



# qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

## Inovacije

No. 3 / Vol. III / Jesen 2011.



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 3 / Vol. III / Jesen 2011.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

25  
YEARS

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja

business.hr

**Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Alan Žepec (AoEC), Danica Purg (IEDC), Daniela Miljan (AoEC), Manuela Šola Oršić (Abrakadabra integrirane komunikacije), Marko Lučić (Quantum21.net), Natalia Radovčić (Business.hr) / **Uređivački odbor:** Ivan Milijan (IBP), Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Sonja Runkas / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Increatius, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Lidija Šimrak (Business.hr)  
**Prodaja:** Alenka Radović Pevec (Quantum21.net) qlife@quantum21.net +385.51.453.605 +385.98.981.0756

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, Rujan 2011.







9

Tema broja: Inovacije  
**Marko Lučić**

13

Inovativnost: angažiranje kreativnosti svih djelatnika

**Margaret Wheatley**

Autorica poručuje liderima kako bi morali shvatiti da *gušenjem* jedinstvenih i različitih interpretacija uništavaju *spособnost prilagodbe* sustava. Osim toga, tvrdi ona, spremnost na promjene najbolje će razviti ako potiču djelatnike na iskušavanje različitih pristupa. I tada, kada okruženje nametne potrebu za promjenom, trebaju samo "zaroniti" u dubine vlastitog sustava gdje će u dijalogu s ljudima pronaći već spremna rješenja.

25

MIX Manifest

Kojim je to zakonom propisana birokratiziranost, inertnost i politizacija naših organizacija i institucija? Kojim je zakonom propisano da obespravljenost, depresivnost i dosada u njima budu obvezatni? Ako takvi dokumenti ne postoje, što nas onda priječi u stvaranju bezgranično inventivnih, istinski inspirativnih i visoko fleksibilnih institucija? Ovim se pitanjem bave ugledni teoretičari i praktičari, okupljeni na projektu *MIX - Management Innovation eXchange*, koji se provodi na internetskoj platformi [www.managementexchange.com](http://www.managementexchange.com).

47

Inovacije novog naraštaja

**William Fischer**

U novom broju *qLifea* s posebnim zadovoljstvom vam prenosimo mudre poruke Williama Fischera, osobe iz uskog kruga vodećih svjetskih stručnjaka na području inovacija, izrečene tijekom predavanja na ceremoniji otvaranja *Center for Innovative Learning* pri IEDC-u, *Poslovnoj školi Bled*.

63

Intervju: Goran Vlašić

**Jelena Krizmanić**

Mladi hrvatski stručnjak u interesantnom razgovoru s kolegicom Jelenom Krizmanić iznosi svoja promišljanja o fenomenu inovativnosti, inhibitorima koji priječe njegov razvoj u organizacijama, uloji top menadžera te o trenutnoj situaciji na tom području u Hrvatskoj.

77

Istinska sreća

**Ruben Papian**

U novoj rubrici naziva *osobni razvoj* autor Ruben Papian nam kazuje kako u svijetu stalne promjene *sreća* kontinuirano dolazi i odlazi iz naših života. Iako nam se čini da je nikad nema u mjeri u kojoj bi mi to htjeli, s nama je češće nego što mislimo, sve dok je ne zamijenimo s *ugodom*.

83

Proces društvenog inoviranja

**Geoff Mulgan**

Društvene inovacije su inovativne aktivnosti i usluge pokrenute s namjerom ispunjenja određene društvene potrebe. Dobar dio danas uobičajenih segmenata života nekada su bile radikalne inovacije. Primjerice, iako su prije stotinjak godina tek rijetki vjerovali da se običnom čovjeku treba dozvoliti slobodna vožnja brzim automobilom, iako se ideja besplatnog javno-zdravstvenog sustava doimala apsurdno utopijskom, a koncept "dječjih vrtića" revolucionarnim, u međuvremenu su spomenute ali i brojne druge *društvene inovacije* pronašle put s margina u središte društvenih zbivanja.

107

Prototipiranje: kratica do inovacija

**Tom Kelley**

Autor teksta, predsjednik Uprave tvrtke IDEO, jedne od "najinventivnijih" svjetskih organizacija, prenosio nam svoja oštroumna zapažanja o vrijednosti izrade *prototipova* u procesu osmišljavanja novih proizvoda i usluga, te mnoštvo praktičnih primjera koji zorno pokazuju kako kreativno modeliranje pozitivno utječe na imaginaciju.

Živjeti zajedno

T-Mobile

# Čitanje nikad nije bilo modernije

Kupujte i čitajte e-knjige ekskluzivno na **Planet9 čitaču**, smartphoneu ili tabletu

**Planet9**

Najbolji izbor  
e-knjiga na  
hrvatskom jeziku!



Uz kupljeni čitač na poklon dobivate dizajnersku zaštitnu torbicu

Za više informacija posjetite [www.planet9.hr](http://www.planet9.hr), [www.facebook.com/planet9eknjige](https://www.facebook.com/planet9eknjige)  
ili potražite najbliže T-prodajno mjesto.

Živjeti zajedno

**T** · **Mobile** ·



NE POŠTUJTE  
**PRAVILA**  
ODREDITE SVOJA

Sila potrošnje goriva (litri/100km) CITROËN DS4 (Benzin) CEE 1999-1004-43,9 do 9,04 u ciklusu CO<sub>2</sub> (g/km) od 114 do 149 g

## CITROËN DS4

Vi postavljate svoja pravila igre. Vi ne pristajete na kompromise. Upravo zato je stvoren CITROËN DS4 koji odgovara Vašoj osobnosti. Beskompromisan povišeni kupe s četvorim vratima koji će Vas navesti da po prvi puta kažete DA. DA automobilu drugačijem od ostalih.

**CRÉATIVE TECHNOLOGIE**





**CITROËN**



Uvodnik

# Inovacije

Marko Lučić

Pojam *inovacija* često se koristi u poslovnom svijetu i kolokvijalnom govoru, i to u smislu osnovnog preduvjeta za izlazak gospodarstva ili organizacije iz krize. Iako se općenito smatra kako je on svima jasan, činjenica je kako znanost i praksa nisu posve suglasni o tome što on točno znači.

Zbog prevladavajućeg mehanicističkog svjetonazora koji veliča materijalno, spominjanje *inovacija* često podrazumijeva *tehnološke inovacije*, obično zaštićene patentima. No, postoje i druge, tzv. *društvene inovacije*, koje su još značajnije budući da obično prethode tehnološkim, a odnose se na novine u načinu razmišljanja, dizajnu, odnosima s dionicima, vođenju, poslovnim modelima i slično. Stoga najbolja generička definicija *inovacija* polazi od ideje stvaralaštva te na fenomen gleda kao na *svrhovite, smislene promjene* (G. Vlašić).

Pukim zadovoljenjem “potreba kupaca”, kako se to u javnosti često misli, ne stvaraju se istinski nove vrijednosti. Da je tome tako primjer su revolucionarni proizvodi prošlosti. Jesu li kupci automobila naložili upravi *Chryslera* da proizvede kombi sa sklopivim sjedalima? Jesu li kupci naložili upravi *Sonyja* da proizvede prenosivi kasetofon? Naravno da nisu! U BBC-u kao i u drugim velikim televizijskim kompanijama

SAD-a smatralo se kako tržište za 24-satno prikazivanje vijesti jednostavno ne postoji. Bill Turner prvi je povezo inovacije toga vremena - malu priručnu kameru, jeftin pristup satelitskom prijenosu i činjenicu da zaposleni ljudi više ne stižu pogledati poslijepodneve vijesti. Inovativnoj kombinaciji još je pridodao intuitivnu ideju da bi neprekidno emitiranje vijesti moglo biti interesantno. Tako su nastale iznimno uspješne *inovacije: kombi, walkman* i CNN koje nisu samo “odgovorile na potrebe tržišta” već su hrabro ušle u nova područja i time stvorile nove potrebe koje su kupci tek trebali prepoznati.

Na koji način se tako nešto može postići?

Prije svega *kvalitetnim vođenjem*. Lideri i menadžeri u Hrvatskoj i svijetu pokušavaju odgovoriti na ključno pitanje: “Po čemu smo drukčiji od konkurenata?” kako bi osigurali dugoročnu opstojnost sustavima koje vode. Radi toga usmjeravaju svoje



napore na kreiranje “posebnosti” kako bi se na tržištu razlikovali od drugih i od njih bili “kvalitetniji”, “uslužniji”, “ljepši”, “zanimljiviji”, “zabavniji” i slično. Svjesni su da ih do takvih obilježja može dovesti isključivo *ljudsko stvaralaštvo*.

Ljudsko stvaralaštvo se pak primarno odnosi na promjenu načina razmišljanja, odnosno mentalnih modela o stvarnosti u kojoj trenutno egzistiramo. Na prvi pogled bezazlen, proces “promjene načina razmišljanja” u temeljima *inovacija* izuzetno je složen i nestabilan te zahtjeva *osobni razvoj* lidera kako bi se *osvijestili* inhibirajući obrasci. Općenito se može podijeliti u dvije faze:

1. Generiranje novih ideja,
2. Prepoznavanje i implementacija novih ideja.

Generiranje novih ideja, iako se možda takvim ne čini, manje je problematično od prepoznavanja i implementacije. Ljudi su, više-manje, vrlo kreativna bića sposobna osmisлити mnoštvo kvalitetnih ideja. Neki ugledni autori, primjerice Margaret Wheatley, tvrde kako “...*svaki sustav u svojim okvirima uvijek sadrži sve informacije neophodne za opstanak, rast i razvoj!*”

Problem se obično javlja u drugoj fazi kada bi lideri trebali prepoznati putokaze “novog usmjerenja” koji se javljaju na čudnim mjestima, u čudnim oblicima neočekivanih

usmenih ili pisanih poruka i to od ljudi za koje se “nikada ne bi reklo da mogu biti kreativni”. Upravo u ovom segmentu do izražaja dolazi *kvaliteta svjesnosti lidera* koju toliko naglašavamo budući da ona posve određuje sposobnost raspoznavanja inovacija koje “izviru negdje iz okruženja”. U situacijama kada nema svjesnosti takve kvalitete, lider “putokaze” poistovjećuje sa “sporadičnim informacijama” te ih zbog toga odbacuje.

No, čak i onda kada su inovacije prepoznate, sustavi nailaze na ogromne probleme u njihovoj implementaciji, posebice ako one ne dolaze s razine top menadžmenta. Budući da implementacija zahtjeva suočavanje, a zatim preispitivanje prevladavajućeg načina razmišljanja odnosno ukorijenjenih mentalnih modela, inovacije u tom procesu (pre)često “umiru” kako bi se sustav održao u zoni svoje ugone i zadržao toliko voljeni *status quo*.

Iz navedenog se može zaključiti kako su problemi inoviranja mnogo češće upravljačke nego generičke prirode. Sustavi uvijek “znaju” što bi trebali činiti i u kojem bi se smjeru trebali kretati. Nažalost, zbog blokada uzrokovanih zatvorenosti i nedovoljno progresivnim promišljanjem lidera i menadžera koje se brane egom, *inovacije* se obično negdje zagube u bespućima rigidnih organizacijskih struktura.



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



IEDC

Bled School of  
Management

*A School with a View*

25  
YEARS

# Transforming your **executive potential** in executive performance

## Doctoral degree in Management

If you would like to pursue a world class doctoral program that focuses on areas of strategy and leadership, apply for our Executive PhD.

## Three program formats – one great Master's degree

If speed and intensity of transformation matters to you, you might consider our **One-Year Executive MBA**.

If time away from the office matters to you, you might consider our **Two-Year Executive MBA**.

If flexibility in the schedule matters to you, you might consider our **Presidents' MBA**.



*Find out what distinguishes IEDC from other programs and why we are a leader in the Executive Education.*

***Come and see us [www.iedc.si/mba](http://www.iedc.si/mba)***

**IEDC – Bled School of Management**

Postgraduate Studies

Prešernova cesta 33 ■ 4260 Bled ■ Slovenia

Phone: +386 4 5792 500 ■ e-mail: [info@iedc.si](mailto:info@iedc.si) ■ web: [www.iedc.si](http://www.iedc.si)



Accredited by  
**Association  
of MBAs**

**BOLOGNA MASTER ACCREDITED**  
BY SLOVENIA'S MINISTRY OF HIGHER EDUCATION  
SCIENCE AND TECHNOLOGY (120 ECTS)





# Inovativnost: angažiranje kreativnosti svih djelatnika

Margaret Wheatley

U današnje doba brzih promjena i evolucije, poticanje inovativnosti prometnulo se u osnovni izazov lidera namećući im potrebu kontinuiranog razvijanja sposobnosti organizacije za mijenjanjem i učestalim prilagođavanjem, uz istovremeno očuvanje identiteta i vrijednosti. Lideri dakle moraju prepoznati urođenu sposobnost djelatnika za prilagođavanjem i stvaranjem - *inoviranjem*.

Uvijek iznova ugodno se iznenadim spoznajom da je ljudski duh neuništiv. Raduje me kada “otpisani” pojedinci, jednom kada se njihovi životni i radni uvjeti promijene te kada se u novoj sredini iznova osjete dobrodošlima, pronađu u svome biću nove izvore energije i postanu velikim inovatorima. Moja pitanja stoga glase:

- Možemo li prihvatiti činjenicu da je svaki čovjek potencijalni inovator?

- Na koji ćemo način potaknuti urođenu potrebu čovjeka za inoviranjem?

Svaki je čovjek obdaren jedinstvenom sposobnošću kreiranja i inoviranja. Život se na svijetu očituje u kontinuiranom stvaranju i beskonačnim varijacijama. Znanstvenici neprestano otkrivaju nove vrste. Do današnjeg dana otkriveno ih je više od 50 milijuna, a svaka od njih zapravo predstavlja

susjedi i kolege te da zajedno krenemo u svjesnu potragu za ljudskom dobrotom. Već sutra, u okolini u kojoj djelujete, obratite se osobi koju ste do sada isključivali. Prihvatite činjenicu da nitko nema rješenje za sve probleme, da je potreban angažman svakog djelatnika želite li opstati u ovom novom i neobičnom svijetu. Budite sigurni da ljudi žele skrbiti o drugima. Prihvatite

da “ne možete mrziti čovjeka kojeg dobro poznajete”.

Sami sebi jedina smo nada za ostvarenje vrijedne budućnosti. Moramo znati da uspjeh ne možemo postići samostalnim djelovanjem već isključivo suradnjom i ponovnim posezanjem za temeljnim ljudskim vrijednostima.

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, [www.inceatus.hr](http://www.inceatus.hr)



Translated and reprinted by permission of *Jossey Bass*, 2009., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Innovation Means Relying on Everyone's Creativity* in *Leader-to-Leader Journal*.

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



**Margaret J. Wheatley**, predsjednica je *Berkana Institute*. Dugogodišnja je profesorica, savjetnica, publicistkinja i predavačica o radikalno novoj praksi vođenja i organiziranja. Autorica je knjige *Leadership and New Science* koja je proglašena “knjigom godine” na znanstvenom području menadžmenta.

# Hrvatske priče o ✓ USPJEHU



**Business.hr** već šestu godinu zaredom proglašava najuspješnije male i srednje tvrtke – **Gazele**.

Između više tisuća najbrže rastućih tvrtki gazela u Hrvatskoj prestižan naslov osvojiti će najuspješnije u svakoj regiji i na razini cijele Hrvatske. Za odabir tvrtki bit će korišteni podaci o prihodima, dobiti i broju zaposlenih po završnom računu iz 2008., 2009. i 2010. godine.

Stručna komisija Gazela prema posebnoj metodologiji vršit će **rangiranje tvrtki Gazela 2011. godine**.

Više doznajte na [www.business.hr/gazele](http://www.business.hr/gazele)

business.hr  
**gazele**  
2011.







# MIX Manifest: nova tehnologija ljudskih postignuća

## Zašto ne?

Kojim je to zakonom propisana birokratiziranost, inertnost i politizacija naših organizacija i institucija? Kojim je zakonom propisano da obespravljenost, depresivnost i dosada u njima budu obvezatni? Ne poznajemo ni jedan takav dokument. Što

nas onda priječi u stvaranju bezgranično inventivnih, istinski inspirativnih i visoko fleksibilnih institucija? Doista, zašto to ne učinimo? Ovim smo pitanjem upravo osvijestili temeljni cilj programa *Management Innovation eXchange (MIX)*.

## Menadžment 1.0: zastarjela tehnologija

Iako u pogledu vođenja organizacija još mnogo toga nije onako kako bi trebalo biti, menadžment nedvojbeno predstavlja jedan od najvažnijih izuma ljudskoga roda. Jednostavno rečeno, menadžment se odnosi na skup metoda i alata koje koristimo kako bi iz raspoloživih resursa produktivno

stvorili korisne outpute. Menadžment nije ništa drugo doli tehnologija ljudskih postignuća koja je posljednjih stoljeća značajno doprinijela globalnom napretku.

Međutim, problem se sastoji u tome što su značajna dostignuća na polju menadžmenta

## Ciljajte visoko

Život je prekratak da bi se mučili s malim, beznačajnim problemima. Iz tog razloga posvetili smo se vama, disidentima i istomišljenicima, kako bi zajednički stvorili jedan novi, inovativni menadžment. I vas, jednako kao i nas, frustrira trenutno stanje, činjenica da su organizacije mnogo manje inventivne, prilagodljive i inspirativne od ljudi koji u njima rade. Srećom, to ne mora biti tako ako spremno odbacimo okove prošlosti, težimo velikom i ponekad preuzmemo rizik.

Članovi MIX zajednice svojevrsni su sanjari. Sanjamo organizacije osposobljene za spontanu obnovu, u kojima promjene nisu traumatične. Sanjamo organizacije u kojima “struja inovacija” prožima svaku aktivnost, u kojima “otpadnici” uvijek istiskuju reacionare. Sanjamo organizacije

plemenitih ciljeva i razvijene kulture suradnje, u kojima se ljudi osjećaju inspiriranima i uključenima. Naravno, to nisu samo snovi, već izazovi “učini-ili-umri” vrste za svaku organizaciju koja želi napredovati i rasti u olujnim vremenima današnjice.

Nama danas treba *revolucija menadžmenta*, ništa manje radikalna od one koja je potpalila vatru industrijskog doba prije stotinjak godina. Iako se čini neostvarivim, sposobni smo odgovoriti izazovu. Ranim pionirima menadžmenta bilo je i teže: slobodne i nezavisne ljude morali su pretvoriti u robote što su na koncu uspješno ostvarili! Za razliku od njihovih, naša su nastajanja pravilno usmjerena i usklađena s ljudskom prirodom. Trudimo se da organizacije učinimo čim više, a ne čim manje po mjeri čovjeka - po mjeri nas, naših kolega, prijatelja i naše djece.

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, [www.inceatus.hr](http://www.inceatus.hr)



Translated and reprinted by permission of *Management Innovation eXchange*, 2010., all rights reserved.  
[www.managementexchange.com](http://www.managementexchange.com)



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

*in Life*

*Oživite...*

poruke i promišljanja vodećih svjetskih stručnjaka za liderstvo i menadžment

*Sudjelujte...*

na interaktivnim radionicama  
qLife in Life

*Podijelite...*

svoje ideje, misli i iskustva

*Učinite...*

vaše organizacije učinkovitijima

Pridružite nam se na prvoj promotivnoj radionici na temu **Dijalog** koja će se održati 26.10.2011. 10:00-12:00 u **Gentis Trening Centru** Zagrebačka cesta 53 Zagreb.

Za prijavu i pitanja kontaktirajte nas na +385 1 3040 960.

Broj sudionika je ograničen zbog metodologije vođenja radionice i osiguranja učenja.  
Na radionicu se mogu prijaviti svi pretplatnici qLifea.



GENTIS

Powered by Gentis



# Inovacije novog naraštaja

William Fischer

**U** novom broju qLifea posebno mi je zadovoljstvo podijeliti s vama mudrost Williama Fischera, osobe iz uskog kruga vodećih svjetskih stručnjaka na području inovacija, profesora na Institutu za razvoj menadžmenta IMD iz Lausanne, izrečenu tijekom predavanja na ceremoniji otvaranja našeg novog Centra za inovativno učenje (eng. Center for Innovative Learning, op. ur.) pri IEDC-u. Inovacije kao tema novog broja časopisa za nas u IEDC-u, Poslovnoj školi Bled, dolaze u pravo vrijeme budući da upravo spremamo proslavu 25 godina postojanja, a inovacije su oduvijek bile izvorom našeg nadahnuća tijekom ove osobite četvrtine stoljeća.

Projekt IEDC - Poslovna škola Bled osmišljen je tijekom tmurnih zimskih dana daleke 1985. godine, četiri godine prije pada Berlinskog zida i šest godina prije raspada Jugoslavije. Kada su 1986. godine u našu školu došli prvi polaznici, čak se i pojam "menadžment" smatrao inovativnim. Stvarali smo tada posve novi model obrazovanja utemeljen na novoj filozofiji, gotovo pa nezamislivoj u ondašnjem ekonomskom, političkom i kulturološkom okruženju. Zapravo smo gradili novu realnost sa zadatkom da osmislimo novi i bolji svijet.

Danas sam veoma sretna što nakon 25 godina, kada pogledam unatrag, jasno vidim rezultate našeg rada. Svaki puta kada nekom od naših diplomanata čestitam na mjestu predsjednika uprave ili ministra u vladi jasno mi bude koliko utječemo

na trenutnu stvarnost. Svaki puta kada se nekog profesora IEDC-a pohvali za izvrsnost, pomislim na umreženost naše škole s vanjskim svijetom i lančane efekte koje ona proizvodi. Za takva su postignuća zaslužne upravo inovacije.

Gledajući u budućnost, vodstvo IEDC-a očekuje novine na dva značajna područja.

Prvo područje se odnosi na našu prepoznatljivost i liderski položaj u svjetskim okvirima po tome što smo se u procesu razvoja lidera oduvijek oslanjali na umjetnost, a to ćemo nastaviti činiti i u budućnosti - kako na području istraživanja tako i u praksi. Umjetnost i liderstvo golemi su prostor za inoviranje u kontekstu razvoja menadžmenta pa će stoga u godinama koje su pred nama biti na vrhu naših prioriteta.



Na kraju vam savjetujem da *sustavno razmišljate o cjelini*. Sustav je mnogo važniji od pojedinih komponenti. Na koji način se dijelovi sustava uklapaju u cjelinu? Što to znači klijentima? Odgovorite na ova pitanja ne pristajući pritom na kompromise. Ako doista želite ostvariti velike promjene skromnost vam neće baš pomoći. Naravno, u svemu tome ne smijete podcijeniti klijente. Prepoznajte ih točno onakvima kakvi oni jesu: kompleksnim ljudskim bićima, zanimljivijim nego što smo skloni misliti. Dobro ih proučite. Zatim se prilagodite.

Proces inoviranja nam zorno pokazuje kako smo (pre)često sami sebi najveći neprijatelji. Prilikom izgradnje organizacija koristimo ograničavajuće strukture koje nas zatim priječe realizirati najviše moguće potencijale. Pristajemo na prosječnost, iako nam je izvrsnost često na dohvat ruke. Kada naiđemo na velike talente, gušimo ih u kulturi osrednjosti. Rečeno sloganom jedne od najinventivnijih svjetskih organizacija, u kontekstu upravljanja inovacijama uvijek morate *razmišljati drugačije!*

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



Copyright © 2011. IEDC – *Bled School of Management*

Translated and reprinted by permission of IEDC, *Bled School of Management*, all rights reserved.



*A School with a View*

25  
YEARS



**William Fischer**, profesor na IMD - *International Institute for Management Development* iz Lausanne, osoba iz uskog kruga vodećih svjetskih stručnjaka na području inovacija.



**Danica Purg**, predsjednica i dekanica, IEDC – *Bled School of Management*, predsjednica, CEEMAN – *Central and East European Management Development Association*



## Intervju: Goran Vlašić

**Jelena Krizmanić**

**G**oran Vlašić, doktor znanosti, rođen je 1981. u Zagrebu. Završio je srednje škole XV Gimnazija u Zagrebu te Monroe High School u Monroe (SAD). Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu gdje je i magistrirao na temu interaktivnog marketinga i personalizacije odnosa s potrošačem. Prvi doktorat obranio je na temu upravljanja ugledom na Sveučilištu u Klagenfurtu (Austrija), dok je drugi, na temu strategija razvoja tržišta, obranio na Sveučilištu Bocconi u Milanu (Italija). Europska marketinška akademija i konzultantska tvrtka McKinsey proglasili su njegovu disertaciju jednom od tri najbolje u svijetu na području marketinga u 2010. godini. Dobitnik je Državne nagrade za znanost, stipendije Fulbright, nagrade dr. sc. Mijo Mirković i brojnih drugih nagrada. Zaposlen je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. U razgovoru s Jelenom Krizmanić, Goran Vlašić iznosi svoja promišljanja o fenomenu inovativnosti, inhibitorima koji priječe njegov razvoj u organizacijama kao i o trenutnoj situaciji u Hrvatskoj.

najbolje ideje u početku uvijek ismijavane.

U istraživanju provedenom na 255 hrvatskih poduzeća pokazalo se kako je inovativnost poduzeća direktno povezana s predsjednikom uprave i njegovim obrazovanjem. Osim toga važni su i bliski odnosi s agencijama, partnerima i klijentima koji osiguravaju pristup drugačijim perspektivama stvarnosti. Na kraju, odvažnost poduzeća u prihvaćanju izazova također je posebno važna.

Pored navedenih konkretnih aktivnosti važno je uspostaviti kulturu koja dozvoljava

drugačije mišljenje, koja se bavi industrijama i tržištima koje trenutno nemaju veze s poduzećem, koja spremno odbacuje postojeće rutine i prihvaća nove, te naposljetku, koja hrabro tolerira rizik.

**JK:** *Gorane, hvala ti na ovom inspirativnom razgovoru. Osvijestio si mnoštvo obrazaca i paradoksalnih situacija koji značajno utječu na opstojnost svake organizacije. Imat ću o čemu razmišljati... (smijeh)*

**GV:** Ha, ha... Nema na čemu. Ovakvi razgovori uvijek su pravo zadovoljstvo!



**Goran Vlašić**, doktor znanosti čija je disertacija od strane savjetničke kuće *McKinsey* i *Europske marketinške akademije* proglašena "jednom od tri najbolje u svijetu" za 2010. godinu. Predavač je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.



**Jelena Krizmanić**, ravnateljica *Instituta za inovacije* u Zagrebu koji se bavi inovativnošću te povezivanjem akademske teorije i stručne prakse, stručnjak nabave i maloprodaje.





**Franjo Luković**, predsjednik Uprave, Zagrebačka banka

“

*Najznačajnija komponenta posla svakog uspješnog menadžera razmišljanje je o tome kako sustav učiniti još boljim, kako se mijenjati da biste bili bolji, radi povjerenja svojih klijenata, uslijed promjena na tržištu ili tehnoloških promjena, uvijek korak ispred dinamične konkurencije. Leaderske kvalitete svugdje su dragocjene, u bilo kojoj organizaciji - pravi lideri moraju biti sposobni koristiti se različitim stilovima vođenja ovisno o situaciji. S tog aspekta qLife časopis uistinu je vrijedan jer potiče čitatelje na dublje promišljanje o vlastitim potezima kako bi organizacije kojima rukovode optimalno funkcionirale.*

”



**Danica Purg**, President and Dean, IEDC-Bled School of Management, President, CEEMAN-Central and East European Management Development Association

“

*qLife has inspired me with its innovative approach, broad outlook on management issues, real professionalism, and an exceptional appreciation of beauty. This is why IEDC-Bled School of Management is delighted to serve as a strategic partner of this cutting-edge publication.*

”



**Velimir Srića**, redovni profesor na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, vodeći hrvatski stručnjak i publicist na području znanosti i umjetnosti liderstva

“

*S guštom čitam, ili barem prolistam, svaki broj qLifea. Iza impresivnog dizajna i opreme krije se vanserijski sadržaj. qLife smatram sjajnim propagatorom modernog leadershipa, posebno ideja proizašlih iz Sengeove škole "organizacijskog učenja".*

”



**Sandra Posavec**, glavna urednica časopisa Hausbau

“

*Časopis qLife smatram neophodnom literaturom svakog lidera i menadžera. Svojim inspirativnim, stručnim, jasnim i suvremenim tekstovima omogućava nam dodatnu edukaciju i bolje razumijevanje činjenice kako smo u poslovnom sustavu svi međusobno povezani i da jedni na druge utječemo. Osim toga, potiče prije svega osobnu, a zatim i organizacijsku transformaciju, toliko neophodnu za izgradnju zdravijeg, obzirnijeg, odgovornijeg i kvalitetnijeg društva.*

”



**Davor Majetić**, predsjednik YES, Young Executive Society, glavni direktor HUP-a

“

*qLife smatram velikim pozitivnim iznenađenjem u kaotičnom i maglovitom svijetu medija. Svojom kvalitetom i izborom tema značajno pomaže liderima i menadžerima da pozitivno odgovore na izazove koji ih okružuju. Odličan primjer, nadam se i drugima, kako beskompromisna ustrajnost na kvaliteti dugoročno uvijek pobjeđuje!*

”



**Manuela Šola Oršić**, general manager, Abrakadabra integrirane komunikacije d.o.o.

“

*qLife je moj omiljeni časopis od prvog dana izlazenja jer svojim jedinstvenim konceptom pruža nova znanja, aktivno potiče na razmišljanje i promjenu, a to je upravo ono što poduzetnicima i managerima treba na svakodnevnoj razini. qLife svojim dubokim i kvalitetnim sadržajem omogućuje razvoj svakog pojedinca kako na osobnoj tako i na kolektivnoj razini. Tekstovi autora koji pišu za qLife su bezvremenski, izuzetno kvalitetni i čitaju se uvijek s puno promišljanja. Ukratko, jako volim qLife i veselim se svakom novom broju.*

”

The background of the page is a photograph of a blue wall covered in graffiti. The graffiti consists of various colorful tags and abstract shapes in shades of red, orange, yellow, and green. The wall has a slightly textured appearance. A semi-transparent light blue rectangular box is positioned in the upper right quadrant of the image, containing the text.

# OSOBNI RAZVOJ

# Istinska sreća

Ruben Papián

**S**vaki čovjek želi biti sretan. Sve naše nade usmjerene su prema stanju trajne sreće. No, savršeno stanje vječne radosti privilegij je bogova i luđaka.

Važno je nikada ne zaboraviti koliko je samo život dinamičan. Radi toga se neko trajnije stanje bivstvovanja ne može održati. Čak i u trenutku smrti vaša svijest neće mirovati, već će putovati širokim prostranstvom dinamičnog Univerzuma.

U svijetu stalne promjene *sreća* kontinuirano dolazi i odlazi iz naših života. Pritom je nikad nema u mjeri u kojoj bi mi to htjeli. No ipak, s nama je češće nego što mislimo, sve dok je ne zamijenimo s *ugodom*.

Poistovjetiti *sreću* i *ugodu* česta je zabluda u našim životima. Pažljivo istražimo obje kategorije kako bi uočili razliku.

Sretni smo kada je s nama sve u redu. Radi se o vrlo čistom te istovremeno prolaznom stanju bivstvovanja. Također smo sretni kada se nađemo u rezonanciji s okruženjem. Posljedično tome, emocionalni naboj jača stvarajući tako osjećaj ugone.

Ostvarivanje naših želja također je ispunjeno srećom. Nakon ispunjenja dolaze nam *ugoda* i *zadovoljstvo*, naknadni efekti sreće.

Kao ljudska bića, kulturološki smo programirani “vezati” sreću za ciljeve koji su, uzgred rečeno, pretežito materijalne naravi. Sami ciljevi pritom ne donose sreću već taj “prolazni efekt” ugone i zadovoljstva.

Pretpostavimo da želite posjedovati novi *Mercedes*. Pretpostavimo da vam se želja ostvarila. I sami znate što će se nakon toga dogoditi. Određeni period vremena novi automobil oduševljeno ćete vozati gradom pokazujući ga prijateljima. Nedugo zatim, novi *Mercedes* polako će postati “normalom” u kolotečini vašeg života. Radi li se onda u ovom primjeru o istinskoj sreći? Odgovor je, naravno, negativan. Primjer nam govori o trenutnoj ugoni i zadovoljstvu pomiješanima s ego ispunjenjem.

Sada zamislite da ste isti *Mercedes* sami izradili. Kako bi se tada osjećali? Vjerojatno mnogo bolje nego kad ga kupite. Tek onda kada čovjek osobnu kreativnost pretoči u ostvarenje cilja dolazi do istinskog izvora vlastite sreće. Sam čin stvaranja čini da stvaratelj objekt stvaranja osjeća “više svojim” nego što je slučaj kod redovne kupnje,



pa se time u stvaratelju oživotvoruju sa svim druge, više razine sreće.

U kontekstu *ciljeva*, najveći se problem odnosi na zabludu kako će vas njihovo dostizanje, samo po sebi, dovesti do istinske sreće. Istina je, zapravo, malo drukčija. Sam proces nastojanja usmjeren prema dostizanju cilja donosi mnogo više sreće od konačnog primanja dara. Osim ako se ne radi o borbi za goli opstanak, ostvarenje ciljeva nikada vam neće donijeti sreću u mjeri u kojoj će to učiniti kreativni naponi uloženi u njihovo dostizanje. Naravno, ako ste se

U kontekstu *ciljeva*, najveći se problem odnosi na zabludu kako će vas njihovo dostizanje, samo po sebi, dovesti do istinske sreće.

izgubili u pustinji i očajnički tražite oazu, tada vam je cilj veoma važan. Opstanak je u pitanju. Tome se ništa ne treba dodati.

S druge strane gledano, naše su želje obično u većoj mjeri materijalne. Primjerice, zamislimo kako se bavite nezanimljivim i dosadnim poslom štedeći pritom za kupnju male brodice. Svakoga tjedna odvajate od svojih primanja izvjesnu količinu novca čime se primičete sve bliže i bliže svojem cilju. Vjerovali ili ne, sam proces skupljanja sredstava budi u vama određenu sreću koja je direktno povezana s ispravošću vašega

puta. Dobro znate da brodicu želite radi toga što želite ribariti s prijateljima, a to će vam, nesumnjivo, donijeti veliko zadovoljstvo. U tom procesu kontinuiranog približavanja cilju, u borbi, patnji i trpljenju, bili vi svjesni toga ili ne, vaše se biće nalazi u stanju blaženstva jer se kreće ispravnim i izvjesnim putem prema ostvarenju svojih snova. Sjetite se one poznate izreke Johna Lennona: “Meni osobno... mnogo je zanimljivije bilo *postati* (Beatlesima) nego što je to bilo *biti* (Beatles)!”

Na isti se način osjećaju mnoge iznimno uspješne osobe jednom kada dostignu velike životne prekretnice. Naravno da su redom oduševljeni postignutim ciljem. No, svi oni istovremeno i jednoglasno ističu postojanje stanovitog “osjećaja praznine” koji obično slijedi postignuće. Osvajanje *Mount Everesta* alpinistima donosi sreću. Uživanje u prekrasnom pogledu s vrha ugodu i zadovoljstvo.

Nažalost, uroda i zadovoljstvo brzo nestaju, tope se poput snijega u proljeće.

Stoga bi nam bolje bilo usmjeriti se na istinsku sreću, nego na ugodu i zadovoljstvo. A sreća se, u svom najčišćem i najprofinijem obliku, pronalazi u stvaralaštvu. Dok arhitekta konstruira strukture, svaki trenutak stvaranja donosi mu sreću. Kada se izgradnja jednom završi, počinje se diviti vlastitoj kreaciji čime na scenu poziva ugodu i zadovoljstvo.

Još jedno obilježje sreće njezina je kolektivna priroda. Kada dvije osobe crpe sreću iz istog izvora, kada su sretne iz istih pobuda, ukupna se sreća uvećava. Usklađivanjem s drugom osobom doživljavamo i proživljavamo *iskustvo jedinstva* koje učvršćuje našu sreću. Razmjena transcendiraju individualnost.

Promotrimo sada različite vrste sreće i njima popratnu ugodu i zadovoljstvo na primjeru kirurga i plesača u diskoteci.

Zaglušujuća glazba prolama se diskotekom. Plesač se u zanosu baca po podu, izgubljen u ekstazi. Gledajući ga, vjerojatno biste pomislili: “Čovjek je doista sretan”. Vjerojatno biste bili u pravu. Molim vas, nemojte odmah relativizirati situaciju pripisujući njegovu sreću drogama i alkoholu. Za potrebe ovog teksta one su posve irelevantne.

Plesač se nalazi u savršenom okruženju, u savršenom trenutku vremena. Na bazičnoj razini, sve je točno tako kako treba biti. Glazba. Atmosfera. Usklađenost i jedinstvo s drugim ljudima u okruženju plesnog podija. Snažna emocionalna reakcija koja predstavlja čistu ugodu i zadovoljstvo neminovna je.

Istovremeno, u bolnici na drugom kraju grada, kirurg je angažiran na složenoj višesatnoj operaciji koja bi trebala spasiti pacijenta na granici života i smrti. Je li on sretan? Zapravo jeste, iako se ne doima takvim. Liječnik ne crpi svoju sreću iz euforije poput plesača u diskoteci već iz kreativnog procesa rješavanja problema na samim granicama osobnih sposobnosti. Radi se o *stanju ispravnosti* kao temeljnom ishodištu sreće.

Po završetku uspješne operacije, posve iscrpljen, liječnik se s olakšanjem opušta. Dok razmišlja o sjajno odrađenom poslu, u njegovo biće naviru snažni osjećaji ugone i zadovoljstva.

Netko bi se mogao usprotiviti ovoj tezi tvrđnjom kako sreća kirurga ovisi o sretnom ishodu operacije: “Da je kojim slučajem operacija tragično završila, da je pacijent umro, liječnik se zasigurno ne bi

tako osjećao”. Istina je kako bi eventualna tragedija eliminirala bilo kakvu mogućnost postoperativne ugone i zadovoljstva. Međutim, ishod operacije, ma kakav on bio, nikada neće ugroziti *istinsku sreću* koju kirurg proživljava baveći se umjetnošću svojega posla.

Pritom naravno ne mislim na orgazmičke osjećaje plesača u diskoteci. Radi se o sreći potaknutoj *prisustvom u sadašnjem trenutku* kada dolazimo do vrhunca osobne kreativnosti i kada je sve onako kako treba biti. Suprotno tome, liječnik u borbi za život

Liječnik ne crpi svoju sreću iz euforije poput plesača u diskoteci već iz kreativnog procesa rješavanja problema na samim granicama osobnih sposobnosti. Radi se o *stanju ispravnosti* kao temeljnom ishodištu sreće.

pacijenta, koji se oslanja na svoje znanje i iskustvo, primjer je vrhunca kreativnog bivstvovanja.

Zapravo, ovdje ne govorimo o dva različita tipa sreće budući da su obje, u svojoj suštini, veoma slične. Obje predstavljaju sjajan primjer osoba prisutnih u pravom trenutku.

Nema sumnje kako će kirurgovo iskustvo operacije i razmjena istog s kolegama stvoriti osjećaj jedinstva koji će duže trajati od ekstaze plesača koji će se sljedećeg jutra vjerojatno probuditi mamuran i teško

depresivan. Plesačevo zadovoljstvo vjerojatno neće trajati koliko liječnikovo.

Pa ipak, nekoliko sati ranije oboje su živjeli prisutni u “svom trenutku”. Oboje su bili istinski sretni. Stoga treba upamtiti kako nije važno *što* se čini, već je važno *kako* se to čini. Ako ste na pravom putu, razvijajućí svoje želje osjećate kako je sve u redu,

onako kako treba biti. U stanju ste istinske sreće. Nemojte se tada truditi pretvarati te osjećaje u ugodu i zadovoljstvo budući da će vas oni samo onečistiti. Jer, uгода i zadovoljstvo sigurno će doći, jednom kada se vaše želje ostvare.

Sve dotad, ne trajte vrijeme uzalud. Budite sretni!

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



Copyright © 2011., Ruben Papian



**Ruben Papian**, arhitekt, liječnik i psiholog, stručnjak koji svojim savjetima pomaže pojedincima i tvrtkama u upravljanju kriznim situacijama, osobnom i organizacijskom razvoju, strategiji te upravljanju promjenama, posebno cijenjen među mladim ljudima radi svojih izazovnih, inspirativnih i provokativnih stavova o životu i svijetu.





...mnoštvo misija i vizija, priča o uspjesima i padovima, na tisuće junaka i antijunaka, a samo jedan redatelj...

**business.hr**



# q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja

PORTAL ZA NOVE LIDERE

Mudre poruke vodećih  
svjetskih stručnjaka:

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

i mnogih drugih...



[www.business.hr](http://www.business.hr)  
[www.iedc.si](http://www.iedc.si)  
[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)

