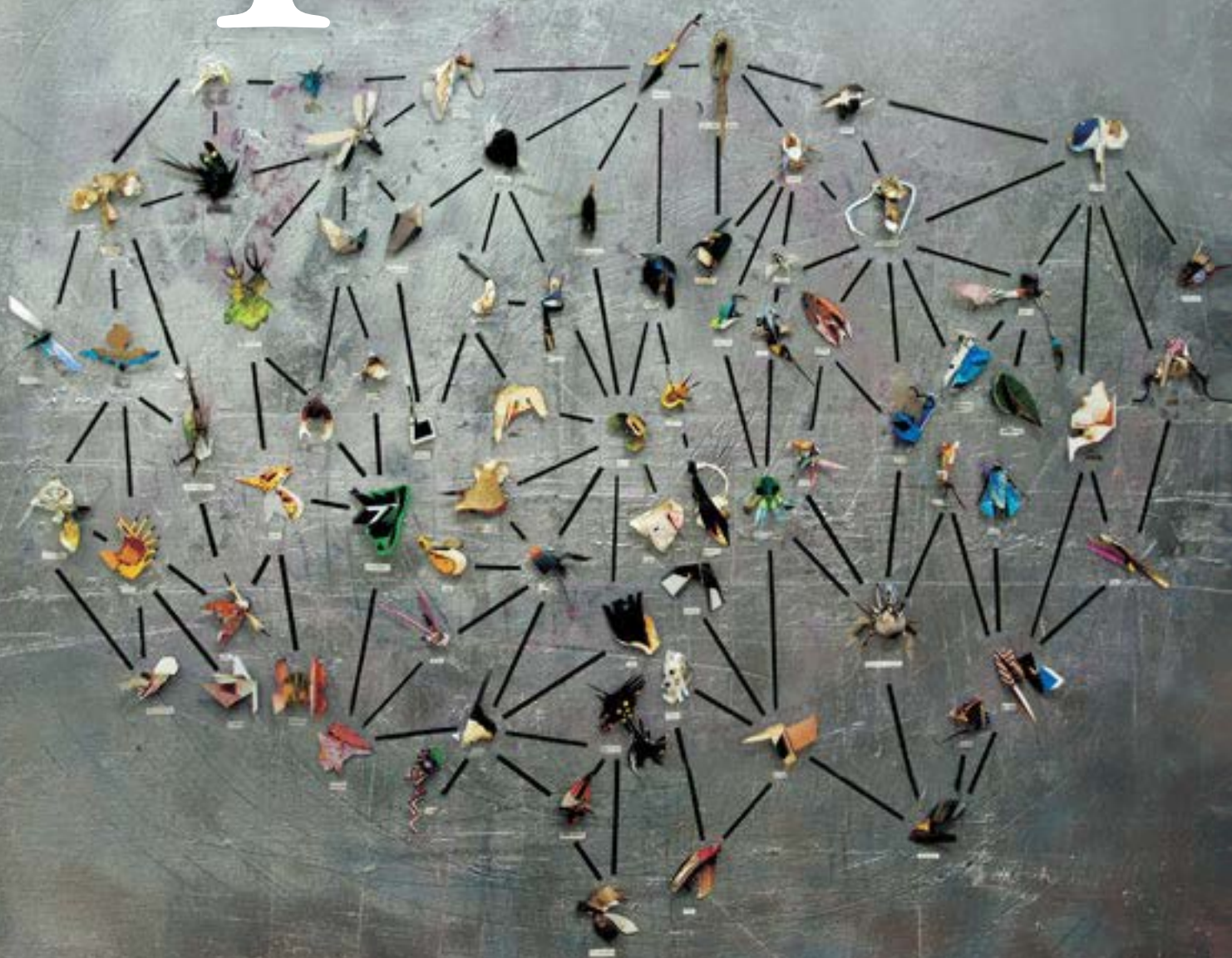


qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



Umjetnost i liderstvo

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 1 / Vol.V / Proljeće 2013.
ISSN 1846-9590



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

business.hr

Izdavač: Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanići 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net), Sanja Guć (Business.hr) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Plamenko Cvitić (Business.hr)
Ilustracije i grafički dizajn: Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Inceatus, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa
Marketing: Alenka Radović Pevec (Quantum21.net), **Prodaja:** Željko Jukić (Business.hr) qLife@business.hr +385.1.8892.555

Partneri:

EmeraldManagementFirst

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SoL
society for
organizational learning

McKinsey&Company

Rijeka, Ožujak 2013.



TIEMME



MYTH

7

Umjetnost i liderstvo

Marko Lučić

11

Umjetnost i liderstvo

Nancy J. Adler

U tekstu se istražuje zašto sve više kompanija uključuje umjetnike i umjetničke procese u strateško i svakodnevno liderstvo.

33

Uloga umjetnosti i umjetnika

Edgar M. Schein

Autor nudi odgovore na pitanja o tome zašto je umjetnost, osim samim umjetnicima, važna i drugima u društvenoj zajednici te zašto bi lideri i menadžeri trebali više znati o umjetnosti i umjetnicima?

39

Liderstvo i improvizacija: pouke jazz

Frank J. Barrett

Jeste li ikada pomislili da postoje određene sličnosti u životu i radu menadžera i jazz muzičara? Obzirom da se i jedni i drugi često susreću s nestrukturiranim situacijama, stručnjaci su počeli proučavati muzičare kako bi o improvizaciji educirali menadžere.

51

Svijet u predivnim bojama

Ian Sutherland

Prevladavajuća gospodarska i duhovna kriza zahtjeva novu vrstu liderstva sposobnog osjetiti različite nijanse harmonije i disonance estetskih i emotivnih komponenti organizacijskog života.

61

Umjetnost u službi liderstva - Intervju s Danicom Purg

Marko Lučić

Posljednja dva desetljeća jedinstveni pristup IEDC – Poslovne škole Bled koji integrira umjetnost u obrazovne programe priskrbio je mnoga priznanja stručne javnosti prometnuvši školu u svjetski vrh edukacije lidera i menadžera.

71

Kako stvoriti lidere umjetnike?

J. Brian Woodward, Colin Funk

U pokušaju da odgovore na kompleksne uvjete poslovanja, organizacijske znanosti sve se više zanimaju za estetiku.

89

Ponašanje i razmišljanje umjetnika: pouke inovatorima

Tim Leberecht

Nakon što smo konačno shvatili kako sveprisutna "znanost" ne uspijeva odgovoriti na ključne izazove liderstva i menadžmenta, "umjetnost" postaje sve važnija u toj značajnoj domeni.

97

Klasična glazba i biznis

Alf Westelius

Autor na interesantan način uspoređuje timski rad u simfonijskom orkestru, gudačkom kvartetu i poslovnoj organizaciji.

111

Umjetnost kao temelj razvoja liderskih vještina

Danica Purg, Ian Sutherland

Na koji su način liderstvo i umjetnost povezani? Umjetnost se odnosi na stvaranje novih, čudnovatih i inspirativnih sadržaja koji djeluju na čovjekova osjetila i emocije. Koliko bi pogriješili kada bi u prethodnoj rečenici "umjetnost" zamijenili "liderstvom"?

RAZOTKRIJTE SE

NOVI CITROËN DS3 CABRIO

Kao svaka prava ikona sadašnjice, Citroën DS3 od sada se predstavlja u Cabrio izvedbi. Otkrijte njegove dinamične linije i tehnološke inovacije koje ga karakteriziraju. Uživajte u njegovim 3D LED stražnjim svjetlima, osjetite udobnost sjedala od prave plave kože te otvorite pomični krov pri kretanju do 120 km/h. Toliko mnogo stvari za otkriti, prije nego otkrijete najvažniju, sebe.

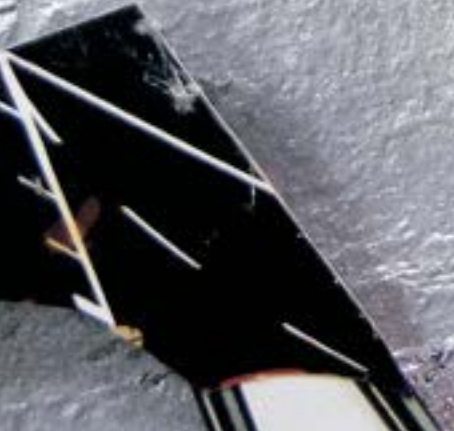
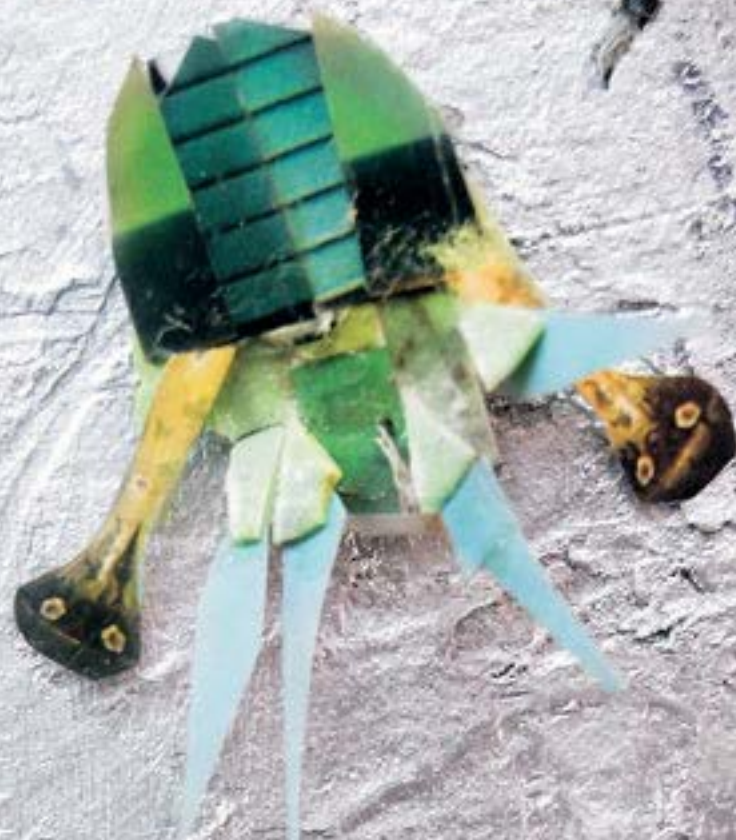
Mjesečna potrošnja (u l/100km) Citroën DS3 Cabrio (norme CEE1999-100): 3,8 do 6,9. Emisija CO₂ (u g/km): 99 do 158.



ADUE

MEDITERRANEA.

RICCHETTI



Uvodnik

Umjetnost i liderstvo

Marko Lučić

Kada smo krajem 2008. godine pokretali *qLife*, mnogi su nas pitali o tome zašto smo za slogan odabrali složenicu "znanost i umjetnost liderstva". Prvi dio je bio jasan. Očito je naime da se liderstvo, kao neka "mekša, naprednija i duhovnija" varijanta menadžmenta čvrsto oslanja na rigidnu ekonomsku znanost, matematičko-statističke modele i sofisticirane analitičke alate pomoću kojih racionalno upravljamo "strojem" koji se naziva poduzeće. Drugi dio slogana činio se posve nepotreban i neprimjeren zbog nejasne povezanosti vodstva i umjetnosti.

Od tada pa do danas mnogo se toga promijenilo. Sveobuhvatna svjetska gospodarska, moralna i duhovna kriza pomogla nam je konačno shvatiti kako nas je sveprisutna "znanost" ostavila na cjedilu, bez odgovora na ključne probleme. U nestrukturiranom i kompleksnom okruženju koje ne ostavlja vremena za pomno planiranje i analizu, shvatili smo da nam racionalnost, sama po sebi, malo kad koristi. Stoga su se ljudi, u potrazi za nadogradnjom i novim rješenjima, okrenuli umjetnosti.

Da je tome tako pokazuju nam recentna kretanja na globalnoj gospodarskoj sceni koja, svjesna činjenice kako se jedino *improvizacijom, intuicijom, inovacijama i strastvenom kreativnošću* ostvaruje tržišni uspjeh, sve snažnije koketira s umjetnošću i umjetnicima. Primjerice, ugledni pjesnik David Whyte već godinama surađuje s *Boeingom*, *Intel* je na radno mjesto direktora za inovacije imenovao glazbenika i producenta Williama Jamesa Adamsa, a komorni orkestar *Orpheus* koji o liderstvu educira čelnike vodećih svjetskih tvrtki bukiran je dvije godine unaprijed.

Još je mnogo argumenata u prilog tezi da se u svijetu menadžmenta nešto značajno događa. Primjerice, knjiga *Artful Making: What Managers Need to Know About How Artists Work* napisana u koautorstvu sveučilišnog profesora i kazališnog producenta, udobno se smjestila na listi najprodavanijih naslova posljednje dekade. Na *World Economic Forumu*, godišnjem stjecištu svjetske poslovne elite, radionica *Role of the Arts* već se godinama ne propušta. *Academy of Management*, najuglednije svjetsko udruženje profesora menadžmenta, početkom milenija je osnovala "grupu za umjetnost i poeziju" podigavši time umjetnost na razinu važnosti koju imaju strategija, financije i druge znanstvene discipline.

Da to nisu samo puke priče pronalazimo i u časopisu *Harvard Business Review* koji tvrdi da je "MFA (eng. *Master in Fine Arts*) zapravo novi MBA (eng. *Master in Business Administration*)" te da u biznisu "umjetnička edukacija polako ali sigurno nadmašuje klasično poslovno obrazovanje". Tome u prilog govore i informacije s danskog tržišta rada na kojem

su diplomanti kopenhagenskog *Center for Art and Leadership* najtraženiji menadžerski kadar. Ni *McKinsey* nije ostao imun na promjene. Godine 1993. 61% novozaposlenih u kompaniju je dolazilo iz redova studenata MBA programa da bi danas taj broj pao na 43% jer uprava procjenjuje kako im za uspjeh na tržištu treba "više inovativnih dizajnera, a manje analitičara".

Zašto je poslovni svijet, u svojoj mitskoj potrazi za profitom, krenuo iznenađujućim smjerom? Pokušajte u nastavku pojmove "umjetnost" i "umjetnici" zamijeniti "liderstvom" kako biste otkrili začuđujuće poveznice koje potvrđuju da novo usmjerenje doista ima smisla.

Umjetnost (liderstvo) se uobičajeno smatra vještinom stvaranja *estetskih rezultata*. U svojoj suštini, podrazumijeva nove odnose, iznenađujuće kontradikcije, oslobođene emocije i zapanjujuće paradokse koji stvarima, situacijama i pojavama mijenjaju smisao i značenje. Umjetnost (liderstvo) propituje razumijevanje svijeta *oko* nas i *u* nama. Budući da izravno komunicira s nesvjesnim koristeći se *maštom* i *intuicijom*, umjetnost (liderstvo) je sposobna opisati svijet budućnosti, odnosno "svijet u nastajanju" onkraj vidljivog horizonta. Potiče nas da gledamo *ono* što uglavnom ne želimo vidjeti i *ono* što je zabranjeno u dnevnom diskursu jer je uznemirujuće, tjeskobno ili politički nekorektno.

Umjetnik (lider) je osoba koja, baveći se jednom ili više aktivnosti iz širokog spektra ljudskog djelovanja, potaknut umjetničkim *nadabnućem*, uz talent i osjećaj za ljepotu (*estetska vrijednost*), stvara djela kojima izražava svoju *kreativnost, misli i osjećanja* te na taj način komunicira sa svijetom.

Umjetnici (lideri) imaju kontinuiranu potrebu za invencijom i reinvencijom, za izražavanjem na novi i originalan način, za povezivanjem nepovezivog i promišljanjem izvan ustaljenih okvira u vječitoj borbi sa *statusom quo*.

Na kraju, kako bi dodatno pojasnio što točno želim reći o liderstvu kao umjetnosti, stihove Rogera Rosenblatta prenosim u izvornom obliku:

The best in art and life
and thus in leadership too
comes from a center
something urgent and powerful
an idea or emotion
that insist
on its being.

From that insistence
a shape emerges
and creates its structure out of passion.

If you begin with a structure,
you have to make up the passion,
and that's very hard to do.



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

IEDC - Poslovna škola Bled

- Centar izvrsnosti u edukaciji lidera i menadžera
- Poslovno stjecište srednje i istočne Europe
- Kreativno okruženje za kreativno liderstvo



DIPLOMSKI PROGRAMI

- Doktor znanosti menadžmenta
- Međunarodni Executive MBA
- Predsjednički MBA

RAZVOJNI PROGRAMI

- Prilagođeni zahtjevima i potrebama klijenata
- Top Executive forumi
- General Management Program
- Seminari

LJETNA ŠKOLA

- Program "Mladi menadžer"
- Program "Otkriće menadžmenta"

ALUMNI MREŽA

- više od 63.000 članova Alumni kluba
- u 70 zemalja širom svijeta



LIVIGNO

Umjetnost i liderstvo

Nancy J. Adler

Dramatične promjene u društvu, gospodarstvu i tehnologiji prisiljavaju organizacije 21. stoljeća da se okrenu novim, spontanijim i inovativnijim pristupima vođenju. U ovom članku istražiti ću zašto sve više kompanija uključuje umjetnike i umjetničke procese u strateško i svakodnevno liderstvo.

“MFA (eng. *Master in Fine Arts*) novi je MBA (eng. *Master in Business Administration*). U biznisu, obrazovanje u umjetnosti polako ali sigurno nadmašuje klasičnu poslovnu edukaciju.” - Harvard Business Review (Pink, 2009.)

Nobelovac Elie Wiesel tijekom jednog intervjua zamoljen je da nešto kaže o svojim stajalištima u kontekstu mogućnosti ostvarenja mira na Bliskom Istoku. Nakon iznošenja poznate litanije o propuštenim prilikama, patnjama, ubojstvima i terorizmu, novinar mu je postavio posljednje pitanje: “G. Wiesel, jeste li izgubili nadu?” Na njegovu veliko iznenađenje, Wiesel je kratko i odlučno odgovorio: “Nisam!”

Ne skrivajući zbunjenost, iskusni je novinar nastavio: “Zbunjen sam. Objasnite mi kako je moguće da se još uvijek nadate? Posebi-

ce vi, koji ste desetljećima surađivao s obje strane i odlično razumijete opsege i veličinu prepreka, nepopustljivost objiju strana i rastući broj žrtava. Kako uspijevate održavati nadu?” Tihim, no sigurnim glasom, Wiesel je odgovorio: “Zato što je ljudski nadati se”.

Nadu ne treba poistovjetiti s empirijskim zaključkom. Ona se ne rađa nakon večernjih vijesti i “analize prikupljenih informacija” nakon čega odlučujemo hoćemo li se ili nećemo nadati. Nada je suptilna kvaliteta koju ljudi unose u situacije, a lideri u svoje organizacije i u svijet.

2. trend: sve snažniji utjecaj tržišta i tržišnih sila

Na svjetskoj pozornici moć polako ali sigurno prelazi u privatne ruke što potvrđuje činjenica kako su danas 49 od 100 najvećih svjetskih gospodarskih entiteta multinacionalne kompanije, a ne države. U kontekstu takve promjene “snaga”, stara pretpostavka po kojoj će se vlada pobrinuti za dobrobit poslovne ili društvene zajednice jednostavno više ne vrijedi.

Primjerice, *Wal-Mart* je danas 19. najveći gospodarski entitet na svijetu s prodajnim prihodima od 250 milijardi US\$ (Mau et al., 2004.). Kada bi se radilo o državi, *Wal-Mart* bi danas bio osmi najveći trgovački partner Kine (Friedman, 2005.). Dnevni prihod *Wal-Marta* veći je od godišnjeg BDP-a 36 zemalja. “Vojska” koja broji 1,8 milijuna zaposlenika širom svijeta čini ga najvećim svjetskim poslodavcem koji pod “uniformom” ima više ljudi od cjelokupne vojske SAD-a. Stoga svaki, pa i najmanji potez kompanije snažno utječe ne samo na djelatnike i kupce nego i na globalno gospodarstvo i društvenu zajednicu u kojoj posluje. U kontekstu

Na svjetskoj pozornici moć polako ali sigurno prelazi u privatne ruke; 49 od 100 najvećih svjetskih gospodarskih entiteta multinacionalne su kompanije.

Wal-Marta i kompanija sličnih njemu, izjava dizajnera Brucea Maua, “sada kada sve možemo...” doslovno se ostvaruje.

Wal-Mart može učiniti skoro sve što zamisli; takva pozicija - sa stanovišta kompanije i cijele društvene zajednice - povlači sa sobom veliku odgovornost i važna pitanja: “Što će kompanija učiniti?” te “kome će to koristiti?” U *Wal-Martovom* slučaju radi se o suštinskim pitanjima budući da je odnos kompanije prema zaposlenicima i drugim dionicima pod lupom interesa medija, zakonodavstva i šire javnosti.

Kofi Annan, bivši glavni tajnik UN-a za trajanja mandata silno se trudio da kompanije pridonose društvu:

Ujedinimo snagu tržišta i snagu ideala... Uskladimo kreativne snage privatnog poduzetništva s potrebama osiromašenih i naraštaja koji nadolaze.

Analizirajući društvenu dinamiku, Arnold Toynbee (Mau et al., 2004.) vjerovao je kako takva preraspodjela snaga očito postaje mogućom:

21. stoljeće neće biti upamćeno kao razdoblje političkih konflikata ili tehnološkog napretka, već kao razdoblje u kojem se društvo usudilo na dobrobit cijele ljudske rase gledati kao na ostvariv cilj.

Svi oni koji se zalažu za globalni napredak čovječanstva svjesni su činjenice da u svakom pokušaju stvaranja i održavanja energetske, pravedne i održive društvene zajednice mora sudjelovati privatni sektor. Stoga lideri organizacija različitih gospodarskih

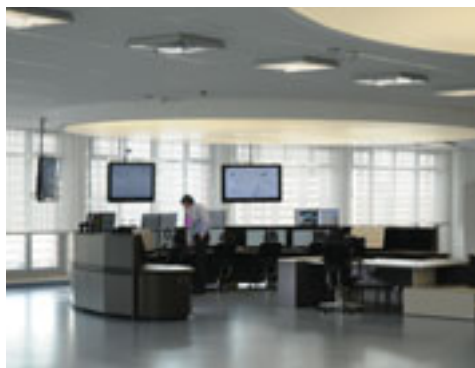


Naša poslovna izvrsnost rezultat je energije naših ljudi.

Od istraživanja i razvoja, preko prerade pa sve do maloprodajne djelatnosti, naša najjača snaga su ljudi. Zahvaljavajući njihovoj energiji INA je već pola stoljeća lider u svim segmentima poslovanja. Zato je svaki poslovni uspjeh naše kompanije prvenstveno uspjeh naših zaposlenika.

INA - vi ste naša energija.

INA
www.ina.hr



Umjetnost liderstva: Nade pretočene u stvarnost

Tko smo mi kao umjetnici? Ili, možda još i važnije, tko smo mi kao ljudska bića? Kako poslovni svijet utječe na život na planeti? Kako poslovni svijet želi utjecati na ovaj planet? Kojim vještinama biznis pridonosi kreaciji? Prema Ivanu G. Siedenbergu, predsjedniku *Verizona*, “kreativnost je nezamjenjiva ljudska vještina u sve više automatiziranom svijetu... i jedini održivi izvor konkurentne prednosti”.

U ovom jedinstvenom povijesnom trenutku svjedoci smo stapanja najboljih poslovnih i umjetničkih vještina u svrhu ostvarivanja najviših stremljenja čovječanstva. Iako još uvijek nije jasno hoćemo li u tome uspjeti, u tom kontekstu uvijek je vrijedno

prisjetiti se Elia Weisela, dobitnika Nobelove nagrade za mir, i njegove poruke kako je “ljudski nadati se”.

Brojne krize u svijetu svakog nas dana podsjećaju kako nas puke predikcije, bilo poslovne ili društvene, neće približiti željenom cilju. Želimo li mir u svijetu i trajni prosperitet u gospodarstvu, takve rezultate moramo *stvoriti*. Udruživši globalni utjecaj i poduzetničke vještine biznisa s kreativnošću, imaginacijom i improvizacijom umjetnika, nadamo se da ćemo odagnati iluzije, da nećemo prihvatiti ništa manje od najviših ljudskih aspiracija te da ćemo uspjeti ostaviti svojoj djeci svijet dostojan življenja.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Copyright © 2013 Nancy J. Adler. All rights reserved.



Nancy J. Adler, doktorica znanosti, umjetnica, profesorica međunarodnog menadžmenta na *Sveučilištu McGill* u Montrealu, poslovna savjetnica, producentica filmova *A Portable Life* i *Reinventing Our Legacy*. Autorica je mnogobrojnih znanstvenih i znanstveno-stručnih tekstova i knjiga od kojih su najpoznatije *International Dimensions of Organizational Behavior* i *Women Managers Worldwide*.



**VELEBIT
OSIGURANJE d.d.**

Član Sava Re Grupe

Zajedno.

Na pravom putu!

Već 5. godina

www.velebit-osiguranje.hr



ASTELLO

Uloga umjetnosti i umjetnika

Edgar H. Schein

Zašto je umjetnost, osim samim umjetnicima, važna i drugim subjektima društvene zajednice, primjerice, državnim institucijama ili privrednim organizacijama? Zašto bi lideri i menadžeri trebali više znati o umjetnosti i umjetnicima? Godinama sam o tome razmišljao, a neke misli nedavno sam i zapisao. U uvodniku ovog kratkog članka moram napomenuti da se nisam bavio bilo kakvim “istraživanjem” u ovoj domeni, već da se radi o osobnim gledištima na situaciju stvorenim na temelju osobnog iskustva koje sam stekao kao slikar amater i klinički psiholog koji je cijeloga života propitkiwao na koji način umjetnost i umjetnička aktivnost utječu na moj život kao i živote drugih ljudi s kojima sam surađiwao.

U tekstu opisane višestruke “funkcije” umjetnosti i umjetnika, ako ih mogu tako nazvati, međusobno se preklapaju i utječu jedna na drugu. Razmatrat ću ih odvojeno, kako bi bolje istaknuo njihovu različitost koja se otkriva tek pošto čovjek počne dublje promišljati o ovoj temi.

1. Umjetnost i umjetnici potiču nas da “više vidimo”, “više čujemo” i “više osjetimo” od onoga što se događa u nama i oko nas.

U sklopu osobnog obrazovanja, umjetnici kontinuirano proširuju percepciju i izražaj

6. Umjetnost nas dovodi u dodir s kreativnim sebstvom.

Naglašavajući *kreativnost* kao intrinzični aspekt cjelokupne stvarnosti, umjetnik nas poziva da realnost sagledamo na drugačiji način; realnost nije “tamo vani” već se ona kontinuirano iznova stvara kroz naše svakodnevno kreativno djelovanje. Ili, možda je još bolje reći kako je stvarno važan dio realnosti onaj koji za sebe stvaramo vlastitim djelovanjem i kojim izražavamo sebe kao osobu.

U tom kontekstu često se prisjetim priče o korejskom ratnom logoru kada su zatvorenicima tek povremeno dozvoljavali rekreaciju na splavi koja je plutala rijekom oko logora. Te rijetke izlaske zatvorenici su koristili da se zabave i malo nasamare

stražare. Napuštanje splavi bilo je naime strogo zabranjeno, ali se stalno dešavalo da neko od logoraša “padne” u vodu i natjera tako stražare na žurno izvlačenje. Međutim, čim bi jednog izvukli drugi zatvorenik na drugoj strani splava opet bi slučajno “pao” u vodu čime se njihova mala “igra” nastavljala. Slično tome, uvijek treba imati na umu kako radnici - onda kada to žele - uvijek mogu izmisliti vrlo kreativne načine i procedure ometanja ciljeva menadžmenta.

Umjetnost živi u svakom čovjeku, bez iznimke. Međutim, ne posvetimo li joj dovoljnu pažnju, izlažemo se opasnosti da ne primijetimo koliko bi učinkovitiji i sretniji mogli biti kada bi osvijestili svoj umjetnički instinkt i dozvolili mu da izađe na površinu kako bi se eksplicitno manifestirao u svijetu.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Translated and reprinted by permission of SoL, *Society for Organizational Learning*, 2009., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *The Role of Art and the Artist* in *Reflections* magazine.



Edgar H. Schein, profesor emeritus, *MIT Sloan School of Management*, jedan od vodećih svjetskih stručnjaka za organizacijsku kulturu i liderstvo gostujući je profesor na IEDC - *Poslovnoj školi Bled*. Na prošlogodišnjoj proslavi 25. godišnjice osnutka škole nagrađen je počasnom titulom *Doctor Honoris Causa*.

Ubacite u najvišu brzinu!



Surfajte neograničeno na najbržem mobilnom internetu već od 175 kn

Aktivirajte Extreme Mobile net tarife i surfajte bez ograničenja!

Uživajte više nego ikada uz brzine i do 75 Mbit/s. 4G USB stick možete koristiti za surfanje na 4G mreži, ali i na područjima gdje su dostupne manje brzine.

Saznajte više na hrvatskitelekom.hr

Vrijedi svake lipe.

Živjeti zajedno

..... **T** .. **Mobile** ..



SALE ALLE



MONTE TINIDUE

Liderstvo i improvizacija: pouke jazza

Frank J. Barrett

*A*utor u tekstu pojašnjava inovativni model liderstva utemeljen na metafori improvizacije u jazzu. Razmatra smisao improvizacije u jazz muzici i ukazuje na sličnosti života i rada menadžera i jazz muzičara budući da se i jedni i drugi često susreću s nestrukturiranim situacijama. Također pojašnjava na koji se način ta ista metafora može primijeniti u drugim područjima organizacijskog života.

Tranzicija od industrijskog prema društvu znanja primorala nas je da se suočimo s dosad nezabilježenim izazovima. A ako nas je postindustrijsko društvo ičemu do sada naučilo, onda je to da se pripremimo na nezamislivo!

U današnje vrijeme jedva održavamo korak s brzim tehnološkim i tržišnim promjenama te novim, radikalno drugačijim pristupima organiziranju. Jasno je kako se zbog

toga jedni s drugima moramo odnositi na posve drugačiji način i pritom zaboraviti mnoge temeljne postavke industrijskog menadžmenta kako bi osmislili drugačije pristupe upravljanju tvrtkama. Suočeni sa zahtjevnom potrebom koordiniranja specijalista raznih profila koji bi na nove probleme morali odgovoriti na novi način, shvaćamo da živimo u svijetu koji pred lidere i menadžere nameće *kompleksne* i često *kontradiktorne* izazove. U korporacijama koje

Zaključak

U post-industrijskom globalnom gospodarstvu menadžeri su suočeni s izrazito kompleksnim okruženjem, ambivalentnim i nejasnim informacijama i zadacima koji se ne mogu unaprijed analizirati. Unatoč tome, uz takvo nekompletno znanje i nedorađene planove, ipak moraju djelovati. Moraju naučiti moderirati i osvještavati *izviruće dogovorne obrasce* u timovima koji se *sjedinjuju i raspadaju*. Zbog toga se često nalaze na ivici vlastitih kompetencija, maksimalno koristeći sva svoja znanja i vještine.

U takvom kontekstu “ne preuzeti rizik” nevjerojatno je rizično. Improvizacija u jazzu nam nudi korisne pouke. Kao metafora, osigurava legitimnost nekonvencionalnom eksperimentiranju gdje *slučajna otkrića* postaju izvori učenja, a *greške* nezamjenjivim komponentama kreativnosti. U svijetu u kojem su jučerašnja rješenja neprimjerena za današnje probleme, improvizacija se liderima i menadžerima nameće kao neizostavna kvaliteta. A o toj će kvaliteti, u to ne sumnjajte, najviše saznati od jazz muzičara.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Copyright © 2013. Frank J. Barrett. All rights reserved.



Frank J. Barrett, doktor znanosti, profesor menadžmenta na *Graduate School of Business and Public Policy*, Monterey, Kalifornija i gostujući profesor na *Harvard Business School*. *Academy of Management* nagradila ga je 2003. godine nagradom *Best Paper Award* za najbolji stručni članak godine na području *Leadership & Complexity*.



Link Lady
Automatic



TAGHeuer
SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

DISTRIBUTER: P-GRUPACIJA d.o.o., Omladinska 4, 51000 Rijeka. 051/227-012, www.p-grupacija.hr

PRODAJNA MJESTA: Dicta Exclusive, Tower centar, Rijeka • Dicta, Arena centar, Zagreb • Dicta, Robna kuća RI, Rijeka • Urar Butuč, Vlačka 13, Zagreb • Urar Mamić, Gajeva 4, Zagreb • Urar Mamić, Vlačka 57, Zagreb • Satovi Novak, Dekumanova 28, Poreč • Zlatarna Tonia, Carera 56, Rovinj • Borza grupa, Pred dvorom 2, Dubrovnik • Borza grupa, Placa 12, Dubrovnik • B-Vama, Obala hrvatskog narodnog preporoda, Split • B-Vama, Joker centar, Split • Exclusive centar, Stjepana Radića 4, Šibenik • Zračna luka Zagreb • Zračna luka Split • Zračna luka Dubrovnik • **NOVO: Marli, Vlačka 13, Zagreb**



corice
ALBA

Zapanjujuće obojani svijet

Ian Sutherland

U stvrditi kako posljednjih desetak godina poslovni svijet potresaju skandali, bankroti i propadanja nije nešto novo. Tamo gdje smo očekivali čvrste temelje nailazimo na rahli pijesak. Iz dana u dan svjedočimo kako kumulativni efekti naših neuspjeha ugrožavaju globalno gospodarstvo i društvenu zajednicu svijeta.

Unatoč tome što mnogi i dalje vjeruju u žilavost i otpornost tržišta kao i u vladine pakete pomoći koji će navodno spasiti tvrtke i nacije iz financijskih poteškoća, bojim se - i u tome nisam sam - da sustavno zanemarujemo krizu samih temelja; nedijagnosticirani zloćudni tumor koji izjeda organizacije diljem svijeta ili ono što Henry Mintzberg naziva “gubitkom osjećaja zajedništva u organizacijama - osjećaja pripadnosti i brige o nečem što je veće od nas samih” (Harvard Business Review,

2009., *Rebuilding Companies as Communities*). Mudri Henry odavno je prepoznao i imenovao taj zloćudni tumor organizacijskog života uzrokovan hiper-individualističkom poslovnom kulturom koja potiče i vrednuje pojedinačna postignuća te malo brine o zajednici; kulturu koja veliča pojedinca i njegove potrebe, zanemarujući dalekosežne posljedice i učinke na druge ljude. Zašto je tome tako? Prije svega zbog tragičnog zanemarivanja liderskih odgovornosti današnjih vođa!

Pokretačke uspomene

Kao treće, najočitija korisnost umjetnosti ogleda se u tzv. *pokretačkim uspomenama*. Kada se ljudi bave umjetnošću, u memoriju “urezuju” posebne uspomene koje žive u njihovim umovima i duši - uspomene koje u sebi kriju *pokretačku snagu*. Slika, pjesma, poezija ili drama stvaraju jača iskustva i u čovjekovoj se memoriji duže zadržavaju od klasičnih staromodnih predavanja, izvještaja ili strateških dokumenata ispisanih na stotinama stranica. Kada koristimo umjetnost u razvoju lidera, rezultati su snažniji i trajniji od rezultata tradicionalnih metoda.

Vratimo se sada na ranije spomenuti citat skladatelja i dirigenta Erica Whitacrea. Kako bi ispravno razumio mnoge nijanse u životu organizacijske zajednice, lider koji je imao prilike sudjelovati u radu glazbenog

ansambla uobičajeno nastoji producirati iskustvo “zapanjujuće obojanog svijeta”. Takvo se iskustvo teško zaboravlja te stoga lako postaje *pokretačkom uspomenom* koja oblikuje njegove buduće postupke. Refleksivni procesi razrade strategije kada organizacije propituju i redefinišu svrhu, viziju i ciljeve koristeći se umjetničkim procesom ne zaboravljaju se lako te ostaju dugo živjeti u sjećanjima lidera i menadžera.

Još je važnije naglasiti da se tijekom opisanih procesa susrećemo sa sobom, sa svojim vlastitim sebstvom, ljudima oko nas i samim bitkom organizacije i to na svrsishodan, smislen, poticajan, kreativan i u krajnjoj liniji estetski način. Približavamo se jedni drugima kako bi bolje čuli, vidjeli i osjetili taj “zapanjujuće obojani svijet”.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Copyright © 2013. Ian Sutherland. All rights reserved.



Ian Sutherland, doktor znanosti na području sociologije i filozofije, prodekan za istraživanje i direktor doktorskog programa na IEDC – Poslovnoj školi Bled, profesionalni glazbenik poznat kao osoba iz uskog kruga prvih svjetskih stručnjaka u *Art & Leadership* domeni. Suosnivač je i urednik magazina *Music and Arts in Action*.



FINA InfoBlokade

Informirajte se na vrijeme!

Provjerite jeste li vi ili poslovni subjekt s kojim poslujete u blokadi.

- Jednostavno pošaljite SMS poruku.
- Tražena informacija stiže brzo i jednostavno na zaslon vašeg mobitela.
- 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu

Pošaljite SMS poruku sa OIB-om poslovnog subjekta za kojeg želite saznati je li u blokadi na broj **88058**

Cijena jedne primljene poruke o statusu blokade je **12,50 kn (PDV uključen)**

Cijena poslana poruke naplaćuje se prema cjeniku Vašeg mobilnog operatera.

BAVIE



FIESOLE



DI UTILIZ



SONDRIO



Umjetnost u službi liderstva

Intervju s Danicom Purg

Marko Lučić

U posljednja dva desetljeća integracijom umjetnosti u obrazovne programe IEDC – Poslovna škola Bled prometnula se u svjetskog lidera edukacije lidera i menadžera. Jedinstveni pristup uključen u osnovni kurikulum škole zadobio je mnoga priznanja stručne javnosti širom svijeta, a nedavno je nagrađen i od AMBA-e, uglednog svjetskog udruženja poslovnih škola i vodećeg međunarodnog autoriteta za certifikaciju postdiplomskih studija liderstva i menadžmenta. Na posljednjoj godišnjoj svečanosti IEDC je nagrađen prestižnom nagradom "The MBA Innovation Award" za inovativnost u edukaciji, a njen program je ocijenjen kao "jedan od četiri najinovativnija" među 700 AMBA programa 199 poslovnih škola u 75 zemalja. Međutim, pohvale ne pristižu samo iz redova međunarodnih profesionalnih i strukovnih organizacija i udruga, već još i važnije, od samih polaznika škole koji su iznimno zadovoljni inovativnim pristupom za koji tvrde da je "motivirajuć i inspirativan", a poneki i da im je "promijenio život". U razgovoru s profesoricom Danicom Purg, dekanicom i predsjednicom IEDC - Poslovne škole Bled, uglednom promicateljicom novih standarda kvalitete u obrazovanju lidera i menadžera, vodimo vas na uzbuđljivo putovanje na kojem se susreću umjetnost i liderstvo.

Marko Lučić: *Pokušajte u samo jednoj rečenici sažeti bit koncepcije "Umjetnost u liderstvu"?*

Danica Purg: Uključivanje raznih oblika umjetnosti i umjetničkih procesa kao osnovni pristup obrazovanju i edukaciji odgovornih lidera i menadžera 21. stoljeća.

ML: *Dozvolite mi malu radoznalost. Funkciju dekana i direktora IEDC-a obnašate od samog osnutka škole. Odražava li ideja spajanja umjetničkog iskustva i liderstva na neki način vaša osobna iskustva u domeni umjetnosti?*

DP: Povezivanje umjetnosti i biznisa oduvijek mi leži na srcu. Različite umjetničke forme, prije svega kazalište i drama, a potom i vizualna umjetnost, oduvijek su mi mnogo značile. Cijeloga života, a posebno u ovim zrelim godinama koje trenutno živim, umjetnost me inspirira i motivira. Osjećam da je umjetnost veoma bitna za bogatstvo iskustava, za ispunjenost života smislom. Taj intuitivni uvid oduvijek sam željela podijeliti s ljudima s kojima surađujem: studentima i osobljem fakulteta. Istina je, integracija umjetnosti i umjetničkog iskustva u obrazovne procese bila je i ostala u fokusu naše škole od samog osnutka prije 26 godina.

Integracija umjetnosti i umjetničkog iskustva u obrazovne procese bila je i ostala u fokusu naše škole od samog osnutka prije 26 godina.

ML: *Davno je to bilo... Možete li se na trenutak prisjetiti tih vremena, još u doba bivše Jugoslavije, kada je pokrenut za to vrijeme jedinstven i riskantan eksperiment?*

DP: Inspiracija za ovaj jedinstveni pristup zasnovana je na dubokom uvjerenju da nam umjetnost pomaže, kao što je to rekao slavni profesor Edgar Schein, *Doctor Honoris Causa* naše poslovne škole, *čuti više, vidjeti više i osjetiti više*. U području liderstva i menadžmenta, kada su pojedinci i grupe uronjeni u kompleksnost i raznolikost, umjetnost nudi bogatiji, sofisticiraniji i senzitivniji pristup razvoju lidera. Umjetnost je inspirativna, provokativna i šokantna, podučava nas kako bolje i kvalitetnije *promatrati i reflektirati*.

Za posjeta Peteru Druckeru u Claremontu, SAD, u ranim 1990-im shvatila sam da smo na pravom putu. Otac modernog menadžmenta me tada uvjerio kako umjetnost doista pomaže ljudima da nauče više o sebi i da postanu boljim liderima i menadžerima. Vjerojatno znate da je Peter Drucker bio veliki ljubitelj i kolekcionar japanskih umjetnina te da je prvi susret s japanskom umjetnošću nazvao "čistom slučajnošću i čistom greškom". Često bi govorio o tome kako se jedne sunčane subote, u ljeto 1934. godine, zaustavio na putu kući s posla da bi pogledao, kako je očekivao, izložbu slika u *Royal Academy* na Burlington Arcade u Londonu. Umjesto toga, našao se na izložbi japanskih slikara gdje se osjetio "privučenim i dirnutim tom nepoznatom i egzotičnom umjetnošću".

Studentima na predavanjima redovno pričam ovu priču budući da vjerujem kako istinski odražava Druckerovo iskustvo "prosvjetljenja". Iako je Peter Drucker bio velikim poklonikom vizualne umjetnosti, već je pedesetih godina prošlog stoljeća počeo opisivati jedinstvena iskustva koja je

doživljavao slušajući klasičnu glazbu, a koja je njemu predstavljala metaforu za krizni menadžment kada “svi moraju puhati u isti rog”, dok je jazz smatrao metaforom za dobra vremena kada je *improvizacija* upravljačkog tima poželjna.

ML: *Ne bih se baš složio s tom konstatacijom...*

DP: Ni ja se s njom baš ne slažem. Istina je da se improvizacija nerijetko pokazuje jedinim pravim rješenjem za izlazak iz krize. No, u kontekstu ovog razgovora to i nije toliko bitno. Važna je činjenica da su vodeći mislioci na području liderstva i menadžmenta, gotovo prije pola stoljeća, počeli zagovarati povezivanje ove znanosti s umjetnošću.

ML: *Na koji način filozofija IEDC-a o integraciji umjetnosti u edukativne programe odražava potrebe današnjih lidera i menadžera?*

DP: Poslovna škola Bled pionirski je započela uključivati umjetnost i umjetničke procese u obrazovanje menadžera budući da smo odavno shvatili da tradicionalne menadžerske tehnike i vještine neće uspjeti na pravi način odgovoriti potrebama 21. stoljeća. Postalo je jasno da tradicionalni pristup obrazovanju lidera i menadžera ne uspijeva kvalitetno pripremiti pojedince na dinamične izazove poslovnog okruženja.

Štoviše, tradicionalni način obrazovanja često postaje *preprekom* jer izbjegava negovati sofisticirane, *duhovno orijentirane* i *društveno odgovorne* perspektive koje u sebi sadrže bogatstvo estetske kompleksnosti stvarne menadžerske prakse. Zbog takve edukacije menadžeri upadaju u klopku jer se oslanjaju na racionalan, strogo ciljani način razmišljanja primarno usmjeren na brojke i no-

Tradicionalne menadžerske tehnike i vještine neće uspjeti na pravi način odgovoriti potrebama 21. stoljeća.

vac. S druge strane, korištenje umjetnosti i umjetničkih procesa potiče perspektive koje uzimaju u obzir kompleksni humani aspekt organizacijskog života i globalizirani poslovni kontekst.

ML: *Mislím da se radi o zahtjevnom zadatku. Praksa liderstva i menadžmenta u organizacijama 21. stoljeća više bi se trebala orijentirati na suptilne kategorije o kojim je teško čak i razgovarati. Što mislite o tome?*

DP: Smatram da bi današnji menadžeri trebali češće “zastati” kako bi se odmakli od svakodnevnih aktivnosti i pomnije promislili o proživljenim iskustvima. Trebali bi se posvetiti promjenama kako bi odgonetnuli na koji će se način suočiti s neizvjesnostima u svijetu u kojem se pravila, postavke i ideologije kontinuirano mijenjaju. A sve to od njih traži prihvaćanje novog načina razmišljanja koje će ih pripremiti za *ne-racionalne* vještine i procese, za izuzetnu fleksibilnost i proaktivnost u suočavanju s kompleksnošću, kaosom i izazovima modernog vremena. Međutim, menadžerima još uvijek trebaju tradicionalne kompetencije u domeni analitičkog razmišljanja, procesnih i drugih sličnih znanja. No, sama po sebi takva znanja više nisu dovoljna.

Od osnutka naovamo oduvijek smo pomno pazili na “feeling” odnosno na estetski doživljaj i ugradili ga u same temelje škole.

Lideri 21. stoljeća moraju se hvatati u koštac sa stalnim promjenama u društvu i okruženju. Moraju svjesno poticati i utjecati na promjene te usklađivati poslovne i društvene interese. Više nego ikada ranije moraju se usredotočiti na *kreativnost* i *inovativnost* kao bi stvarali inspirativne vizije koje će druge ljude poticati na odgovorne akcije. U našoj školi umjetnost koristimo kao sredstvo razvoja navedenih osobina.

ML: *Slažem se s vama da se ne može biti dobrim liderom bez prave vizije. Na koji način povezujete viziju i umjetnost?*

DP: Dozvolite mi da citiram gostujuću profesoricu Nancy Adler koja je jednom prilikom rekla:

Veliki su umjetnici sposobni oslikati novi svijet prije nego on postane svima očigledan. Lideri se moraju slično ponašati. Moraju naučiti istu umjetničku disciplinu kako bi odgovorili na izazove i zacrtali moguća rješenja na tragu puta kojim se svijet kreće, umjesto da čekaju da im se dokazi o ispravnosti njihovih postupaka pojave na stolu. Prepuste li se čekanju dokazi koje traže vjerojatno će se pojaviti u vidu novih proizvoda i usluga konkurencije koja je predosjetila budućnost u nastajanju.

ML: *O važnosti da se “predosjeti budućnost u nastajanju” često govore Scharmer i Senge. Stoga mi je razumno misliti kako umjetnost zasigurno pomaže u tom pred-osjećanju. Međutim, koliko je meni poznato IEDC nije jedina poslovna škola koja koristi sličan pristup kombiniranja umjetnosti s tradicionalnim poslovnim disciplinama?*

DP: Istina. Sve je više poslovnih škola u svijetu koje polaznicima nude razne programe u kojima nastoje povezati umjetnost i biznis. Primjerice, MIT *Sloan School of Management* u Cambridgeu, Massachusetts, *Desautels Faculty of Management* pri *McGill University* u Montrealu, *Graduate School of Management* pri *Clark University*, *Oxford Said Business School* kao i *Copenhagen Business School*. No, IEDC je u svjetskim okvirima posebna po tome što u procesu edukacije lidera koristi mnogo više “umjetnosti” od drugih poslovnih škola te po tome što umjetnost doista i *integrira* u proces učenja umjesto pukog analiziranja, nabiranja i uspoređivanja njenih obilježja primjenjivih u liderstvu.

ML: *Sve ovo o čemu govorite vidi se i osjeti odmah pri ulazu u školu. Umjetnost je uočljiva na svakom koraku.*

DP: Od osnutka naovamo oduvijek smo pomno pazili na “feeling” odnosno na estetski doživljaj i ugradili ga u same temelje škole. IEDC - *Poslovna škola Bled* smještena je u veličanstvenom arhitektonskom zdanju nalik umjetničkoj galeriji, s prekrasnim pogledom na obližnje planinske vrhunce koji okružuju Bledsko jezero, a koje je projektirao slavni slovenski arhitekt Vojtjeh Ravnikar. Pri ulasku u školu ljudi stječu dojam da su ušli u umjetničku galeriju. Primjerice, zidove škole krasi mnogobrojna djela umjetnika svjetskog glasa, slovenskih i stranih, a u glavnoj učionici smješten je glasovir. Time se suhoparni prostor za učenje i rad oživljava i obo-

gaćuje kako bi se studentima, osoblju i profesorima osiguralo inspirativno okruženje. Školu smo uskladili s maksimumom “kreativno okruženje za kreativno liderstvo”; mjesto je koje se ne posjećuje samo radi učenja već i onda kada tragate za inspiracijom i novim idejama. Međutim, moram istaknuti kako IEDC filozofija obrazovanja zasnovanog na umjetnosti zadire mnogo dublje od puke “estetske ugodnosti mjesta za učenje i rad”.

ML: *Osobno ću potvrditi sve što ste rekli. Svaki posjet Bledu za mene je posebno iskustvo. Ne znam u čemu više uživam... u interakcijama s vrhunskim predavačima, u druženju sa srdačnim osobljem fakulteta, u razgledavanju slika, šetnjama uz jezero, slušanju glazbe na kavi u obližnjoj “Vili Prešern”. Moram priznati da se u Rijeku uvijek vraćam obnovljen.*

DP: (smijeh) Drago mi je da je tako... da ste i sami iskusili o čemu govorim te da sve to nisu samo puke priče.

ML: *Vratimo se znanosti i umjetnosti liderstva. Možete li nam približiti sam proces integracije umjetnosti i liderstva. O čemu se tu radi? Na koji način to postižete?*

DP: Točno prije šest godina prvi u svijetu pokrenuli smo novi MBA program *Umjetnost i liderstvo* gdje umjetnost nije samo “zgodni kreativni dodatak” osnovnom kurikulumu već ključna komponenta jedinstvene priče. Od tada do danas cijela plejada umjetnika različitih umjetničkih disciplina surađivala je sa studentima kako bi im pomogli u *reflektiranju* (kroz umjetnost) o poslovnim i opće društvenim fenomenima te o različitim aspektima liderstva.

U sklopu MBA programa četiri su modula *osobnog razvoja* koji se provlače kroz cijeli proces obrazovanja. Tijekom svakog modula organiziraju se tzv. *Dani umjetnosti i liderstva*

na kojima studenti uče *sa* umjetnošću i *kroz* umjetnost. Program se odvija pod vodstvom dr. Iana Sutherlanda, prodekana za istraživanje i direktora doktorskog programa. Osim što se bavi sociologijom i filozofijom, područjima na kojima je stekao titulu doktora znanosti, Ian je poznat po svojim inovativnim istraživanjima o metodama poslovnog upravljanja zasnovanim na umjetnosti i njihovoj primjeni u praksi. Osim toga, Ian se u slobodno vrijeme bavi muzikom kao pijanista i dirigent zbora. U suradnji sa mnom, voditelj je prvog dijela programa *Dani umjetnosti i liderstva* i kolegija “Kreativno liderstvo”.

U sklopu nastave Ian polaznicima sjajno predočava važnost i snagu umjetnosti, ponajprije muzike, na poseban način uključujući prisutne u zajedničko pjevušenje i improviziranje različitih muzičkih ritmova. U tim momentima podučava studente o kreativnom procesu, o propitivanju postavki, o tome kako misliti izvan ustaljenih okvira, kako težiti iznalaženju novih, odgovornih rješenja problema s kojima se suočavaju. Uz to, tijekom predavanja im pokazuje na koji način umjetnici uvode pozitivne promjene u svijetu. Studenti nakon toga istražuju lidersku praksu umjetnika kako bi razvili nove ideje i alate te pronašli inspiraciju za

Točno prije šest godina prvi u svijetu pokrenuli smo novi MBA program *Umjetnost i liderstvo* gdje umjetnost nije samo “zgodni kreativni dodatak” osnovnom kurikulumu već ključna komponenta jedinstvene priče.

UPRAVLJANJE PROJEKTIMA | RAZVOJ SOFTVERA

**NAJVEĆA AGILE
KONFERENCIJA U
JUGOISTOČNOJ
EUROPI**

**22/23
TRAVNJA
2013.**

**TERME
TUHELJ**

VRHUNSKI PREDAVAČI:

**MITCH LACEY
GOJKO ADŽIĆ
ANDREA TOMASINI
ANDREA PROVAGLIO
STEVE FREEMAN
PAUL GODDARD
PAWEL BRODZINSKI
CHRISTIAN HASSA
HÅKAN FORSS
HENRI KIVIOJA
JON JAGGER
PHIL CALÇADO**

kreativno i odgovorno vođenje. Zapravo, Ian im poručuje kako je u balansiraju umjetnosti i klasičnih menadžerskih pristupa važno postići *usklađenost* obiju komponenti.

ML: *Kojim se medijima najradije koristite u nastojanju da povežete umjetnost i liderstvo?*

DP: Koristimo muziku, zborsko dirigiranje, kazalište i film. Posebno se brinemo o tome da izaberemo prave voditelje. Od samog početka na IEDC-u smo potpuno posvećeni tome - to nam je prvo i najvažnije - da budemo "izvršna obrazovna institucija u kojoj će polaznike educirati najbolji svjetski profesori te njima uz bok vrhunski regionalni stručnjaci". Naš moto glasi: *Provoklasni ljudi stvaraju provoklasne ljude, a drugorazredni trećerazredne*. Zbog toga uvijek pažljivo biramo predavače. Pored dr. Iana Sutherlanda i drugi članovi uprave programa *Umjetnost i liderstvo* također su umjetnici i ugledni društveni mislioci. Prof. Haris Pašović poznati je filmski režiser iz Sarajeva, Peter Hanke iz Danske profesionalni je dirigent, a gostujuća profesorica Nancy Adler poznata je akvarelistica. Profesor Arnold Walravens, *profesor emeritus* sa *Delft University of Technology* trgovac je umjetnicima i vlasnik ugledne umjetničke galerije.

Prof. Haris Pašović u razvoju vještina liderstva koristi filmove, primjerice "Hrabro srce" i "1492.: osvajanje raja", za poticanje dubokih dijaloga kako bi studentima pomogao proniknuti u samu suštinu liderstva junaka s "velikog platna". Potom, prateći razvoj dramatične priče u filmu, zajedno s njima ponire u samu bit liderstva usmjeravajući se na dinamiku odnosa lidera i sljedbenika.

ML: *Veoma interesantno... Nadam se da ćemo uskoro, na nekom od sljedećih qForuma prezentirati ovaj jedinstveni pristup široj javnosti?*

DP: Vjerujem da hoćemo. Haris nevjerojatno uspješno potiče studente da razmišljaju o svrsi odgovornog vođenja i upravljanja. Sigurna sam da će i čitatelji *qLifea*, oni koji dođu na *qForum*, uživati u njegovoj izvedbi!

ML: *Osim filma i kazališta, spomenuli ste i druge način povezivanja umjetnosti i liderstva?*

DP: Jesam. Druga temeljna aktivnost programa je *zborsko dirigiranje*. Profesor Peter Hanke, dirigent iz Danske, podučava studente o liderstvu u akciji stavljajući u središte pozornosti komunikacijsko povezivanje dirigenta (lidera) sa sljedbenicima pomoću tjelesnih signala odnosno *govora tijela*. Rezultati ove radionice pokazali su se posebno inspirativnima. Studenti uče da liderstvo nije samo u tome što se *kaže* ili *napiše*, već prije svega u onom što se *čini*. Prolazeći kroz realno iskustvo dolaze do spoznaje o tome što to doista znači kada ljudi surađuju da bi stvorili nešto lijepo.

Prof. Arnold Walravens približava studentima vizualnu umjetnost i pojašnjava njen razvoj kroz povijesna razdoblja. Priča im o najvažnijim stilskim fazama u razvoju umjetnosti te o umjetnicima koji su stvorili iznimna djela i obilježili svoje vrijeme. Analizirajući promatrana djela, uče o tome kako proniknuti u smisao kompleksnog iskustva i izvući pouke koje će potom primijeniti u svakodnevnoj kompleksnoj praksi. Osim toga prof. Walravens posebno je dobar u podučavanju studenata o tome kako usporediti vlastiti stil vođenja i razne stilove umjetnosti što im pomaže da bolje razumiju kako vode *sada* i kako bi željeli voditi *u budućnosti*. Profesor često povede studente kroz školske prostorije kako bi dobro promotrili umjetnička djela u našoj kolekciji, te potom razgovarali o različitim stilovima umjetnika što držimo važnim u razvoju lidera.

Obrazovni programi moraju
podučavati ljude o utjecaju i važnosti
karaktera i ljudskih vrijednosti.

ML: *U posljednje vrijeme ugled lidera i menadžera u javnosti i medijima kontinuirano opada zbog mnogih primjera nemoralnog i neetičnog ponašanja. Što mislite o tom problemu?*

DP: Što se tiče uvođenja etičnosti u kurikulum, IEDC u tome prednjači još od 1990. godine kada smo dizajnirali i u sve iole duže programe obrazovanja menadžera uključili kolegij *Etičnost u poslovanju*. Isto tako, od samog osnutka IEDC se zalaže za načelo *rodne raznolikosti* – prije nego što su se time počele baviti druge poznate svjetske poslovne škole. Osim toga, među prvima u svijetu smo uveli kolegij *održivog razvoja* i to pod vodstvom profesorice dr. Nadye Zhexembayeve, ugledne autorice koja je pored toga i nositeljica *Coca-Cola Chair of Sustainable Development* na IEDC-u. Godine 2009., IEDC je dobio priznanje za “jednu od 100 najinovativnijih” poslovnih škola u svijetu od strane *Aspen Institute* upravo radi uvođenja etičnosti i održivosti u edukacijske programe. Moram naglasiti kako je IEDC jedina poslovna škola Srednje i Istočne Europe koja je ikada primila takvo priznanje.

ML: *Što namjeravate dalje činiti u kontekstu inovacija? Koji su daljnji planovi u tom smislu?*

DP: Trudimo se proaktivno postaviti prema promjenama i mijenjati se usklađeno s njima. Program *Umjetnost i liderstvo* važna je komponenta tih promjena. Nепrestano nastojimo dovesti vrhunske stručnjake. U našim nastojanjima da se održimo u svjetskom vrhu pokušavamo ne izgubiti iz vida - i stalno unapređivati - tri stupa obrazovnog procesa: *etičnost, održivost i kreativnost (umjetnost)*. Također, sve smo više involvirani u istraživanja na tom području i sve češće posjećujemo međunarodne konferencije kako bi uspješno osmislili nove inovativne programe. Zato smo prepoznati po kvaliteti.

ML: *Što mislite o ulozi profesora u podučavanju liderstva i menadžmenta? Koliko su oni važni?*

DP: IEDC je posvećen razvoju lidera i menadžera “najviših profesionalnih i etičkih standarda”, a kako obrazovne institucije utječu na “one koji utječu na svijet”, vjerujemo u njihovu odgovornost za budućnost svijeta. Obrazovni programi moraju podučavati ljude o utjecaju i važnosti *karaktera i ljudskih vrijednosti*. Svi zajedno moramo mnogo više truda uložiti u podizanje poštenih, naprednih i odgovornih lidera profesionalaca koji će brinuti o dobrobiti vlastite organizacije, ali i cjelokupnog svijeta. To govorim stoga jer posebice u sferi biznisa vidim beskrajno mnogo prostora i mogućnosti za promjenu situacije na bolje.

Predavači *Poslovne škole Bled* vrhunski su profesori svjetskog glasa, dolaze iz različitih zemalja svijeta, a primarno su orijentirani na primjenu teorijskih spoznaja u praksi. Mnogi od njih ugledni su publicisti s mnoštvom sjajnih članaka i knjiga iz sebe.

ML: *Spomenuli ste znanstvena istraživanja koja se provode na školi. Možete li nam više reći o re-*

zultatima? Posebno me interesiraju rezultati u domeni "Umjetnosti i liderstva"?

DP: Dr. Ian Sutherland prodekan je za istraživanje. Dugi niz godina bavi se istraživanjem utjecaja umjetnosti na eksperimentalno učenje, a rezultate je nedavno objavio u vodećem akademskom stručnom časopisu *Management Learning*. Članak pokazuje kako se primjenom umjetnosti u edukaciji stvaraju rezonantni prostori (estetski obogaćeni radni prostori) koji potiču ljude na duboko propitivanje i promišljanje o samome sebi, svijetu i drugima te na stvaranje znanja koja povezuju "um i srce". Osim toga, istraživanje je pokazalo da su rezultati edukacije koja se provodi pomoću umjetnosti trajniji. Radi se naime o iskustvima kojih se polaznici dugo i rado sjećaju i koje intenzivno koriste; riječju, stvaraju se "sjećanja koja pobuđuju na djelovanje" kako ih Ian slikovito opisuje.

Dr. Sutherland također radi na izgradnji i proširenju međunarodne suradnje u tom relativno novom području, a stručna ga javnost smatra jednim od svjetskih pionira. Nedavno nam se pridružila i Jasna Jelinek, fantastična mlada hrvatska studentica na doktorskom studiju koja na svojoj disertaciji o utjecaju umjetnosti na obrazovanje lidera usko surađuje s profesorom Sutherlandom i Stevom Taylorom (SAD).

ML: *Već dugi niz godina aktivno sudjelujete u edukacijskom procesu. Koji su po vama najveći izazovi u radu sa studentima?*

DP: Prije nego odgovorim želim naglasiti kako se na IEDC-u iz godine u godinu susrećem s fantastičnim studentima iz cijelog svijeta. Radi se o ljudima koji su doista posvećeni učenju i širenju vlastitih horizonta, koji su proaktivni i koji žele raditi na tome da postanu prije svega bolji ljudi, a potom

i bolji lideri. Našoj se školi pridružuju pojedinci koji žele pozitivno utjecati na svijet u kojem žive; puko unapređenje vještina financija, računovodstva, marketinga ili odnosa s javnošću u drugom im je planu. Vjerujem kako bi u svakoj poslovnoj školi trebalo biti isto jer edukacija lidera 21. stoljeća zahtijeva takav ili sličan pristup.

Naravno da i dalje nastavljamo podučavati naše polaznike financijama, računovodstvu, marketingu itd., ali im osim toga nastojimo pomoći u njihovom *osobnom razvoju*, kako bi se karakterno i etički razvili. Dakle, *razvoj potencijala* svakog pojedinca na školi suštinski nam je važan. Upravo u toj domeni pronalazim najveći izazov edukacije lidera i menadžera: *kako potaknuti studente na poniranje u prostore duboke refleksije, o sebi, drugima i o svijetu, kako bi pored funkcionalnih vještina stekli mudrost lidera budućnosti?*

ML: *Na kakve reakcije polaznika pritom nailazite?*

DP: Studirati na našoj školi transformirajuće je iskustvo. Studenti koji su završili naše programe, njih 62.000 iz 70 zemalja svijeta, nebrojeno puta su to potvrdili opisujući

Nastavljamo podučavati naše polaznike financijama, računovodstvu i marketingu. Međutim, osim toga nastojimo im pomoći u njihovom osobnom razvoju kako bi se karakterno i etički razvili.

iskustvo učenja o liderstvu i menadžmentu pomoću umjetnosti kao *motivirajuće* i *inspirativno*, a neki od njih i kao iskustvo koje im je *promijenilo život*. Budući da im škola pomaže “vidjeti svijet iz različite perspektive umjetnika”, pomaže im stvoriti kvalitetnije i inovativnije vizije. Osim toga, pomaže im u otkrivanju vlastitih kreativnih potencijala i pobuda čime snažno utječe na njihovo iskustvo. Stoga pozitivna iskustva stečena u programu *Umjetnost i liderstvo* ostaju duboko usađena u njihovoj memoriji tijekom čitave karijere pozitivno djelujući na njihove životne i poslovne aktivnosti.

ML: *Možete li nam ispričati neku konkretnu priču koja bi najbolje opisala sve ovo što ste do sada rekli... transformirajuće iskustvo MBA programa škole?*

DP: Ne bih mogla izdvojiti neki jedinstveni konkretni primjer jer ih doista ima mnogo. Studenti se po završetku studija vraćaju u

svoje obitelji i radnu zajednicu koja redom zapaža isto: ne samo da postaju boljim menadžerima već i kvalitetnijim i boljim osobama. U tome se očituje primarna vrijednost IEDC-a.

ML: *Nedavno ste primili The MBA Innovation Award, zvučnu nagradu AMBE (The Association of MBAs), ugledne nezavisne međunarodne organizacije za postdiplomsko obrazovanje lidera i menadžera. Što vam znači ta nagrada?*

DP: Kao što sam već rekla, nagradu AMBA-e doživljavamo kao još jednu, doduše iznimno značajnu potvrdu našeg rada u smislu promocije učenja kroz metafore i umjetnost u nastojanju da se potaknu nezaboravna kreativna iskustva. Nagrada pokazuje kako se naša vizija od prije 26 godina pokazala ispravnom budući da je IEDC na svjetskoj razini postao simbolom inovativnosti i drugačijeg - mnogo učinkovitijeg - pristupa edukaciji lidera i menadžera.



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



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

DIREKTNO U SRCE!

Ne prodajemo priče, već Vaše proizvode!

Imamo učinkovit alat, a Vi imate rješenje kako biste Vaše kupce:

- ☒ potaknuli na ponovnu kupnju
- ☒ iskazali im zahvalnost na povjerenju
- ☒ nagradili za njihovu vjernost
- ☒ probudili njihove emocije i VEZALI ih za sebe!

DIREKTNA POŠTA? UVIJEK!

Direktna pošta je idealna interakcija s klijentima koja jednostavno i učinkovito, putem personaliziranog sadržaja pisma ili drugog tiskanog proizvoda, komunicira s ciljanom skupinom. Jednostavno rečeno, riječ je o adresiranom pismu sa sadržajem koji privlači čitatelja i poziva ga na istraživanje o proizvodu i usluzi. Obzirom da se radi o direktnoj komunikaciji, potencijalni korisnik poruku doživljava osobno što izravno utiče na njegove emocije.

Mi kreiramo ideje,
Vi donosite odluke!

EMOCIJE U SMJERU VAŠE DOBITI!

Prema bazi podataka:

- segmentiramo bazu klijenata
- organiziramo slanje direktne pošte

Za Vas:


- osmislimo ili prilagodimo dizajn
- realiziramo grafičku pripremu
- organiziramo tisak

Ovisno o Vašem zahtjevu:


- pratimo odaziv kupaca
- šaljemo koristan feedback prema dogovorenim kriterijima

Umjesto da trošite svu energiju na proučavanje onoga što radi konkurencija, neka Vaša tvrtka postane uzor inovativnog i učinkovitog komuniciranja s budućim kupcima.

PRINTERADIREKT




OSLO



CAPARN



ERLINO



SAUCIA

Kako stvoriti lidere umjetnike?

J. Brian Woodward, Colin Funk

U uvjetima sve veće složenosti i nepredvidljivosti, sve teže razumijevanje procesa i učinkovito odlučivanje izazovi su s kojima se susreću današnji lideri. U pokušaju da odgovori na ove, do sada neviđene uvjete, područje organizacijskih znanosti sve se više zanima za *estetiku*. Prema toj novoj perspektivi liderima su potrebne nove sposobnosti: kvalitetnog estetskog i percepcijskog rasuđivanja te sposobnosti uvjerljivog interpretiranja događaja u okruženju. Navedene estetske sposobnosti do izražaja dolaze kroz *umjetničke vještine* lidera-umjetnika pa radi toga razvijanje tih kvaliteta postaje glavnim izazovom edukatora. Obzirom da se prevladavajući tradicionalni pristup razvoju leaderskih vještina ne može uspješno nositi s tim zadatkom, pedagoški pristup opisan u tekstu naslanja se na hermeneutiku utemeljenu na estetici. Konceptija *estetskog susreta* i njezini preduvjeti prikladno su sredstvo njegovanja urođene mašte lidera-umjetnika.

Junaci izlaze iz svakodnevice kako bi ušli u domenu nadnaravnih čuda; ondje susreću nevjerojatne sile koje im pomažu izvojevati odlučne pobjede; potom se junaci vraćaju iz ove zagonetne pustolovine sposobni dobročinstvima obasuti bližnje.

Joseph Campbell (2008.)

Konačna svrha razvoja liderskih vještina ogleda se u pomoći liderima da kroz razvoj i angažiranje estetskih sposobnosti otkriju svoje vlastite *umjetničke kvalitete*. Stare interpretacije o tome što lideri moraju znati i kako se moraju ponašati da bi bili uspješni i učinkoviti mijenjaju se velikom brzinom. Obzirom da novi zahtjevi od lidera traže stvaranje originalnih interpretacija na temelju estetskih sposobnosti, edukatori mo-

raju osmisliti na koji će ih način poticati i podupirati. Riječju, potreban im je novi jezik, nove metode i novi senzibilitet kako bi se uspješno nosili s novim izazovima.

Ovim tekstom pokušavamo dokazati hipotezu po kojoj je liderstvo mnogo više umjetnost nego znanost. Novim modelima dokazujemo kako je *umjetnička komponenta* lidera mnogo važnija od praktičnih vještina i kompetencija.

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, www.inceatus.hr



Copyright © 2012. Brian Woodward & Colin Funk. All rights reserved.



J. Brian Woodward, doktor psihologije, osnivač *Leadership Learning Laba* i predavač na *The Banff Centre: Leadership Development Area*. Posvećen je izradi i implementaciji inovativnih programa razvoja liderskih kvaliteta koji se temelje na estetici.



Colin Funk, poslovni savjetnik, trener i dizajner programa za razvoj kreativnosti lidera. Kao osnivač i umjetnički direktor *Precipice Theatre* posljednjih dvadesetak godina posvećen je stvaranju jedinstvenih inicijativa koje objedinjavanjem umjetnosti, ekologije i biznisa pozitivno utječu na razvoj kvaliteta liderstva.



Šaljite pošiljke u 100 država svijeta 50% povoljnije!

Hrvatska pošta nudi najbrži način slanja pošiljaka u inozemstvo uslugom **međunarodni hpekspres (EMS)**.

- ➔ Iznimno povoljno slanje malih pošiljaka i dokumenata u inozemstvo
- ➔ Žurni rokovi uručjenja u zoni EUROPA/EUROPA 1* (npr. za Sloveniju je rok uručjenja 24 - 48 h)
- ➔ Preuzimanje žurnih pošiljaka na željenoj adresi (pozivom na broj: 0800 202 202)
- ➔ Praćenje pošiljaka sustavom *track & trace*
- ➔ Kompletno carinsko i špeditersko poslovanje u izvozu
- ➔ Rabatna politika (za ugovorne korisnike)

MASA POŠILJKE	ZONA			
	EUROPA 1**	EUROPA	SJEVERNA I JUŽNA AMERIKA	OSTATAK SVIJETA
do 0,2 kg	120,00	180,00	216,00	220,00
0,2 - 0,5 kg	140,00	200,00	230,00	250,00
0,5 - 1 kg	170,00	210,00	266,00	270,00
1 - 2 kg	180,00	300,00	400,00	480,00
2 - 5 kg	220,00	350,00	480,00	600,00

Sve su cijene izražene u kunama s PDV-om i vrijede za pošiljke predane u poštanske uredure.
 *Pošiljke koje ne podliježu carinskom pregledu // **Europa 1 - BiH, Crna Gora, Slovenija i Srbija

Za sve dodatne informacije nazovite nas na besplatni broj kontaktnog centra hpekspresa: 0800 202 202.

www.posta.hr

DAMASCO



PRELUDI

Ponašanje i razmišljanje umjetnika: pouke inovatorima

Tim Leberecht

Andy Warhol je bio u pravu: “Uspješni biznis je najbolja umjetnost”. U posljednje vrijeme sve više teoretičara i poslovnih lidera poseže za umjetnošću. Pritom u njoj ne pronalaze priliku za bijeg u nestvarne paralelne svjetove, već jedinstvenu formu ljudskih stremljenja koju nastoje utkati u svaki poslovni poduhvat i angažman ljudi.

John Maeda, dekan škole za dizajn *Rhode Island School of Design* (RISD) i autor knjige *Redesigning leadership* najavljuje da će umjetnici preuzeti primat u poslovnom liderstvu pozivajući se na Joea Gebbia i Briana Cheskyja, diplomante RISD-a i osnivače *Airbnba*, kao potvrdu za svoje naizgled smjele teze.

Drugi autor William Deresiewicz naglašava kako je izuzetno važno da lideri puno čitaju. Uglednik John Coleman kroz razne konkretne primjere dokazuje važnu ulogu poezije u svakodnevnicima “surovog” biznisa, a *Intel* je na radno mjesto direktora za inovacije imenovao pop muzičara will.i.am (William James Adams, Jr., američki glazbe-

BUSINESS AS UNUSUAL: Arts-Based Learning and Practice



IEDC-Bled School of Management moves well beyond business as usual education to help the students develop more sophisticated and sensitive ways of approaching the world. Within their programs - from MBA to many tailor-made in company programs, - participants learn about creativity, innovation, leadership, communication and social, moral, and ethical issues through the arts. But, what does all this mean in practice?

There are three concepts which define their work in arts-based methods all of which issue from IEDC's commitment to experiential, action-based learning.

What IEDC does is 1) create aesthetic workspaces for 2) self-development through aesthetic reflexivity which creates 3) memories with momentum.

In their teaching, they strive to create aesthetic workspaces by designing learning environments that capture the attention and imagination of participants and provide learning opportunities which engage them at expressive, emotional, and embodied levels. This sets the stage for meaningful self-work tailored towards helping participants to explore their own selves and to better understand who they are as individuals, managers and leaders.

What this develops is an aesthetic reflexivity - the feeling and knowing of self in divergent contexts – that helps participants to appropriate the aesthetics of experience, make deeper meaning of experience, and then more artfully understand the human dynamics encountered. It is through self-work that individuals learn to see themselves as both being and becoming a leader and to reflect on how they act in relation to the real social contexts of organizations.

These experiences, colored by unusual, multi-sensory, and emotionally-engaging events, create memorable memories. These are not just pleasant memories of music, theatre, film or dance, but active memories which students take into the world of work to form and evaluate their future business practice. They are memories that have future resonance, memories with momentum.

ARTS AND LEADERSHIP PROGRAM FACULTY



"Leadership is not just about what you say or write, but that it is very much about what you do."

Peter Hanke

External Associate Professor at University of Copenhagen; Associate Fellow in Executive Education at Saïd Business School; Associate of Centre for Art & Leadership at Copenhagen Business School; Visiting Professor, IEDC-Bled School of Management

With Prof. Hanke, a professional conductor, students learn the basics of conducting and then step in front of a choir to conduct them through a piece of classical music. They experience leadership as a holistic activity, that it is an embodied activity of gestures, facial expressions, and feeling the intangible connections between people working together to create something beautiful.



"Without followers, there are no leaders."

Prof. Haris Pašović

Professor of Directing at Academy of Performing Arts, Sarajevo; Artistic Director East West Theatre Company, Sarajevo; Visiting Professor, IEDC-Bled School of Management

Prof. Pašović, an acclaimed film-director, introduces participants to leadership through films. In works such as Braveheart and 1492: The Conquest of Paradise, Prof. Pašović develops deep conversations with participants about leadership in critical situations. Together they develop profound aesthetic understandings of leadership dilemmas, actions and outcomes by watching and discussing them unfold in dramatic form.



"Creativity is essential to the sustainability of businesses."

Dr. Ian Sutherland

Deputy Dean for Research, Director of PhD Program and Arts and Leadership Curriculum Coordinator at IEDC-Bled School of Management

Dr. Sutherland, a musician, a pianist and choral conductor, works with students to develop deeper understandings of the creative processes from the perspective of artists. For example, he leads students into creativity labs where they work on artistic team projects (e.g. create a brand new wacky, cool piece of art) to develop first hand experiences of creative processes in action.



"Leadership is not just about what you say or write, but that it is very much about what you do."

Prof. Arnold Walravens

Professor Emeritus of Economic Sociology at the University of Technology, Delft, owner-president of "Aan de Oude Delft" Art and Auction Services, Delft; Academic Director of the Presidents' MBA Program, IEDC Bled School of Management

Prof. Walravens, an art dealer of art gallery, introduces participants to the visual arts from a spectrum of historical periods to teach them about the various world perspectives depicted and to help them develop their own interpretive abilities. He works with them to create parallels between their own perspectives and those employed by artists so that participants develop different ways of sensing, perceiving, interpreting and communicating the world around us.

The MBA Innovation Award

In 2012 MBA program of IEDC-Bled School of Management was awarded with The MBA Innovation Award for being one of the four most innovative in the world. This award is designed by The Association of MBAs - the international impartial authority on postgraduate business education (AMBA) -, to recognize new practices, risks and creativity introduced into the delivery and model of accredited MBA programs. IEDC won this award among 700 MBA programs, accredited by AMBA, from 195 business schools in over 75 different countries.

On photo: Sir Paul Judge, President of the Association of MBAs and chair of the award's judging panel and Prof. Danica Purg, President of IEDC-Bled School of Management.



AIKO



Klasična glazba i biznis

Alf Westelius

Kategorija “timskog rada” sve je važnija u životu organizacija. Lideri i menadžeri poslovnog i javnog sektora izvore nadahnuća i metafora za vodstvo pronalaze u sportu, a posljednje vrijeme i u umjetnosti. Budući da mnogo vremena posvećujem glazbi, simfonijski orkestar i gudački kvartet nadahnjuju me da bolje funkcioniram u timovima na radnom mjestu.

Simfonijski orkestar

Posljednjih godina u Švedskoj je postalo popularnim unajmiti dirigenta da vas podučava o vodstvu, vjerojatno radi toga što simfonijski orkestar nalikuje hijerarhijskoj organizaciji, iako, moramo to jasno reći, određene razlike ipak postoje.

Poput lidera u svakoj organizaciji, dirigent zadržava pravo odlučivanja o interpretaci-

ji, sinkronizaciji, tempu i sličnom. Ovisno o značajkama partiture, dirigent ponekad predlaže i tehnička rješenja poput odluke o tome je li bolje koristiti gudalo ili prste. Obzirom da je orkestar hijerarhija u kojoj različite grupe instrumenata ravnopravno egzistiraju, na čelu svake od njih nalazi se lider koji pokretima i gestikulacijama sinkronizira izvedbu.

grafička izvješća, prezentacije i poslovni sastanci ograničavaju komunikaciju na riječi i grafikone. *Individualizacija zadataka, uz minimalno sučeljavanje i vrijeme za zajedništvo, značajno ograničavaju učenje i kvalitetno komuniciranje.*

U poslovnom svijetu ljudi se koriste posebnim metodama “team buildinga”, poput zajedničkog raftinga ili jedrenja, kako bi nadoknadili manjak komunikacije u svakodnevnoj praksi. Međutim, iako rafting, jedrenje ili zajedničko muziciranje držim hvale vrijednim, smatram da lideri i menadžeri moraju pronaći nove mogućnosti (načine rada) kako bi u dnevnom radnom rasporedu osigurali slobodan prostor za kvalitetnije dijaloge.

Na primjeru glazbenog kvarteta vidimo da je vježbanje ustvari *osnovna aktivnost*, a izravní dodir s publikom, odnosno “klijentom”,

sekundarna aktivnost u kojoj se provodi kraće vrijeme. Možda se može zaključiti da su članovi kvarteta sami sebi klijenti? Oni ne sviraju radi toga da si zarade za život, već suprotno, redovnu zaradu koriste za sviranje glazbe.

Vjerujem da poslovni ljudi iz ovog opisa o načinu funkcioniranja svijeta glazbe mogu izvući pouke. *Posebice se to odnosi na aktivno slušanje: sebe samih, naših kolega i suradnika unutar poslovnih mreža - i to ne samo tako da slušamo “ono što je rečeno”, već da u komunikaciju uključimo sva osjetila, osjećaje i emocije kako bi dodatno obogatili interakcije.* Interaktivna priroda upućivanja, opažanja, praćenja i odmjeravanja za dostizanje konsenzusa - na probama kvarteta - značajno utječe na liderstvo, postavljanje standarda kvalitete i odlučivanje. Na kraju se, u kontekstu naše organizacije, trebamo zapitati: *jesmo li postigli ispavan omjer vježbanja (učenja) i izvedbe?*

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Translated and reprinted by permission of SoL, Society for Organizational Learning, 2011., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *On Classical Music and Business - Listening, Leading, Learning* in *Reflections* magazine.



Alf Westelius, doktor znanosti, profesor na *Executive* MBA programu *Stockholm School of Economics*.

Najbolji Plan za zabavu!

Nove
tarife

SONY
make.believe

Uživajte u 20 milijuna pjesama i ekskluzivnom TV sadržaju

Izaberite Plan za zabavu, nove tarife koje jedine u cijeni mjesečne naknade, pored neograničenih razgovora, interneta i SMS-a uključuju i Multimedia paket:

- **Deezer:** 20 milijuna domaćih i stranih pjesama
- **MAXtv To Go:** najbolji i ekskluzivni TV sadržaj
- **Spremalica:** 10 GB online prostora za pohranu i razmjenu digitalnih sadržaja

Od sada uživajte u najboljoj zabavi zahvaljujući **najbržem 4G mobilnom internetu!**

Izaberite svoj Plan na hrvatskitelekom.hr, u T-Centrima i na 0800 9000.



Sony Xperia™ Z
već od 498 kn
u tarifi Plan za zabavu



Sony Xperia™ J
već od 8 kn
u tarifi Plan za zabavu

Živjeti zajedno

 Hrvatski
Telekom

ALNO



PIRELLI



COMPONIBILI



Umjetnost kao temelj razvoja liderskih vještina

Danica Purg, Ian Sutherland

Želimo li svijet učiniti boljim, ljepšim i zdravijim mjestom tada je posezanje za *kreativnošću, vjerom i nutarnjom snagom* posve neupitno. Društvena potreba za strastvenim, kreativnim i odgovornim liderstvom oduvijek je postojala tražeći od obrazovnih institucija učinkovitost u razvoju upravo takve vrste ljudi.

Umjetnost i liderstvo imaju mnogo toga zajedničkog. Umjetnost je po definiciji proces stvaranja nečeg novog, čudnovatih i inspirativnih sadržaja koji djeluje na čovjekova osjetila i emocije. Umjetnost stimulira naše misli i ideje. Umjetnost nas tjera da preispitujemo naša vjerovanja i pretpostavke. Umjetnost nas povezuje - na najdubljoj razini - s vlastitom krea-

tivnošću i drugim ljudima. Slično tome, liderstvo se po definiciji odnosi na proces okupljanja i povezivanja ljudi radi stvaranja nečeg novog i boljeg čime doprinosi biznisu, organizacijama i društvu u cjelini. Stoga u nastavku teksta osvještavamo povezanost inovativnog i inspirativnog umjetničkog stvaranja s razvojem liderskih vještina.

potičemo proces propitkivanja i razvijamo holističku perspektivu studenata kako bi naučili nositi se s izazovima globaliziranog svijeta 21. stoljeća.

Korištenje umjetnosti u edukaciji motivira i nadahnjuje. Polaznici iskustva stečena na kolegiju nerijetko svrstavaju u skupinu “nezaboravnih” doživljaja koje će koristiti “cijeloga života” jer su ih “odvela u prostore u kojima do tada nikada nisu bili”. Kao

što to dojmovi studenata zorno pokazuju, radionice koje se koriste umjetnošću osiguravaju neposredna iskustava koja potom omogućuju istraživanje alternativnih pristupa vođenju, *osjećanje* povezanosti među članovima tima kao i trenutno iskustvo *odnosa* lidera i sljedbenika. Opisani procesi potiču i podržavaju društveno odgovorno i transformirajuće liderstvo koje se bavi uzvišenim ciljevima i aspiracijama te općim dobrom umjesto isključivo profitom.

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, www.inceatus.hr



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



Ian Sutherland, doktor znanosti na području sociologije i filozofije, prodekan za istraživanje i direktor doktorskog programa na IEDC – Poslovnoj školi Bled, profesionalni glazbenik poznat kao osoba iz uskog kruga prvih svjetskih stručnjaka u *Art & Leadership* domeni. Suosnivač je i urednik magazina *Music and Arts in Action*.

IEDC - Poslovna škola Bled

- Centar izvrsnosti u edukaciji lidera i menadžera
- Poslovno stjecište srednje i istočne Europe
- Kreativno okruženje za kreativno liderstvo



DIPLOMSKI PROGRAMI

- Doktor znanosti menadžmenta
- Međunarodni Executive MBA
- Predsjednički MBA

RAZVOJNI PROGRAMI


- Prilagođeni zahtjevima i potrebama klijenata
- Top Executive forumi
- General Management Program
- Seminari

LJETNA ŠKOLA

- Program "Mladi menadžer"
- Program "Otkriće menadžmenta"

ALUMNI MREŽA

- više od 63.000 članova Alumni kluba
- u 70 zemalja širom svijeta



q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

AGORDO

www.business.hr
www.iedc.si
www.quantum21.net

