uprave

Tako su se znatna sredstva umjesto u proračun slila iz proračuna.

Za razliku od navedenog, relativno jednostavnog i očiglednog primjera, koncepcija *sustavnog razmišljanja* ponekad nas dovodi do posve neočekivanih uzroka “problema” i s njima povezanih rješenja. Znakovit je tako primjer Mumbaia, najvećeg grada Indije koji je posljednjih desetak godina gotovo udvostručio broj stanovnika čime su stvoreni gotovo apokaliptični uvjeti života. Nakon niza neučinkovitih intervencija, lokalne su vlasti ipak shvatile u čemu je problem: nova klasa imućnih građana, u skladu s indijskom kulturom i običajima, znatan dio prihoda odvaja za gradske restorane kako bi ovi na kraju dana nahranili siromašne i gladne. Znajući da više neće biti gladni, siromašni ljudi dolaze živjeti u grad. Stoga se lokalnoj upravi nametnuo pomalo nevjerojatan zaključak: sve dok imućni nastave s donacijama broj stanovnika nastaviti će se povećavati!

Dakle, uvijek imajte na umu da “nije sve onakvim kakvim se čini”, da današnji problemi potječu od jučerašnjih “rješenja”, da vam “više truda” u svijetu složenih sustava neće baš previše pomoći, da će vas “logična rješenja” obično vratiti na početak te da lijek (rješenje) često zna biti gori od same bolesti (problema).

Ugodno čitanje!



# COTRUGLI

## BUSINESS SCHOOL

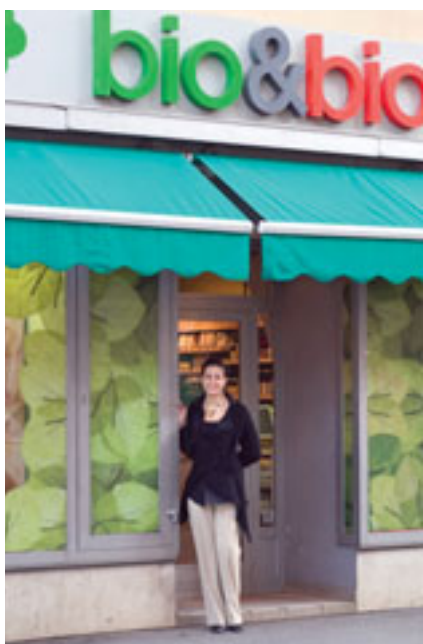
*Nikada ne sumnjajte u snagu male grupe odlučnih ljudi koji žele promijeniti svijet. Upravo to i jest jedino što ga je ikada mijenjalo.*

Margaret Mead

Na samom početku djelovanja COTRUGLI Business School, mala grupa intelektualaca i poslovnih ljudi okupljenih oko World Business Academy udružila se oko ideje pokretanja nove poslovne škole. Zacrtani cilj je bio da će škola stvarati lidere koji podjednako vode računa o Planetu, profitu i ljudima kojima su okruženi, tj. o čitavoj zajednici. Od tada do danas, COTRUGLI je postala međunarodno akreditirana škola kroz čije je programe poslovne edukacije prošlo preko pet tisuća ljudi iz čitave regije. Prilog u ovom broju qLife časopisa, koji se sa sličnom idejom razvija u okrilju škole, pismeni je put prenošenja dojmova polaznika našeg Executive MBA programa. Usmenim putem ćemo vam je rado prenijeti sami.

COTRUGLI tim





## BIOVEGA

Jadranka BOBAN PEJIĆ, Direktorica  
Žana HINEK, Voditeljica lanca bio&bio trgovina

Najbolje što priroda i čovjek mogu dati je Biovega misija jer tržištu nudi bogati asortiman od oko 1700 najkvalitetnijih, domaćih i svjetskih, cjelovitih ekoloških proizvoda. Velika se pažnja posvećuje i edukaciji kupaca pružanjem istinitih informacija o vrijednostima cjelovitih ekoproizvoda i njihovom utjecaju na zdravlje. U sklopu tvrtke djeluju veleprodaja, bio&bio trgovine, Studio za prirodnu njegu Orgona te restoran Nova, koji su u svoje poslovanje preslikali spomenutu misiju. Najveću snagu i konkurentsku prednost ove tvrtke čine zaposlenici. Njih devedeset, prosječne dobi 35 godina, prihvaćaju i žive Bioveginu misiju, svjesni dobiti svog rada.

**JBP:** S obzirom da se Biovega u posljednje tri godine dvostruko uvećala osjetila sam potrebu da unaprijedim, ali i provjerim svoje znanje. Razmišljajući o poslovnoj školi odabrala sam COTRUGLI jer su mi se sviđali načini odvijanja modula i sam program te to što je naglasak stavljen na praktična iskustva. Za vrijeme pohađanja programa najkorisniji su mi bili moduli vezani za strategiju, leadership te HR i osobni razvoj jer sam osjećala da odmah mogu primijeniti naučeno u svakodnevnim situacijama. Osim edukacije, vrlo su mi dragocjene bile razmjene iskustava s kolegama u grupi i networking. Također, budući da sam dipl. defektolog te sam znanje stjecala kroz praksu i vođenje Biovege zadnjih 15 godina, COTRUGLI mi je pomogao da potvrdim svoje kvalitete i iskustva iz prakse, ali i da osvjestim obrasce koje sam brzo promijenila i unaprijedila. Biovega kao poduzeće koje ima sve veći ugled na tržištu sigurno je profitirala našom edukacijom, ali i samom činjenicom da ulažući u kvalitetno školovanje pokazujemo ozbiljnost i posvećenost poslu kojim se bavimo.

**ŽH:** Uvijek sam birala edukacije koje mi nude praktično znanje, jer sam kao jedan od vodećih menadžera u Biovegi imala zadatak nuditi rješenja za poslovne situacije, a to zahtjeva stalnu informiranost i primjenu novih znanja i metoda. EMBA program na COTRUGLI-ju je na najkvalitetniji način zadovoljio moju potrebu za daljnjim profesionalnim razvojem i stjecanjem primjenjivog znanja, pružajući mi uvid u praksu i nove metode iz područja ekonomije. Sam proces prolaska kroz EMBA module i konačno stjecanje diplome utječu na povećanje poslovnog samopouzdanja i izoštravaju sliku o vlastitim vrijednostima mjereći se s najboljima. Iako je poslovna situacija bivala sve izazovnije i zahtjevnija, izreku „Nema se vremena“ transformirala sam u „Za važne stvari se uvijek stvori vrijeme“ te sam organizirala poslovni i privatni život, zahvalna što mi je Biovega ukazala povjerenje i investirala u moju edukaciju na COTRUGLI-ju.



## Aco MOMČILOVIĆ

L'OREAL, Human Resources Specialist

COTRUGLI Business School upisao sam zbog potrebe za daljnjim usavršavanjem te da bih što uspješnije obavljao svoj sadašnji posao i unaprijedio karijeru. Na osnovi informacija koje sam prikupio o COTRUGLI-ju postavio sam visoke kriterije vezane uz kvalitetu Executive MBA programa za kojega sam se odlučio. Sa zadovoljstvom priznajem da su moja očekivanja i više nego ispunjena jer je program odlično osmišljen, a predavači su zanimljiviji i raznovrsniji nego što sam se nadao.

Na modulima sam stekao osjećaj uključenosti u svjetske tijekove i događanja, koja predavači svojim iskustvom povezuju s lokalnim okolnostima i potrebama. Osim zanimljivih modula koji su otvorili nove vidike, posebno mi je zadovoljstvo bilo upoznati iznimno kvalitetne ljude koji rade na zahtjevnim pozicijama u cijeloj regiji. Oni su nesebično podijelili svoja iskustva s cijelom generacijom i tako me dodatno motivirali da dam svoj doprinos. Mnogi od njih su i kroz neformalna druženja dali veliku količinu vrlo korisnih informacija koje izlaze iz okvira bilo kojeg MBA programa. To je dobar pokazatelj motivacije, ali i sposobnosti tih - sa sigurnošću mogu reći - budućih lidera ovoga dijela Europe. Siguran sam da će se mnoga prijateljstva i profesionalni odnosi nastaviti nakon završetka programa.

Kao zaključak mogu reći da je škola oplemenila moj život pružajući mi najbolju priliku za ono što smatram jednom od najbitnijih stvari u životu, a to je osobni i profesionalni rast te stvaranje dugotrajnih kvalitetnih odnosa s ljudima sličnim sebi.

# Berislav SOKAČ

ORACLE, Sales Team Leader

Odabir pravog MBA programa jedna je od najboljih stvari koje možete učiniti za sebe ako radite u današnjem poslovnom svijetu. Moj izbor je COTRUGLI Business School. Executive MBA program na COTRUGLI-ju sam odlučio upisati iz nekoliko razloga. Jedan od njih je mogućnost nadogradnje prijašnje tehničke naobrazbe, drugi je druženje tijekom dvije godine edukacije s vrhunskim poslovnim profesionalcima koje škola privlači, a treći je razvoj karijere do punog potencijala.

U svakodnevnoj paleti, životne izazove nastojim što kvalitetnije selektirati, a potom odabrane i prihvatiti. Iz svakog takvog eksperimenta izlazim s novim iskustvom, a iskustvo je najbolji izvor znanja. U svojem šesnaestogodišnjem radnom "eksperimentu" sam stjecao iskustva iz različitih sektora, da bih se zadnjih godina zadržao u području IT businessa. Trenutno radim u najdinamičnijoj IT korporaciji na svijetu, Oracleu. Moje radno mjesto je Sales Team Leader, a od mene se očekuje da razumijem poslovne procese i točne korisničke potrebe te ih kvalitetno prenesem svojem timu koji izvršava implementaciju. Da bih uspješno djelovao u svakodnevnom poslovnim izazovima, prije svega mi pomaže poslovno samopouzdanje stečeno tijekom EMBA programa. Kombinacija 'hard skillsa' poput znanja iz ekonomije, financija, marketinga, poslovnih operacija, menadžmenta i računovodstva, kao i 'soft skills' koje podrazumijevaju leadership, timski rad, etiku i komunikacijske vještine definitivno daju snagu za nošenje sa svim poslovnim izazovima današnjice.



# Danijel ŽAMBOKI

FOND ZA REGIONALNI RAZVOJ RH, Predsjednik Uprave

Donijeti odluku koju poslovnu školu upisati oista nije lako. U posljednjih nekoliko godina broj poslovnih škola je sve veći i teže je izabrati onu koja najbolje odgovara tvojim željama. Prije upisa na COTRUGLI Business School sam pomno analizirao sve škole u okruženju, te sam izabrao COTRUGLI. Privukao me prije svega veliki entuzijazam mlade ekipe u školi koja je željela napraviti kvalitetan iskorak u edukaciji poslovnih ljudi u Hrvatskoj, tj. pružiti im MBA program na nivou svjetski priznatih škola. Već nakon početnih odslušanih modula sam uvidio da sam na pravom mjestu, okružen ozbiljnim poslovnim ljudima željnim znanja kao

i ja, podučavan od priznatih svjetskih profesora i okružen mladom ekipom iz COTRUGLI-ja koja je meni i mojim kolegama bila pomoć na svakom koraku. Također, iznimno mi je bilo bitno da je sve naučeno primjenjivo u mom svakodnevnom poslovnom i privatnom životu.

Kada bih morao izabrati ono što je tijekom edukacije na COTRUGLI-ju najupečatljivije djelovalo na moj stil vođenja ljudi, onda je to da na putu k visokim pozicijama u kompaniji uvijek trebamo misliti i o odnosima s ljudima koje susrećemo na tom putu. Potrebno je dijeliti znanje i izgrađivati mostove suradnje s kolegama, omogućiti i drugima da budu uspješni, a ne razmišljati samo o svojoj uspješnosti ili poziciji koju imamo. Ovakav način razmišljanja pomogao mi je da izgradim kvalitetnije odnose u svojem okruženju, postanem kvalitetnija osoba u poslovnom i privatnom životu, a dvije godine s COTRUGLI ekipom su mi jedan od najljepših perioda u životu. Hvala svima koje sam susreo tijekom školovanja što su mi pomogli da postanem kvalitetnija osoba!



# Hrvoje KAPETANOVIĆ

GOLF ZONA, Direktor

COTRUGLI Business School sam se pridružio kao Voditelj poslovanja s Telekomunikacijskim klijentima u Hewlett-Packardu, a radno iskustvo gradio sam i u kompanijama kao što su Computech, Siemens i Accenture. Stalno prisutna želja da svoj posao obavljam što kvalitetnije i efikasnije motivirala me da nastavim edukaciju putem MBA programa. COTRUGLI se pokazao kao škola koja mi je tu dala najviše. Vrhunski međunarodni predavači, tematski moduli posloženi tako da izvrsno odgovaraju menadžerima koji žele bolje razumjeti svoj posao i njegovo globalno okruženje, a sve to u terminima koji omogućavaju normalan privatni i poslovni život.

Tokom dvije godine na COTRUGLI-ju, ogroman utjecaj na mene imali su polaznici i interakcija s njima. Biti u takvom okruženju s ljudima koji su u sličnoj fazi poslovnog života, sa sličnim izazovima i sličnim razmišljanjima te zajedno s njima napredovati kroz module na programu, mi je osim znanja dalo mi je i širinu u razmišljanju, nove ideje te hrabrost i odlučnost za daljnje odluke u životu.

Tvrtku Golf Zona sam pokrenuo 2007. godine i u njen razvoj ugrađujem 100 posto iskustva i znanja stečenih na COTRUGLI-ju. Taj hrabar potez u kriznim vremenima, gdje je golf industrija u našoj regiji još u povojima, teško bi se dogodio bez znanja i iskustava, ili "vjetra u leđa" dobivenog na COTRUGLI-ju. Danas smo vodeća hrvatska tvrtka u ovoj industriji, a poslujemo s klijentima i partnerima iz više zemalja istočne Europe.

*Igranje golfa je stil života.*

*Pripadnost velikoj obitelji COTRUGLI polaznika je definitivno stil života.*





# Ivana GALIĆ

**CROATIA FILM, Direktorica**

Karijera mi je započela najvažnijim projektom Croatia filma, Hlapićem. Odgovornost mi je rasla, a preuzimanjem licenčnih ugovaranja s vodećim domaćim tvrtkama i upravljanjem Hlapićem, ubrzo sam imenovana izvršnom direktoricom Croatia filma. Budući da je oglašavanje oduvijek veliki dio poslovanja Croatia filma, dodatne izazove sam potražila u marketinškoj agenciji Spotstudio, na poziciji direktorice. S obzirom da su obje tvrtke vlasnički povezana poduzeća unutar grupe više tvrtki u industriji oglašavanja, marketinga i produkcije, daljnja stepenica u mojoj karijeri bit će pozicija na nivou Uprave grupe.

Brzi razvoj i napredovanje u mom slučaju su rezultat intenzivnog rada i učenja. Pasivno promatranje nikad nije bilo moj izbor. Oduvijek sam željela biti dio struje koja pokreće promjene. U tom smislu je EMBA program na COTRUGLI Business School najbolji izbor za svakoga tko ne želi zaustaviti svoju karijeru da bi učio, već je želi unaprijediti i nadograditi novim znanjima. Upravo to je bila moja misao vodilja prilikom odluke o daljnjem školovanju - pristup koji mi je omogućio da na dnevnoj bazi upotrebljavam nove spoznaje, unaprijedim svoje menadžerske vještine i unesem svježju perspektivu u svoj rad. Uz kvalitetan networking, otvorena komunikacija te dostupnost informacija i znanja ključ su EMBA predavanja i to ih razlikuje u odnosu na ostale programe. Osim razvoja poslovnih funkcija u svrhu postizanja još boljih rezultata, COTRUGLI Business School omogućuje i kvalitetnu edukaciju u segmentu osvješćivanja vlastitih mogućnosti, što je svakom menadžeru u razdoblju karijere kada procjenjuje je li na putu kojem želi biti, ključno.



# Joško KASAP

**SIEMENS, Direktor Centralne službe nabave i logistike**

Početak 2000. do mene je došla informacija da se otvara nova, hrvatska poslovna škola s MBA programom, ali s malo drugačijom strukturom i idejom od standardnih poslovnih škola kojih ima dosta na tržištu. Kada mi je prezentirana ideja koja je stajala iza te poslovne škole, a to je pokušaj da se na jednom mjestu okupe ljudi iz hrvatskog poslovnog okruženja željni novih znanja koja prenose vrhunskih svjetski stručnjaci, ljudi koji će na osnovu svojeg iskustva i sa svježim idejama pokušati na sebi svojstven način utjecati

na modernizaciju i napredak hrvatskog društva te njegovu integraciju u europske i svjetske tokove, bio sam spreman na dodatna odricanja. I tako sam postao polaznik 1. generacije COTRUGLI Business School.

Sve novo što sam na Executive MBA programu naučio ili dodatno potvrdio iz mog poslovnog okruženja unutar Siemensa, nastavio sam primjenjivati u internom i eksternom poslovnom krugu i nakon završetka programa. Često su me prijatelji i kolege pitali zbog čega sam tako dugo u Siemensu i zbog čega ne tražim promjene, a odgovor je uvijek bio isti: "Imao sam sreću da iz prvog pokušaja nađem poslovno okruženje koje mi kao osobi odgovara". Sva edukacija koju sam u Siemensu dobio, nadograđena sa svim znanjima i vještinama dobivenim na COTRUGLI-ju, još su više učvrstili moje osobne vrijednosti koje nastojim živjeti i svakodnevno provoditi u djelo, a to su poštenje, povjerenje, iskrenost i poštivanje drugih. Praksa me dosad naučila da te pozitivne vrijednosti uvijek na kraju donose rezultate.



# Morana VLAHOVIĆ

**URED OVLAŠTENE ARHITEKTICE, Vlasnica**

Po edukaciji, vokaciji, a danas mogu reći i realizaciji sam diplomirana arhitektica. Moje višegodišnje radno i edukacijsko iskustvo te suradnja s kolegicom Ivom Letilović rezultirali su otvaranjem zajedničkog projektantskog ureda u kojem djelujem do kraja 2006. Upravo te godine sam upisala COTRUGLI Business School. Bila je to godina kad sam odlučila promijeniti život.

U tom je periodu zajednička tvrtka počela nekontrolirano rasti. Kada sam shvatila da taj rast nije razvoj u željenom smjeru i da čitanje literature nije dovoljno za kvalitetne pomake, odlučila sam upi-

sati Executive MBA program. Pokazalo se da me intuicija nije prevarila i da je trenutak bio sjajan: paralelno s odlukom o upisu došlo je i do konačne odluke o novom, samostalnom početku.

Specifičnost male tvrtke u njenim počecima je da jedna osoba obavlja i pokriva sve segmente posla - od operative, preko marketinga, strategije i donošenja odluka. Svi ti segmenti teme su pojedinih EMBA modula, a stečeno znanje sam često primjenjivala već u ponedjeljak po povratku na radno mjesto. Studiji slučajeva koje smo dobivali tijekom programa pokazali su se kao vrlo važan alat, uz pomoć kojeg sam osvještavala procese kroz koje mi tvrtka prolazi. To je izgledalo kao da imam podršku stručnog vodiča koji mi omogućava da u realnom vremenu skeniram svoju situaciju i detektiram probleme, istovremeno mi pružajući alate za rješavanje istih.

Unazad tri godine moja tvrtka raste i razvija se, kroz cijeli proces prolazim osviješteno (što je velikim dijelom zasluga škole), a rezultat je ono najvažnije - moje zadovoljstvo.

# FRANCK

Ivica SRAKOČIĆ, Brand Manager

Zoran KOLAREVIĆ, Market Research Manager

Franck je kompanija sa višegodišnjom tradicijom pripremanja odlične kave, sjajnih proizvoda iz snack programa i već tradicionalno najboljih čajeva. Ime Franck je zaživjelo još davne 1982. i do danas se među potrošačima spominje kao znak kvalitete proizvoda. Iako su graditelji Franckove reputacije znali da je najvažnije bilo tehnološki napredovati i imati snažnu proizvodnju za ostvarenje tržišnog uspjeha, ulaganje u ljude uvijek je bio jedan od prioriteta.

Nas dvojica smo došli u otprilike isto vrijeme u firmu i već u prvim razgovorima shvatili smo da obojica planiramo nastaviti s postdiplomskim studijem te smo krenuli u pregled škola i programa. Odabirom COTRUGLI Business School i njenog Executive MBA programa, izabrali smo dosta zahtjevan program, ali zahvaljujući, između ostalog, i velikom razumijevanju nadređenih i kolega u Francku, uspijevamo uskladiti posao i edukaciju te primijeniti stečena znanja za još kvalitetnije obavljanje poslova. Osnovni dio našeg posla su često izrade i prezentacije strategija koje se implementiraju na svim razinama poslovanja što znači da znanje prikupljeno kroz EMBA module postaju nadogradnja naše svakodnevice. Također, sada potpuno samouvjereno možemo inicirati razgovore i davati prijedloge i u dijelovima poslovanja u kojima smo do sada imali pasivnu ulogu. Bitno je istaknuti da školu još nismo završili, a znanje već primjenjujemo, što je zapravo i najbolji pokazatelj isplativosti ulaganja u COTRUGLI Business School ako je zamislimo kao poslovnu ideju ili projekt. Svakome bismo preporučili ovaj program jer uz malo dobre volje, ništa nije teško ili nemoguće, a benefiti su svakako veliki. To je iskustvo nas dvojice polaznika i dobrih prijatelja i suradnika iz Francka.



## Rašeljka MARAS JURIČIĆ

MERITOR MEDIA, CEO & Partner

Kada sam prije gotovo osam godina pokrenula Meritor Mediju, nisam ni sanjala gdje će me to odvesti. Željela sam raditi posao koji volim i biti okružena ljudima s kojima želim raditi. Na putu prema uspjehu, značajnu ulogu imala je sreća, neizmjerena hrabrost, a možda ponekad i ludost. Vjerujem da mlad čovjek koji sa 23 godine pokrene vlastitu tvrtku nema mnogo više od tih nekoliko karakteristika, i naravno, određeno teorijsko znanje prikupljeno na fakultetu.

Kada sam prije dvije godine pronašla strateškog partnera u globalnoj kompaniji i postala manjinski vlasnik Meritor Medije, shvatila sam da je

vrijeme da stečenom iskustvu, sreći, hrabrosti i stotinama pročitanih knjiga, pridodam ozbiljno poslovno školovanje. Odlučila sam upisati Executive MBA jer sam znala da će mi dosadašnje iskustvo biti korisno u procesu učenja, ali i učenje nužno za daljnji rast. Nakon osam godina vođenja vlastite kompanije, izgradnje poslovanja, pronalaska strateškog partnera, vjerujem da sam odabrala pravi trenutak i pravu školu za nastavak svog obrazovanja. Upisavši COTRUGLI EMBA sam napravila stepenicu više u svom poslovnom, ali i privatnom razvoju. Osigurala sam dodatno znanje, razvoj i što je najvažnije – veliki broj kvalitetnih ljudi s kojima dijelim dobro i zlo na zajedničkom putu k učenju novih poslovnih disciplina. To je bila jedna od mojih najboljih odluka, a njezine rezultate osjećam već sada. Znanje koje sam dobila je primjenjivo u mom poslovanju, a pokazatelj toga je kontinuiran rast poslovanja kompanije koju vodim.

Treba li mi bolji dokaz da je moja odluka o upisu na COTRUGLI-jev EMBA program bila ispravna?





## LOGSYS / BIJELI SVIJET

Mario MARTINEK, Direktor

Iz vlastite prakse mogu potvrditi da COTRUGLI služi kao svojevrsni inkubator za razvoj kompanija i okupljalište ambicioznih i proaktivnih ljudi. Nakon završenog EMBA programa pokrenuo sam s kolegama koje sam upoznao tijekom školovanja dva različita projekta tj. tvrtke koje uspješno posluju posljednje tri godine.

Prvi projekt je Logsys, jedinstvena tvrtka specijalizirana u poslovnim područjima operativne logistike, transporta i distribucije, upravljanja i optimizacije poslovnih procesa. Tvrtka nudi skladišne kapacitete u području slobodne zone Luke Rijeka, koji su idealni za regionalni logistički centar. Naši klijenti su tvrtke koje se bave distribucijom robe, a skladište koriste kao regionalni centar gdje mogu raditi i doradu robe. Poslovni plan za Logsys smo tijekom školovanja nadopunjavali i testirali, da bismo nakon završetka programa tvrtku i pokrenuli.

Drugi projekt je Bijeli Svijet, tvrtka specijalizirana u opremanju hotela i restorana. Tvrtka je strateški partner u Hrvatskoj vodećem svjetskom proizvođaču opreme u navedenom segmentu, američkom Whirlpoolu. U samo par godina poslovanja možemo se pohvaliti velikim uspjehom s funkcionalnim i ergonomskim rješenjima i ugrađenom opremom u više od 50 restorana i hotela u Hrvatskoj.

Kao što sam rekao, COTRUGLI vidim kao katalizatora i pokretača promjena u društvu, koji može osposobiti mrežu vrhunskih lidera u korporativnom i državnom sektoru. Samosvjesni, stručni, kvalitetni i umreženi lideri mogu pokrenuti državu i napraviti okruženje u kojem se mogu razvijati konkurentno sposobne i financijski stabilne tvrtke, a COTRUGLI je idealan izbor kao pokretač takvih promjena.



## Tatjana RANSOM

COLGATE PALMOLIVE, Reg. marketing menadžer

Već krajem studija medicine, a posebno po obavljenom liječničkom stažu moja je odluka bila konačna: proširiti horizonte i raditi u farmaceutskom laboratoriju na traženju doprinosa u borbi protiv neizlječivih bolesti. Umjesto u laboratoriju našla sam se u marketingu jedne multinacionalne farmaceutske tvrtke i s vremenom napredovala od stručnog suradnika u marketingu i prodaji do pozicije regionalnog marketing menadžera i menadžera za znanstvene poslove u Colgate Palmolive kompaniji i time ostvarila svoju želju da se nađem u zagrljaju jedne snažne robne marke.

Nakon te ostvarene ambicije još je jedna želja tinjala u meni: MBA edukacija. Nisam ni sanjala da ću si to moći priuštiti, a kamo li da će netko razmišljati o stipendiranju doktora medicine za sasvim različito usmjerenje. Želja je bila previše snažna da bih se propustila prijaviti na natječaj koji sam pročitala u jednom od 'Lidera' prije nešto više od dvije godine.

Sada, nakon školovanja, znanjem stečenim na COTRUGLI-jevom Executive MBA programu puno samouvjerenije donosim poslovne odluke i vodim svoj tim. Još uvijek osjećam neizmjernu sreću i ponos što sam ostvarila svoju želju, a nisam se odrekla ničega što volim. Uz vikend module sa sjajnim predavačima i uz podršku odlično organiziranog COTRUGLI-jevog tima te ispitne rokove u kombinaciji s poslovnim putovanjima i obavezama, uvijek sam nalazila vremena i za moj omiljeni argentinski tango, usavršavanje stranih jezika, putovanja i druženja s ljudima koje volim. Zato, kako kaže Paulo Coelho: "Kad nešto odista želiš, onda se i sav Svijet uroti da to i ostvariš."



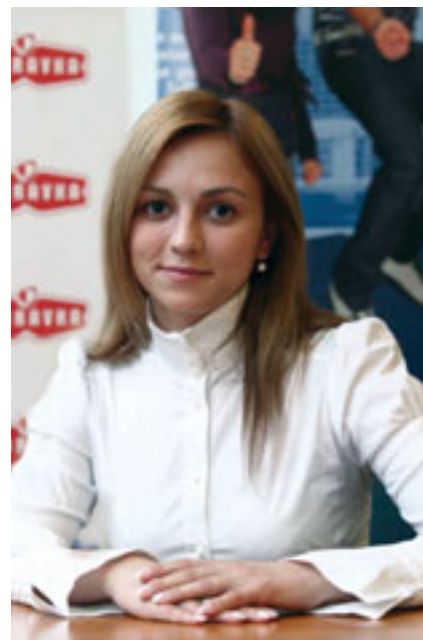
# Tihana VRHOVSKI

PODRAVKA, Voditeljica odjela Zapošljavanje

Nakon prvih susreta s predstavnicima COTRUGLI Business School sam bila uvjerena da mi upravo COTRUGLI može ponuditi stjecanje znanja i kompetencija nužnih za izvrsnost u modernom poslovnom okruženju. Diplomirala sam psihologiju na Filozofskom fakultetu u Zagrebu, stoga mi je područje upravljanja ljudskim potencijalima blisko. Međutim, da bih uspješno odgovorila izazovima menadžerskog posla, stekla dodatne upravljačke vještine, kao i postigla bolju upućenost

u ekonomske trendove na globalnom tržištu, prepoznala sam važnost dodatnog školovanja. Moduli poduzetništvo, donošenje odluka, marketing, financije, HR i strateški menadžment COTRUGLI škole to nepobitno omogućuju. Moju odluku o odabiru škole učvrstila je lista eminentnih stranih, kao i domaćih predavača, fleksibilan program koji ne dolazi u koliziju s poslovnim izazovima i metode rada koje sam upoznala kroz selekcijski postupak kojim COTRUGLI bira stipendiste.

Program je kroz prvih nekoliko modula u potpunosti ispunio moja visoka očekivanja i potaknuo me na razmišljanje da u budućnosti krenem u smjeru privatnog poduzetništva, čemu se nisam nadala, budući je moje cjelokupno radno iskustvo vezano uz velike korporacije. Sigurna sam da sam dobro izabrala jer danas poslovnim preprekama prilazim bogatija za mnoga ekonomska znanja i s većom širinom pristupa. Također, networking koji sam ostvarila od neprocjenjive mi je važnosti za daljnji osobni i profesionalni razvoj.



# Vanja ROLLER

CROATIA AIRLINES, Izvršni direktor za teh. poslove

Nakon godina rada i stručnog usavršavanja shvatio sam da su mi potrebne promjene. Svijet zrakoplovstva je zanimljiv i izazovan, svjetska zrakoplovna industrija je velika, ali zbog specifičnosti industrije zajednica je relativno mala. U želji za daljnjim usavršavanjem shvatio sam da je potrebno učiniti iskorak iz same industrije i probati nešto šire. Nakon evaluacije raznih opcija i poslovnih škola u široj regiji, COTRUGLI Business School mi se pokazala kao optimalno rješenje. Osim što se program održava u Hrvatskoj, što je značilo veću vremensku fleksibilnost jer nije trebalo putovati, privukao me i vrlo interesan-

tan program i predavači od kojih većina dolazi iz poznatih međunarodnih poslovnih škola. Također, termini predavanja su fleksibilni i mogu se planirati unaprijed. I tako je počelo.

Škola nudi široku paletu mogućnosti, a na svakome je da izabere ono što mu odgovara. Mene su dojmile "soft skills" koje se njeguju na EMBA, a posebice predavanja Mikea Georga iz Osobnog razvoja. To četverodnevno predavanje je bilo onaj konačni kamenčić koji je pokrenuo promjene u mom načinu razmišljanja i ponašanju u svakodnevnim situacijama.

Danas, nakon završenog EMBA programa, još uvijek sam kod istog poslodavca na istom radnom mjestu. Ipak, nešto se promijenilo. Mijenjam način razmišljanja i unapređujem način upravljanja te zajedno sa svojim suradnicima stvaram nove ideje i nove proizvode. Je li mi škola promijenila život? Sama škola nije, jer mi upravljamo našim životima i mijenjamo ih ako to stvarno želimo, ali mi je promijenila životni smjer, a COTRUGLI nam u tome definitivno može svima pomoći.



# Zvonimir SEKI

DUKAT, Marketing & Development Manager

Prije osam godina sam bio jedan od polaznika internog edukacijskog programa u mojoj kompaniji, koji je bio zamišljen kao svojevrsni mini MBA za mlade potencijale. Sudjelovanje u tom programu u meni je pobudilo jaku želju da se jednom u budućnosti okušam i u pravom MBA programu, budući da sam vidio kakvu širinu donosi i koliko može biti koristan za svakog poslovnog čovjeka koji želi proširiti granice svoga znanja i izaći iz strogih okvira struke ili profila posla kojeg svakodnevno obavlja.

Želja mi se ispunila 2007. kada sam uspio upisati COTRUGLI-jev Executive MBA.

Bilo je to uzbudljivo dvogodišnje putovanje, motivirajuće i izazovno. Nije uvijek bilo lako pomiriti poslovne i obiteljske obaveze sa zahtjevnim programom škole, ali pozitivna energija i pregršt dobrih vibracija kod kolega polaznika iz generacije i mene je nosila naprijed. Ono što osobito cijenim je dobar duh i izazovna atmosfera u kojoj su se odvijali svi moduli tijekom programa.

Kad podvučem crtu, rekao bih da nisu samo vrhunski profesori i zanimljivi moduli ono što donosi vrijednost. Mreža znanja i iskustva puno je šira. U jednakom sam omjeru učio i upijao iskustva od predavača, kao i od kolega – različiti ljudi različitih životnih i poslovnih iskustava istinski obogaćuju. Često bismo tijekom rasprave o pojedinim temama ili poslovnim slučajevima došli do rješenja za naše poslovne probleme.

Nakon završenog programa ostaju trajna prijateljstva i široka mreža kontakata među ljudima koji su dvije godine dijelili „školske klupe“ i dio svojih života. Uvjeran sam da ćemo COTRUGLI Alumni Networkom nastaviti graditi ovu zajednicu.

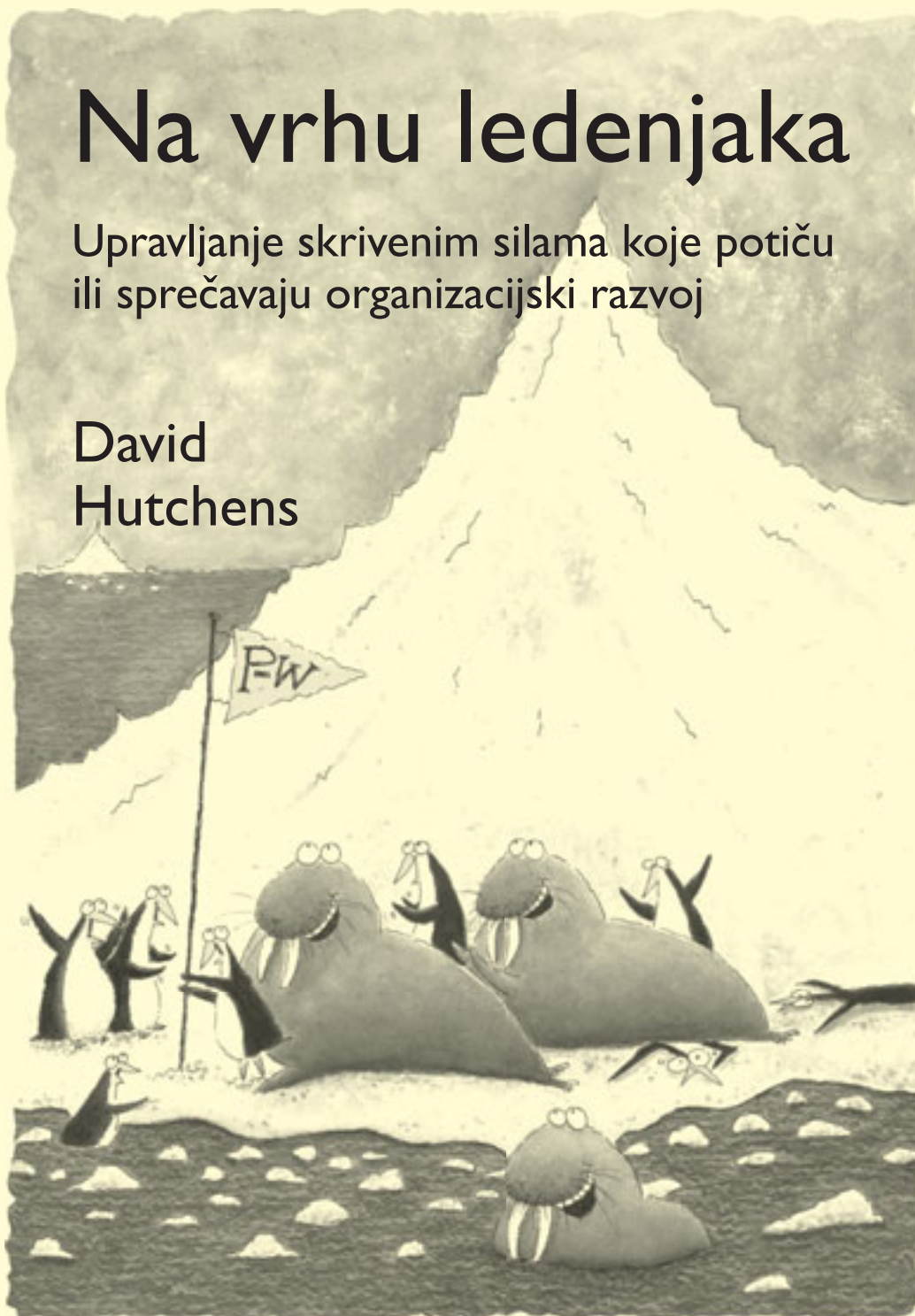




# Na vrhu ledenjaka

Upravljanje skrivenim silama koje potiču  
ili sprečavaju organizacijski razvoj

David  
Hutchens



Ilustracije: Bobby Gombert

Translated and reprinted by permission of Pegasus Communications Inc.



*The Tip of the Iceberg:  
Managing the Hidden Forces That Can Make or Break Your Organization*

by David Hutchens; illustrated by Bobby Gombert

Copyright © 2001 by David Hutchens

Illustrations © Bobby Gombert

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording, or by any information storage or retrieval system, without written permission from the publisher.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Hutchens, David, 1967–

The tip of the iceberg: managing the hidden forces  
that can make or break your organization /

by David Hutchens; illustrated by Bobby Gombert. –1st ed.

p. cm. – (Learning fables series)

ISBN 1-883823-51-X

Za Hrvatsku © Novem d.o.o., Rijeka, Jože Gabrovška 9

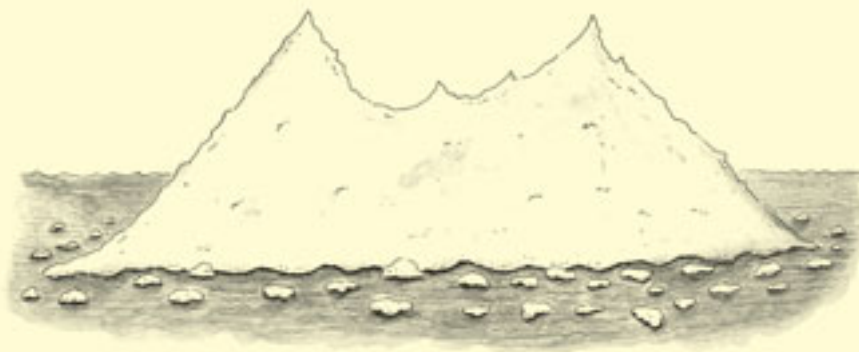


# 1. Poglavlje: Tajanstveni lanac dogadaja



Ovo je priča o  
tajanstvenom lancu događaja ...

... na dalekom, velikom,  
goletnom ledenjaku.





# q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vođenja

PORTAL ZA NOVE LIDERE

Mudre poruke vodećih  
svjetskih stručnjaka:

**Peter M. Senge,  
Margaret J. Wheatley,  
C.O. Scharmer,  
Rosabeth Moss Kanter**

i mnogih drugih...