

qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Duhovnost u poslovanju

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 3 / Vol. V / Jesen 2013.
ISSN 1846-9590



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

business.hr

Izdavač: Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmaniči 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net) / **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:** Increatius, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Quantum21.net) / **Prodaja:** Dubravka Huzjan (Business.hr) qLife@business.hr +385.1.8892.555

Partneri:

 Emerald Management First

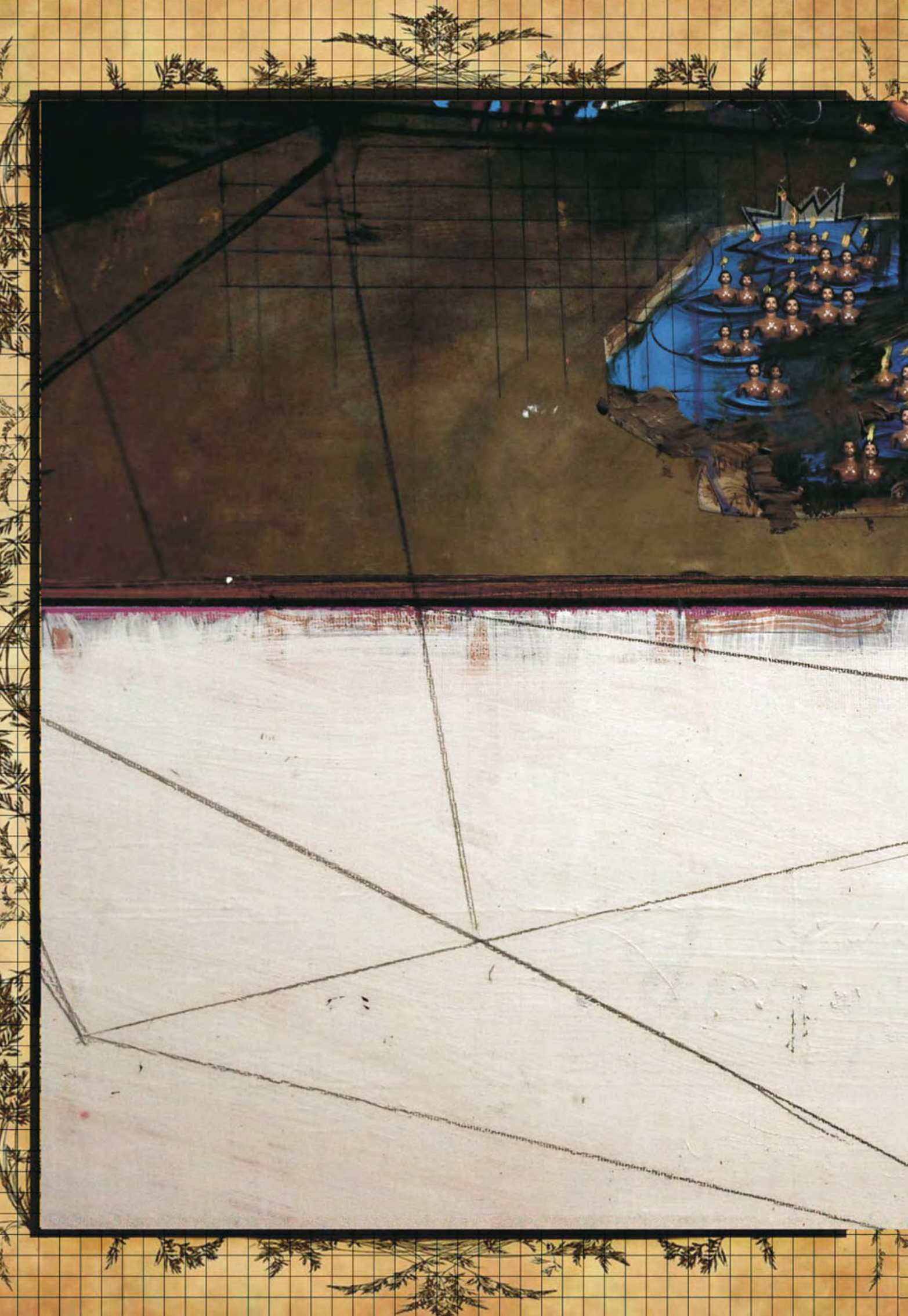
 JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS 

 SoL
society for
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Rujan 2013.



7

Tema broja: Duhovnost u poslovanju

Marko Lučić

11

SQ: temelj duhovno inteligentnog liderstva

Danah Zohar

Početak novog tisućljeća znanstvena istraživanja su ukazala na postojanje nove, do tada nepoznate vrste ljudske inteligencije koja upravlja racionalnom (IQ) i emocionalnom (EQ). Riječ je naime o *duhovnoj inteligenciji* (SQ) pomoću koje pristupamo problemima *smisla* i *životnih vrijednosti* stavljajući svoj život i postupke u širi, bogatiji i smisleniji kontekst.

33

Liderstvo je duhovnost u praksi

Margaret J. Wheatley

Tekst nudi odgovore na intrigantna pitanja o kojima se sve češće raspravlja u poslovnom miljeu: Je li posao duhovni pothvat? Javlja li se u poslu osjećaj stanovitog *poziva* odnosno *poslanja*? Možemo li unijeti cijeloga sebe, svoje tijelo, um i dušu u svakodnevne radne zadatke? Je li uopće prihvatljivo postavljati ovakva pitanja? Vjeruju li lideri u postojanje "više sile"? Crpe li snagu iz svojih uvjerenja?

45

Istina je najvažnija - Intervju s Jackom Havleyjem

Marko Lučić

Jack Havley, autor svjetskog bestselera *Snaga dharmičkog menadžmenta*, u razgovoru s urednikom *qLifea* progovara o tome zašto bi se lideri i menadžeri trebali baviti duhovnošću, ljudskim vrijednostima i etikom te nastojati u svojim organizacijama ustanoviti *dharmu*, drevni koncept životne ispravnosti.

61

Ljudska svrha i polje budućnosti

Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers

Intervjuirajući vodeće svjetske znanstvenike, poduzetnike i lidere na projektu *Dialogue on Leadership* savjetničke kuće *McKinsey & Company* i SoL - *The Society for Organizational Learning*, autori su došli do dubokih uvida o stvarnim izvorima vrhunskog liderstva.

85

qCaffe: dijalog o temi broja

Daniela Miljan, Ivan Miljan, Marko Lučić

U nastojanju da što bolje povežemo teoriju s praksom i obrnuto, u novoj rubrici *qCaffe* čitateljima dodatno približavamo i pojašnjavamo teme *qLifea* i druge teme važne za liderstvo i organizacijski razvoj.

107

Duhovni sklad

Borna Bebek, Ivan Gašpar

Jeste li se ikada osjećali zbunjeno čitajući ili slušajući o različitim duhovnim kategorijama? Ako jeste, tada obavezno pročitajte tekst profesora Borne Bebeka i njegovog kolege Ivana Gašpara koji pojašnjava suptilne razlike među pojmovima *ljubavi*, *vjere*, *duhovnosti*, *mudrosti*, *hrabrosti* ili *ustrajnosti*.

119

Duhovnost kao načelo organiziranja

Diana Whitney

Iako širom svijeta sve više ljudi prihvaća duhovna uvjerenja i praksu, organizacije još uvijek kaskaju za tim trendom pateći od posljedica dugogodišnjeg duhovnog otuđenja. Pročitajte zašto je tome tako.

TECHNO SPACE



VEĆ OD

136.000 KN + 4 GODINE JAMSTVA + 4% KAMATE *

NOVI CITROËN C4 PICASSO TECHNOSPAC

Novi Citroën C4 Picasso Technospace predstavlja revolucionaran zaokret u svijetu monovolumena i pruža najbolju tehnologiju za Vašu udobnost. Otvoren je prema svijetu, a zahvaljujući panoramskom vjetrobranskom staklu unutrašnjost je još svjetlija i prostranija. Pomoću 7" tableta osjetljivog na dodir upravljate svim funkcijama u vozilu. Prilagodljivi panoramski 12" HD ekran i tehnologija u vozilu omogućuju Vam da uvijek budete povezani. S novim tehnološkim dizajnom, uživat ćete u novom doživljaju u vožnji te istovremeno kontrolirati potrošnju i emisiju CO₂. U novom Citroën C4 Picasso putujte svijetom dok svijet ulazi u Vaš automobil.

CRÉATIVE TECHNOLOGIE





NOVI CITROËN C4 PICASSO TECHNOSPACE

CITROËN je na hrvatskom tržištu lansirao novi Citroën C4 Picasso, upadljivog i izražajnog dizajna zahvaljujući dinamičnim linijama s tehnološkim pogledom od LED svjetala i stražnjim svjetlima s 3D efektom. Kako bi istaknuo sve te stilske prednosti, Citroën C4 Picasso nudi paletu od osam boja, a novom dizajnu treba dodati i tri nova aluminijska naplatka: od 16, 17 i 18 inča.

Unutrašnjost je pročišćenih linija i s mnogo svjetlosti te materijalima koji pridonose znatnom skoku u kvaliteti. Novi model nudi putovanje kao u prvoj klasi sa sjedalom Relax s produžetkom za podizanje nogu.

Novi C4 Picasso ostao je mjerilo u pogledu modularnosti, a različiti pretinci raspoređeni su cijelom kabinom još domišljatije i praktičnije.

Vozilo je prava koncentracija tehnologije u službi predviđanja i pomaganja u vožnji kako bi ona bila još sigurnija i smirenija, poput aktivnog regulatora brzine, aktivnih sigurnosnih pojaseva, inteligentnog sustava protiv proklizavanja, sustava za nadzor mrtvog kuta...

Novi Citroën C4 Picasso spaja kompaktnost, prostranost koja je referentna u segmentu monovolumena te rekordni obujam prtljažnika (537 l VDA).



Kupci mogu birati između četiri razine opremljenosti: Attraction, Seduction, Intensive i Exclusive, dva benzinska VTi 120 i THP 155 motora te tri dizelska HDi 90, e-HDi 90 i e-HDi 115.

Novi Citroën C4 Picasso u ponudi je s cijenom od 136.000 kn s PDV-om, 4 godine jamstva do 70.000 km te fiksnom kamatnom stopom od 4 % uz financiranje putem Citroën Financial Services.





Uvodnik

Duhovnost u poslovanju

Marko Lučić

Pripremajući novi broj *qLifea*, kontaktirali smo, kao i uvijek, s našim parterima, čitateljima i oglašivačima te pritom zapazili jednu zanimljivost koju bih želio podijeliti s vama. Naime, s jedne strane su čitatelji, zaštićeni paravanom anonimnosti, "jedva čekali novi broj", a s druge smo kod oglašivača primijetili neuobičajeni strah i skepticizam. Na pitanje o tome koja je tema broja? i naš odgovor *Duhovnost u poslovanju*, nelagoda bi postala opipljivom. S obzirom na to da tišina ponekad govori više od tisuću riječi, nismo inzistirali na objašnjenju znajući da temom ulazimo na "sklizak teren" koji će mnogi, razumljivo, kako si ne bi natovarili nepotrebne probleme, radije elegantno izbjeći.

No, znajući također da se ljudi najčešće plaše onoga što ne poznaju, takvo nam je ponašanje dodatno ojačalo uvjerenje da je riječ o temi o kojoj *qLife* mora nešto reći. Kod lidera i menadžera posebno, ali i u širem društvu, toliko je mnogo iracionalnih strahova, predrasuda, neznanja i pogrešnih uvjerenja povezanih s duhovnošću da smo smatrali neodgovornim o tome ne prozboriti ni riječi.

Dakle, zašto je tome tako? Prije svega zbog snažnog utjecaja prevladavajućeg zapadnjačkog znanstveno-materijalističkog svjetonazora u kojem živimo i koji u mnogo-me još uvijek određuje naše razmišljanje i ponašanje. Prije nekih tri stotine godina znanost je polako počela zamjenjivati Boga na pijedestalu vrhovnog autoriteta nudeći odgovore na suštinska pitanja o svijetu i prirodi. Znanost je obećala - prije ili poslije

- riješiti sve naše probleme analizirajući i sintetizirajući informacije prikupljene pomoću pet osjetila: vida, sluha, opipa, njuha i okusa. Osim toga, rekla nam je da sve ono što dolazi izvan dosega osjetila nije vrijedno spomena te da, u nekom ozbiljnom smislu, zapravo i *ne postoji*.

Znanost menadžmenta savršeno se uklapa u opisanu paradigmu. Sazdana na brojnim "ozbiljnim" matematičko-statističkim teorijama, godinama je pružala osjećaje ugone i lažne kontrole. Sjetite se samo fakulteta na kojem su govorili, a još uvijek to čine, kako će nam razne formule i modeli pomoći da postanemo uspješni poduzetnici, lideri i upravljači. Potom su nas za vjerovanje nagradili titulama diplomiranih ekonomista, magistara i doktora, doktora, magistara i diplomiranih ekonomista, mudro nas učinivši čuvarima "velike obmane" kojoj je *duhovnost*,

sa svojim "šestim čulom" koje se ne može steći tek tako, smrtni neprijatelj. Treba li se onda čuditi podsmjesima, strahu i skepticizmu institucija na spomen tog tabu pojma? Duhovnost, sa svojom *svjesnošću, vizijom, istinom, bratbrošću, dharmom* (ispravnim djelovanjem), *ljubavi, mirom* i drugim apstraktnim kategorijama izvan je kontrole i domašaja osjetila i racionalnog uma, što tradicionalne lidere još uvijek plaši. Zbog svega toga oni i dalje neumorno ustrajavaju na apsurdnoj i uzaludnoj vježbi pokušavajući iz dana u dan ključne kategorije liderstva i menadžmenta dokučiti umom i akademskim znanjem. A to je kao da slijepac razmišlja o svjetlosti - o čemu on uopće može razmišljati? On može biti veliki genij, veliki logičar, veliki akademik. On može imati sve titule ovoga svijeta; sve to neće mu previše pomoći kada je u pitanju svjetlost. Zato slijepcu ne treba logika, ne treba mu genijalnost - slijepcu treba primjereni organ percepcije - riječju, trebaju mu oči!

Na isti način na koji slijepci trebaju oči, lideri trebaju *svjesnost*. Na isti način na koji se svjetlost ne *misli*, nego vidi, najvažniji elementi liderstva poput *istine* i *dharme* (ispravnog djelovanja) ne mogu se *misлити*, već samo spoznati *osvještavanjem* vlastite nutrine. Liderstvo stoga ne ovisi o umu jer je razmišljanje kružni proces kojim se misao vrti u

krugu i nikada ne dopijeva do točke kada će se pretočiti u *iskustvo*. Zvuči čudnovato, ali istinsko liderstvo traži da sve svoje talente žrtvujemo u ime iskrene želje da se *osvijestimo*, da *spoznamo* te na kraju *budemo*.

Želimo li promijeniti ovu našu zemlju, ljude i gospodarstvo, moramo konačno shvatiti da nam manje trebaju *lideri stručnjaci*, a više *lideri duhovnjaci* koji nisu samo veliki intelektualci, već radije svojevrсни *posrednici* u nastanku kreacije. A da bi za to bili sposobni, potrebno im je stanovito *stanje svijesti*. Dok se drugi bave intelektualnim prepucavanjima i umnim nadmetanjima, lideri duhovnjaci zaokupljaju se *evolucijom svijesti* kako bi se nepogrešivo povezali s "poljem" koje će ih potom usmjeravati.

Stoga slobodno možemo zaključiti kako "duhovnost u poslovanju" i nije baš naj-sretnije sročeni termin. Ne postoje tu dva entiteta - "duhovnost" i "poslovanje" - gdje onaj prvi nešto čini drugome. Duhovnost zapravo *jest* poslovanje i obrnuto. Liderstvo i menadžment nije ništa drugo doli duhovnost manifestirana u praksi. Nije li "menadžment" zapravo vjera, inspiracija, komunikacija, osvještavanje, vrijednosti i integritet u poslovnom kontekstu? Ima li u tom našem "menadžmentu" išta doista bitno, a da ne dolazi iz duhovnih sfera?



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

AN INNOVATIVE CURRICULUM, THAT ENRICHES YOUR CURRICULUM VITAE.

Inovativni kurikulum koji osnažuje vaš životopis.

**Obrazovni program održava se na engleskom jeziku.*

Međunarodni studij Executive MBA

Pozivamo vas da nam se pridružite na međunarodno priznatom jednogodišnjem ili dvogodišnjem poslijediplomskom Executive MBA ili trogodišnjem Presidents' MBA studiju, kako bi usavršili poslovne vještine i proširili poslovnu i životnu perspektivu. Inovativnim pristupom podučavanju prenosi-mo najsuvremenija svjetska znanja i vještine menadžmenta koje već sutra možete primijeniti u praksi. Sva tri programa raspoređena su na više modula na kojima učite od uglednih svjetskih predavača i uspješnih lidera i pripremate se na zah-tjevne sadašnje i buduće izazove.

Za više informacija posjetite web stranicu www.iedc.si/mba



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



A School with a View



SQ: temelj duhovno inteligentnog liderstva

Danah Zohar

Uvod u SQ

Početak dvadesetog stoljeća naveliko se počelo govoriti o IQ-u. Naša intelektualna ili racionalna inteligencija pomaže nam riješiti logičke i strategijske probleme. Psiholozi su osmislili testove za njezino mjerenje pa se tako ljude počelo svrstavati prema razvijenosti te vrste inteligencije, a mjerna jedinica nazvana je *kvocijent inteligencije* ili IQ. Prema toj teoriji, osoba je to inteligentnija što ima veći IQ.

Sredinom 1990-ih, Daniel Goleman popularizirao je istraživanja različitih neuropsihijatarata i psihologa koja su pokazala da je

emocionalna inteligencija - skraćeno EQ - isto tako važna. EQ nas čini svjesnima vlastitih i tuđih osjećaja. Omogućava nam da se uživimo u probleme drugih, suosjećamo, da se motiviramo te da na odgovarajući način reagiramo na bol ili zadovoljstvo. Kako je Goleman istaknuo, EQ je preduvjet za pravilno korištenje IQ-a. Ako su oštećeni oni dijelovi mozga kojima *osjećamo*, naše će *razmišljanje* biti manje izoštrano.

Sada, na početku novog tisućljeća, cijeli niz najnovijih te za sada još uvijek nedovoljno obrađenih znanstvenih podataka ukazuje

Kredo vitezova poslovnog svijeta

Vjerujem da globalnom biznisu ne manjka moći i novca za promjene problematičnog suvremenog svijeta, za promjene kojima će pomoći sebi i drugima. Zamišljam biznis koji gleda dalje od financijskih rezultata. Zamišljam biznis kao poziv, sličan drugim uzvišenim profesijama. Vjerujem da se u biznis mora utkati više morala te

da ga moramo snažnije okrenuti služenju i vrijednostima ukidajući zamišljene barijere koje dijele privatno i javno. Zamišljam biznis koji je odgovoran za zajednicu iz koje crpi bogatstvo. Zamišljam sebe kao lidera koji *istinski služi* - ne samo dioničare, kolege i djelatnike već i zajednicu, planet, čovječanstvo, budućnost i sam život.

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



Translated and reprinted by permission of Jossey Bass, 2008., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Spiritually Intelligent Leadership* in *Leader-to-Leader Journal*.

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY



Danah Zohar, stručnjak je na području filozofije i fizike, predavač liderstva i ugledni publicist. Autorica je tri svjetska bestselera, knjiga *The Quantum Self*, *The Quantum Society* i *ReWiring the Corporate Brain*. Njezine spoznaje, posebice na području asimilacije načela kvantne fizike u novo razumijevanje društvene svijesti, psihologije i organizacije društva rezultirale su revolucionarnom knjigom *SQ: Duborna inteligencija - Suštinska inteligencija*.



VALAMAR

HOTELS & RESORTS

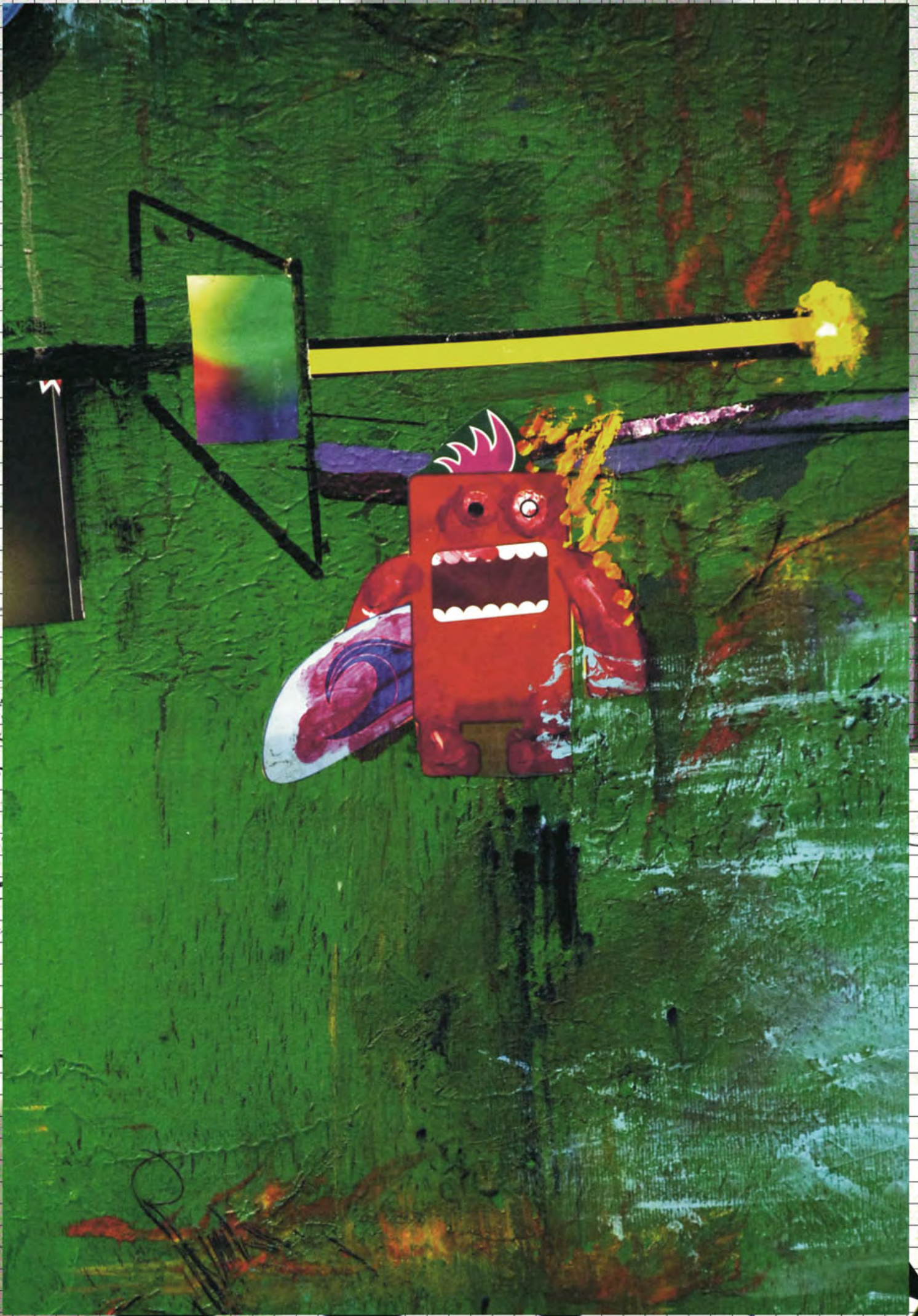


Razmazite se!

Jesen je pravo vrijeme da pobjegnute iz svakodnevne rutine i priuštite si vrijeme za sebe. Pobudite sva osjetila uz vrhunsku hotelsku uslugu u Istri i Dubrovniku te bogate sadržaje spa i wellness programa u Valamar wellness centrima. Topao bazen, sauna, masaža, peeling.... Vaše tijelo jednostavno žudi za odmorom. Obogatite li ga lokalnim gastronomskim specijalitetima upotpunjenima vrhunskim vinima, nezaboravan opuštajući doživljaj je zagarantiran.

Informacije i rezervacije:
T +385 52 465 000
E reservations@valamar.com
www.valamar.com

Obnovite duh i tijelo, nagradite se našim najboljim paketima za pravi jesenski odmor!



Liderstvo je duhovnost u praksi

Margaret Wheatley

Zašto je *duhovnost* u tolikoj mjeri ovladala našom strukom i organizacijama? Posljednjih godina duhovnost i posao često se povezuju, budeći intrigantna pitanja: je li posao duhovni pothvat? Javlja li se u našem poslu osjećaj stanovitog poziva odnosno poslanja? Možemo li unijeti cijeloga sebe, svoje tijelo, um i dušu u svakodnevne radne zadatke? Je li uopće prihvatljivo postavljati takva pitanja? Vjeruju li lideri u postojanje “više sile”? Crpe li snagu iz svojih uvjerenja? Trebaju li, poput Isusa i drugih duhovnih učitelja, djelovati po načelu *lidera koji služi*?

U ovim turbulentnim vremenima preseljenje navedenih pitanja iz sfere duhovnosti u sferu liderstva ne smatram slučajnim, već, štoviše, neizbježnim procesom. S jačanjem kaotičnosti i nepredvidljivosti, u poslovnom svijetu prisiljeni smo baviti se pitanjima koja su oduvijek bila temom rasprava duhovnih tradicija i filozofskih sustava:

- Na koji način živjeti u neizvjesnosti, lišeni spoznaja o budućnosti?
- Kako održati vrijednosti, unatoč obilju svjetovnih iskušenja?
- Koji je smisao života?
- Zašto smo sada ovdje?
- Iz kojih prostora crpimo hrabrost i vjeru koje nas drže na zacrtanom putu?

Kao ljudska bića zasigurno ste iskusili *snage, strahove i radosti* koje sam netom opisala. Na kraju vam još jednom poručujem: povezivanje s vlastitom mudrošću jedini je put do mira, stabilnosti i unutarnje sreće. Nemojte zaboraviti: život je dosljedan učitelj. Lekcije ćete morati svladati. Ne svladate li njegove lekcije, neće vas pustiti dalje. Promjene su takve kave jesu. Mirnoća ne ovisi o

okolnostima. Motivirani smo svrhom i smislom. Ljubav izražavamo služenjem. Prije ili poslije moramo shvatiti da smo puki igrači u široj igri koju ego ne može razumjeti.

Tek pošto u svoju svjesnost integriramo navedene ideje, možemo se nadati liderstvu koje će isijavati mirom, hrabrošću te na koncu i učinkovitošću.

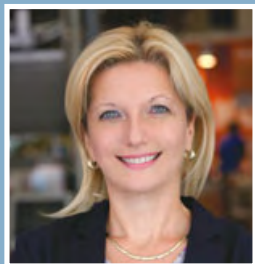
Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Translated and reprinted by permission of Margaret Wheatley, 2007., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Leadership is spiritual*.



Margaret J. Wheatley predsjednica je *The Berkana Institute*. Dugogodišnja je profesorica, poslovna savjetnica i publicistkinja koja piše i predaje o radikalno novim praksama organiziranja i vođenja u kaotičnim vremenima u kojima danas živimo. Njezina knjiga *Leadership and the New Science* proglašena je 2002. godine "knjigom godine" u svijetu na području znanosti i umjetnosti liderstva i menadžmenta.



Sanja Jevđenijević, Delhaize Europe, VP of Human Resources and Organizational Development for Serbia, Bosnia & Herzegovina, Montenegro

“*qLife jedan je od retkih časopisa na ovim prostorima koji daje jedinstven prikaz liderstva, prateći trendove i edukujući čitaoce o savremenom rukovodiocu u svetu koji se menja iz trenutka u trenutak. Reči ovog časopisa uzburkavaju vodu i otkrivaju novu strast svakodnevnog rukovođenja. U velikim korporacijama kao sto je naša, pravo je osveženje čitati i deliti sadržaj ove iznad svega zanimljive publikacije. Izuzetno mi je drago da je qLife dostupan i u Srbiji te da se čita u sve širim krugovima.*”



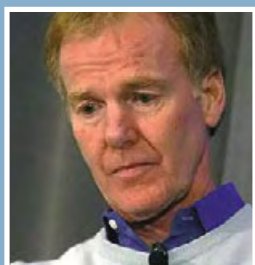
Boris Popović, Alarm automatika d.o.o., suvlasnik i predsjednik Uprave

“*Kod qLifea posebno mi se sviđa što je organiziran oko velikih i značajnih tema koje se ne mogu zaobići u stvarnom životu. Riječ je o mojim „osobnim favoritima“: organizacijskom učenju, promjenama, inovacijama, kompleksnosti, konkurentnosti... da ne nabrajam dalje. Način na koji su teme obrađene i opremljene, širina i dubina obuhvata, vrhunski autori, aktualnost, zanimljivost, stručnost ali i životnost, qLife čine mojim prvim izborom kada su u pitanju stručni časopisi o liderstvu i menadžmentu. Sve brojeve qLifea čuvam i uvijek nosim sa sobom na svom iPadu te im se često vraćam, posebno kada osjetim pomanjkanje inspiracije u upravljačkoj svakodnevnici.*”



Marc Luyckx Ghisi, član World Business Academy, World Academy of Arts and Science, Club of Rome i bivši dekan Cotrugli Business School

“*For me, qLife is best business review in the East of Europe because it proposes different visions about the future of the business. Instead of concentrating exclusively on the actual industrial model, qLife is trying to offer to its readership alternative voices on economic management trying honestly to work for a sustainable future of humanity.*”



Peter M. Senge, predsjednik SoL-a i predavač na MIT-u, autor kapitalnog djela "Peta disciplina", jedan od vodećih svjetskih autoriteta na području menadžmenta

“*It is important to popularize and encourage activities of qLife because creating a knowledge culture and understanding importance of ethical and moral norms acquisition is extremely significant for finding answers to challenges and problems brought to our society by consequences of irresponsible human behaviour.*”



Zoltán Áldott, predsjednik Uprave Ine

“*Biti lider izuzetno je kompleksan zadatak čak i u "mirnim vremenima", a kada su vremena izazovna kao danas, tada to nije samo složen, već i vrlo odgovoran zadatak. To u INI osjećamo svaki dan. Naš cilj je pretvoriti INU u jednu od najuglednijih kompanija u regiji na koju će Hrvatska biti ponosna. A da bi u tome uspjeli, nije dovoljno samo brzo donositi dobre odluke, već je potrebno stvoriti zajedničku viziju i primjerenu kulturu unutar tvrtke. Magazin qLife, kao publikacija za liderstvo i organizacijski razvoj, jedan je od oslonaca u tom procesu. Koristan je izvor novih ideja i razmišljanja primjenjivih u svakodnevnoj praksi.*”



Mirna Radošević, Salveo, predsjednica Uprave

“*Kada sam prvi puta prije nekoliko godina došla do qLifea znala sam da je ispred vremena. Časopis qLife je inspiracija kako za moj osobni razvoj tako i za razvoj organizacije koju vodim. Potiče me da izađem izvan okvira starog načina razmišljanja i u ovim turbulentnim vremenima me kontinuirano podsjeća koliko je važno pripremiti se za dinamične izazove poslovnog okruženja. Inspirativne teme jednostavno "zovu" da ih prigrlim i prakticiram.*”





Istina je najvažnija

Intervju s Jackom Hawleyjem

Marko Lučić

Jack Hawley vitalni je osamdesetogodišnjak koji je diplomirao organizacijsko ponašanje na Sveučilištu Cornell, a doktorirao na Sveučilištu Columbia Pacific. Prije negoli je počeo savjetovati lidere i menadžere vodećih svjetskih korporacija, Hawley je desetak godina obavljao dužnost izvršnog direktora u turizmu i IT industriji (Hotel Corporation of America, TRW Space Technology Labs.) Osnivač je konzorcija poslovnih savjetnika Team Climate Associates, predavač na Cornell Universityju i University of California te autor više knjiga i stručnih članaka. U zajednici lidera i menadžera posebno je poznat po značajnom djelu *The Power of Dharmic Management (Snaga dharmičkog menadžmenta, SSO, Zagreb, 2003.)* koja je postala svjetskim bestselerom dosegaši milijunsku nakladu. Krajem 70-ih godina Hawley se u potrazi za novim pristupima osobnoj i organizacijskoj transformaciji uputio u Indiju koja ga je posve očarala pa se planirano jednomjesečno studijsko putovanje pretvorilo u cjeloživotnu povezanost s istočnjačkom mudrošću. Jack Hawley posebno je omiljen u našoj redakciji gdje ga doživljavamo "nonićem qLifea" budući da je na jedan čudesan način, kroz niz nevjerojatnih sinkroniciteta opisanih u broju "Vizija i misija", presudno utjecao na pokretanje portala i časopisa.

Marko Lučić: U knjizi *The Power of Dharmic Management (Snaga dharmičkog menadžmenta)* koja je postala svjetskom uspješnicom, pojam duhovnost koristiš u kontekstu liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja. Možeš li nam ukratko pojasniti njegovo značenje?

Jack Hawley: Duhovnost je jedna od onih često korištenih riječi s mnogo značenja. Iako je tek rijetki ispravno razumiju, mnogi je spominju. U kontekstu liderstva i menadžmenta *duhovnost* se odnosi na kategorije koje su svakom čovjeku bitne: *sreću, mirnoću uma, sreću, smisao i obzirnost prema drugima* uzdignute na razinu *dubokog poštovanja*. Duhovnost se također odnosi na *dharmu*, sanskrtsku istoznačnicu za *integritet, ispravnost i karakternost* - moćnu ideju koja nam poručuje da je živjeti usklađeno s unutarnjom istinom itekako moguće - čak i na radnom mjestu!

Duhovnost podrazumijeva istinsku okupiranost nesvjetovnom dimenzijom života; posvećenost - čak i na poslu - značajnim temama onkraj materijalnog koje se tiču *suosjećajnog, poštenog, skladnog i ispravnog* života. Slobodno se može reći da "produhovljena osoba", tko god to bio, u dubini svoga bića teži za nečim višim, za bivstvovanjem u kojem ima više razumijevanja, ljubavi, istine i milosrđa.

Duhovnost podrazumijeva istinsku okupiranost nesvjetovnom dimenzijom života; posvećenost - čak i na poslu - značajnim temama onkraj materijalnog.

Zato je ulog toliko velik. Veliko je pitanje može li se kolektivna svijest čovječanstva produhoviti? Odgovor će - gotovo u potpunosti - odrediti punoću ili prazninu naših života od danas pa nadalje.

ML: Što duhovnost znači tebi osobno?

JH: Duhovnost donosi *cjelovitost, integritet*. Osoba koja nije svjesna duhovne dimenzije vlastitoga bića zaključena je za nešto važno. Osjeća se pomaknuto izvan ravnoteže; osjeća da nešto vrlo bitno ostaje izvan njezina dosega. Svi se mi odrastanjem navikavamo na tu neravnotežu te je postupno, tijekom vremena, više ne opažamo. No, taj *something is missing* osjećaj i dalje ostaje pa se stoga okrećemo duhovnosti - koja u naš osobni svijet ulazi kroz odškrinuta vrata svijesti - u nadi da ćemo pronaći ispunjenje. Dakle, svijest o duhovnom čini naše postojanje bogatijim, širim, fascinantnijim i ispunjenijim. Duhovnost čini naše živote potpunijima i istinitijima, što nas na koncu čini sretnijima.

U tom smislu nimalo se ne razlikujem od drugih ljudi. Snažan osjećaj da mi u životu nešto ključno nedostaje nagnao me na istraživanje fantastičnog novog svijeta koji me posve očarao. Imao sam veliku sreću doživjeti iskustva koja su temeljito promijenila moje stavove o ljudskom postojanju učinivši mi život ležernijim, sretnijim i radosnijim.

Osim toga, volio bih naglasiti da *duhovnost* u mnogome povezujem sa znanošću. Cjelokupni indijski filozofski sustav temelji se na *Vedama*, odnosno na "vedskoj znanosti". Duhovni učitelji neprestano naglašavaju da duhovnost nikada nije bila i nikada ne smije postati istoznačnica za "slijepo vjerovanje" u bilo čije riječi jer "samo budale vjeruju, a da ne iskuse". Dakle, duhovna znanost iznosi *načela* funkcioniranja nevidljivog i

neopipljivog iz kojeg sve nastaje, a tragacima ostavlja zadatak da načela primijene u svojim životima budno pazeći što će se potom događati. Duhovna načela ili funkcioniraju ili ne funkcioniraju. Ne ostaje tu previše mjesta za vjerovanje.

ML: *Možeš li malo pojasniti ovu posljednju misao?*

JH: Primjerice, u duhovnosti se često govori o tome da “ako čvrsto vjeruješ, to će se i dogoditi” te da “nemoguće ne postoji”. Kada bih ja tebi rekao isto, što bi ti imao od toga da tek tako vjeruješ mojim lijepim riječima? Baš ništa. Dakle, moraš iskusiti da je sve to o čemu ja govorim doista istina. Da sve to doista funkcionira. Da se zapravo radi o “duhovnoj znanosti” jer imamo obrazac koji se ponavlja. Nema mjesta za slučajnost. Razumiješ?

ML: *Naravno. Jasno mi je o čemu govoriš. Jednom se dogodilo da mi mudrac kaže nešto što mi se učinilo “nemogućim”. Bio sam tada dovoljno mlad i lud da ga poslušam i posve se posvetim ideji koju sam istovremeno proživljavao na dvije razine: na jednoj uopće nisam vjerovao, štoviše, kao da sam samo čekao da sve propadne pa da pobjedonosno mogu reći: “Eto! Naravno da se nešto što je ‘nemoguće’ ne može ostvariti. Sve su to priče za malu djecu.” Dakle, na jednoj razini sam zapravo želio da se moje staro, racionalno, znanstveno uvjerenje potvrdi i da sve propadne. Usporedo s time, na drugoj sam razini u sebi svjedočio jasnim vizijama. Intuicija me snažno vodila u točno određenom smjeru. Nekako sam odlučio slijediti taj unutarnji glas istovremeno “navijajući” protiv njega. Srećom, s vremenom se pokazalo da su unutarnji glas i mudrac bili u pravu.*

JH: Eto vidiš. Blago tebi... (smijeh)! Po ovome što govoriš jasno se vidi da si prilikom spoznaje koristio duhovnost kao znanost. Nisi mu vjerovao na riječ, ali si

Promatramo li pažljivo proces odlučivanja kojim se lideri koriste u ostvarivanju ciljeva, uviđamo da tu nema baš previše mjesta za racionalno.

ipak bio toliko mudar da se upustiš u proces. Svjedočio si. Bio si budan. Prva razina koju navodiš je razina *uma i racionalnog*. To je razina koja ne vjeruje, koja se boji i koja pati. Druga razina koju navodiš je razina *čiste svjesnosti* koja je svjedočila uživajući u igri i ispunjenju istine. Savjetovano ti je da slijediš svoju intuiciju, svoj unutarnji poziv pa će se onda “svijet uskladiti s time”. Svjedočio si igri svijesti spoznavši na kraju da se *istina* prije ili poslije uvijek mora manifestirati.

Implikacije navedenog veoma su važne za liderstvo i menadžment. Promatramo li pažljivo proces odlučivanja kojim se lideri koriste u ostvarivanju ciljeva, uviđamo da tu nema baš previše mjesta za racionalno. Naravno, ponekad nam tablice, analize, ispitivanja javnog mnijenja i tržišta mogu nešto malo pomoći prilikom donošenja prave odluke. Međutim, sve je to od minornog značaja. Vjerovati da nam ekonomija može pomoći nije baš pametno...

ML: *Kako to misliš?*

JH: Bezbroy puta svjedočio sam situacijama kada bi grupu vrlo pametnih menadžera,

Lideri koji bolje osjećaju svoj "unutarnji kompas", koji su razvili takav odnos s njime da mu potpuno vjeruju, na tržištu pobjeđuju.

obrazovanih na najboljim poslovnim školama, uronili u isti kontekst. Proživljavali su iste izvanjske okolnosti, koristili se istim podacima. Usprkos tome, donosili su posve različite odluke koje bi ih potom odvodile u posve različitim smjerovima. Neki od tih smjerova pokazali bi se ispravnima, a neki posve pogrešnima. Molim te lijepo, gdje je tu racionalno? Gdje je tu znanost? Kada bi se doista mogli osloniti na tako nešto kao što je ekonomska znanost, svi bi oni slično odlučivali, zar ne? U fizici, inženjeri će više-manje isto projektirati zrakoplov ili most da se on ne sruši. Međutim, u liderstvu i menadžmentu toga nema. Ostaje nam samo intuicija, *unutarnja istina* koju osluškujemo nadajući se da će nas dovesti do cilja.

U tome pronalazim ključnu dimenziju duhovnosti u poslovanju. Lideri koji bolje osjećaju svoj "unutarnji kompas", koji su razvili takav odnos s njime da mu potpuno vjeruju, na tržištu pobjeđuju. Nema dileme da je tome tako. Nema drugih čimbenika koji više utječu na njihovu učinkovitost.

ML: *U tome često nailazim na problem. Naime, kako prisustvo duhovnosti u organizacijama sve više jača, odjednom su mnogi lideri počeli "slijediti*

svoj unutarnji glas" slijepo mu vjerujući iako ih to često odvodi u pravu katastrofu.

JH: Odlično si to primijetio. Sada smo došli do ključnog momenta! Upravo se u tome krije razlika između uspješnih i neuspješnih lidera. Prvi znaju razlikovati *intuiciju* od *ega* koji se skriva od svijesti prikazujući se intuicijom iako to zapravo nije. Drugi to ne znaju pa stoga bivaju uhvaćeni u zamku. Vjeruju da slijede svoj unutarnji glas postajući tako žrtvom svoga uma.

Dakle, *kvaliteta svijesti* lidera, a ne intelektualno poznavanje marketinga, strategije ili financija određuje uspješnost tvrtke zbog toga što visoka kvaliteta svijesti prepoznaje i odbacuje igre ega. To je bit znanosti i umjetnosti liderstva...

ML: *Budući da smo došli do biti, trebali bismo malo zastati, odmoriti se te potom promijeniti smjer ovog dijaloga.*

JH: Slažem se. Nastavi kada budeš spreman.

ML: *Kako si dugi niz godina radio kao poslovni savjetnik, možeš li nam pojasniti na koji se još način duhovnost manifestira u poslovnom svijetu?*

JH: Primarno se manifestira u temeljnim ljudskim vrijednostima koje neka organizacija zastupa (ili zanemaruje). Ljudske vrijednosti ključni su sastojak svake organizacijske kulture koja potom određuje "osobnost" pojedine organizacije. Postoji pet temeljnih ljudskih vrijednosti:

- istina
- ispravno ponašanje (dharma)
- mir (unutarnja mirnoća)
- ljubav (uvažavanje i duboko poštovanje svih živih bića)
- nenasilje (prema bilo komu ili bilo čemu).

Ovdje dolazimo do još jednog važnog momenta koji uvijek iznova posebno naglašavam liderima i menadžerima: *implementacijom navedenih vrijednosti u kulturu i poslovanje tvrtke doći ćete do profita!*

U slučaju da vas ništa drugo ne zanima osim povećanja profita, duhovnost opet mora biti glavnim sastojkom vaše korporativne kulture. U današnje vrijeme, nema boljeg načina da se poveća učinkovitost od implementacije duhovnosti - u najširem smislu toga pojma - u svakodnevno poslovanje.

ML: *Možeš li nam dodatno pojasniti ovu misao?*

JH: Nakon godina provedenih u poslovnom svijetu žalostan sam kada vidim da ljudi “ne vide”. Lideri i menadžeri jednostavno “ne vide” da unapređenje performansi moraju tražiti u domeni *nematerijalnog i neopipljivog*. Nažalost, oni su i dalje zaludeni Excel tablicama i financijama. Što se doista događa u financijama?

U financijama se manifestiraju mentalni modeli i na njima poduzete aktivnosti kojima smo se bavili unatrag godinu, dvije pa i više dana, zar ne? Takve informacije nimalo nam ne pomažu nositi se s promjenama koje se događaju sada i ovdje.

Nažalost, dotrajala mehanicistička paradigma lidere i menadžere još uvijek drži u čvrstom zagrljaju. Klasični materijalizam kategorije poput *istine, ljubavi i dubokog poštovanja* još uvijek smatra neznanstvenima pa im zbog toga ne pridaje pažnju. Radije se bavi brojevima i matematičko-statističkim modelima koji odaju dojam znanstvenosti iako, naravno, više-manje ne koriste ničemu osim elementarno-operativnim segmentima poslovanja.

ML: *Na koji način, primjerice, uvođenje istine i dubokog poštovanja u kulturu neke organizacije može unaprijediti performanse?*

JH: Zamisli organizaciju u kojoj su međuljudski odnosi na niskoj razini. Ljudi u upravi i menadžerskom timu ne poštuju i teško podnose jedni druge. U realnom svijetu u kojem organizacija egzistira dogodi se neka promjena.

Informacija o toj promjeni prenosi se potom kroz strukturu organizacije od najnižih hijerarhijskih razina prema gore. Međutim, u tom procesu ubrzo se počinju događati svakojake čudne stvari: iznenada, mnogo manje važnim postaje sadržaj, “što je rečeno”, a mnogo više “tko je što rekao”, kakav je status osobe koja prenosi informaciju, s kim je dobra, a s kim nije. Uslijed političkih igara sadržaj se po putu izvitoperi, a vrlo često i potpuno izgubi. Slijedom toga, pravovremena reakcija izostaje. A kada nema pravovremene reakcije, prije ili poslije doći će do problema.

U kontekstu navedenog zaključujem da je *istina* ključna kategorija za opstojnost svakog sustava, mnogo važnija od kapitala, rada, strategije i bilo čega drugoga. Kad je

U današnje vrijeme, nema boljeg načina da se poveća učinkovitost od implementacije duhovnosti - u najširem smislu toga pojma - u svakodnevno poslovanje.

sustav *u istini*, sve drugo rješava se samo od sebe, prirodnim putem. Svaka odluka automatski je optimalna u određenoj situaciji i vremenskom trenutku.

Međutim, do *istinske istine* ne dolazi se lako. Ona se obično jako dobro skriva pod plaštevima uvjetovanog razmišljanja, subjektivnih mentalnih modela i ljudskog ega. Kao što smo to prije rekli, uvjetovana je liderovom kvalitetom svijesti.

Stoga bi lideri i menadžeri većinu svoga vremena trebali posvetiti traganju za istinom pomoću *iskrenog dijaloga* na svim razinama organizacijske strukture. A to nije jednostavno činiti. Mnogo je lakše baviti se nekakvim tablicama i potom se hvaliti nebitnim zaključcima.

Primjerice, zamisli situaciju u kojoj svi "vide" nešto što predsjednik uprave ne vidi ili ne želi vidjeti. Tko će mu reći istinu u lice? Tko je taj koji će reći: "Čovječe, ne radimo dobro. Nastavimo li ovim putem, idemo u propast!" Može li predsjednik primiti negativni feedback? Kako će njegov ego reagirati na istinu? To su ključna pitanja, a ne financije i računovodstvo!

Do *istinske istine* ne dolazi se lako. Ona se obično jako dobro skriva pod plaštevima uvjetovanog razmišljanja, subjektivnih mentalnih modela i ljudskog ega.

Međutim, nikada ne smijemo zaboraviti da se do *istinske istine*, jedne i nepromjenjive, uvijek dolazi razmatranjem *pojedinačnih subjektivnih istina*, pa u skladu s time navedeni obrazac možemo promatrati i iz druge perspektive. Možda predsjednik uprave jedini "vidi" ispravno? Možda vidi nešto što drugi ne vide? Možda se baš treba oduprijeti uvjetovanim perspektivama predređenih kako bi odveo sustav u pravom smjeru?

Dakle, osobno smatram da bi traganje za *istinskom istinom* putem iskrenog dijaloga u kojem se razmatraju pojedinačne *uvjetovane istine* trebalo prometnuti u temeljnu aktivnost lidera i menadžera. Sve ostalo je sekundarno. Točka. Nema dalje.

ML: *Slažem se u potpunosti. Kada bi sva izdanja qLifea trebalo svesti na jednu jedinu rečenicu, nema sumnje da bismo se odlučili za ovu: "Traganje za istinom u organizaciji putem iskrenog dijaloga temeljna je djelatnost lidera i menadžera!"*

JH: Srce me boli što se i dalje susrećem s nerazumijevanjem. I to veoma često. Istina, kao temeljna ljudska vrijednost i duhovna kategorija, nevjerojatno je važna!

ML: *Možeš li nam ispričati neki konkretni primjer s istinom i dubokim poštovanjem u organizacijskom kontekstu?*

JH: Naravno. Bezbroj je primjera koji opisuju navedeni obrazac. Primjerice, nedavno sam surađivao s tvrtkom koja se iznenada našla u problemima iako su dugi niz godina uspješno poslovali. Prije negoli počnem s nekim surađivati uvijek napravim istraživanje; raspitam se o organizaciji među dionicima kako bih stvorio neku preliminarnu sliku.

Nakon početnih razgovora stekao se dojam da je problem u novom marketinškom pristupu tvrtke. Nakon prvih dijaloških radionica koje uvijek započinjem istim pitanjem: “Koja je naša istina?” te nakon individualnih razgovora s članovima uprave, početni je dojam dodatno ojačao. Iako su svi znali u čemu je problem, nisu to mogli jasno i glasno kazati jer bi time optužili direktoricu za marketing i prodaju koja je bila divna žena, sposobna, pametna, dobroćudna i uspješna u prošlosti. Upravo zbog tih kvaliteta, a posebno zbog uspjeha u prošlosti, predsjednik uprave nije prihvatao *istinu* koja je kazivala da novi pristup tržištu uzrokuje probleme.

Trebalo je mnogo vremena i napora da istina, kroz *iskrene dijaloge*, ispliva na površinu. Direktorica marketinga teško je prihvaćala mogućnost pogreške, a predsjednik se loše osjećao kad god bi se poteglo to pitanje misleći da će je time iznevjeriti budući da ju je smatrao najzaslužnijom za uspjehe tvrtke u prošlosti. U trenutku kada su oboje teškom mukom prihvatili *istinu*, sve se razriješilo. Bilo je doista fenomenalno! Sjećam se koliko su bili sretni i zadovoljni kada su shvatili da prihvaćanjem ništa ne gube, već posve suprotno, nevjerojatno mnogo dobivaju. Direktorici smo objasnili da svatko ima pravo na pogrešnu procjenu nakon mnogih ispravnih kojima je presudno utjecala na tržišni uspjeh tvrtke u prošlosti te da sve to i nije tako velika drama. Pomogli smo joj prihvatiti činjenicu da nije bezgrešna, kao u ostalom ni itko drugi. U suradnji s kolegama iz uprave hitro je potom “presložila” strategiju i ubrzo uživala u pozitivnim promjenama.

ML: *Poput alkoholičara, narkomana i zlostavljača, organizacije si moraju priznati istinu o vlastitim patologijama. Nema napretka bez prihvatanja istine.*

Organizacija u kojoj nema patologija jednostavno ne postoji.

JH: Točno. Sada ću ti kazati jednu neobično važnu istinu: “Organizacija u kojoj nema patologija jednostavno ne postoji.” Čitajući ovaj tekst, ne sumnjam da će mnogi pomisliti kako se navedeno na njih ne odnosi te da njihova tvrtka “nema takvih problema”. Budu li tako mislili, na krivom su putu. Na nekoj razini blokirali su protok istine...

ML: *Dharma, sljedeća temeljna ljudska vrijednost koju si spomenuo, oslanja se na istinu?*

JH: Dharma je pojam kojem vedska filozofija posvećuje posebnu pažnju. “Biti u dharmi” znači živjeti usklađeno sa svojom unutarnjom istinom. Dakle, opet je istina u prvom planu, a dharma, kao filozofska koncepcija, naglasak stavlja na *djelovanje*.

U kontekstu dharme treba naglasiti kako se ne radi o tome da netko, primjerice lider - a svi smo mi na neki način lideri bilo u organizacijama ili svojim privatnim životima - bude dobar i da ga svi vole, već da ima snage i hrabrosti *ispravno postupati*, onako kako okolnosti nalažu. Ponekad je to sućutno i milosrdno, a ponekad čvrsto i beskompromisno. Biti u dharmi ponekad zahtijeva bolne odluke.

Business.hr = najčitanije dnevne poslovne novine u Hrvatskoj

U prilogu "Media market" tjednika Lider u četvrtak, 1. ožujka objavljeni su rezultati MEDIAPulsa, istraživanja čitanosti domaćih tiskanih medija koje već godinama provodi agencija Ipsos. MEDIAPuls slovi kao najrelevantnije istraživanje čitanosti i dosega medija jer se provodi svakodnevno na uzorku od 115 ispitanika (805 tjedno, 3450 mjesečno, cca 42.000 godišnje) korištenjem tzv. CATI metodologije.

Premda je Business.hr, kao jedna od dviju dnevnih poslovnih novina u Hrvatskoj, svrstan u zajedničku grupu s ostalim dnevnim novinama općeinformativnog profila, rezultati MEDIAPuls istraživanja ipak su potvrdili i otkrili da je tijekom 2012. godine Business.hr nadmašio svog konkurenta i u aktualnoj čitanosti (AIR) i u dosegu (REACH) u duljem vremenskom razdoblju.



Ipsos Puls

MEDIA	AIR	REACH
BUSINESS.HR	0.2	0.7
POSLOVNI DNEVNIK	0.1	0.6

Takvom rezultatu očito je pridonijela uspješna transformacija Business.hr-a iz usko definiranog financijskog lista u poslovne dnevne novine za poduzetnike, koje su se širom uređivačkom politikom i aktivnim podupiranjem poduzetnika i poduzetništva te praćenjem poduzetničkih uspjeha, savjetima i poslovnim informacijama približile i obrtnicima te malim i srednjim poduzetnicima.

Rast čitanosti, odnosno broja čitatelja i pretplatnika Business.hr-a povećao je i udio čitatelja Business.hr-a među ispitanicima MEDIAPuls istraživanja čija mjesečna primanja premašuju 8.000 kuna, što znači da je Business.hr u 2012. ostvario rast i dominaciju u odnosu na svog konkurenta i među imućnijom čitateljskom skupinom.

Hvala svima koji nam pomažu da rastemo!

Redakcija Business.hr-a

business.hr

ML: *Neki primjer?*

JH: Kada me zamole da navedem neki konkretan primjer dharmičkog ponašanja u kontekstu liderstva, volim se osvrnuti na slučaj iz II. svjetskog rata kada je njemački razarač pogodio američku fregatu koja je zbog toga potonula.

U blizini udesa našla se američka podmornica koja je pohitala spasiti kolege iz ledenog mora. Izronili su na površinu i započeli skupljati ljude koji su bespomoćno plutali površinom. Ubrzo zatim, primijetivši da se njemački razarač vraća na mjesto zločina, kapetan podmornice naredio je zaranjanje.

Posada nije mogla vjerovati da kapetan uzmiče. Znali su da njihove suborce, koji su ostali u hladnoj vodi, čeka polagana i teška smrt. Zbog toga su jednostavno poludjeli. Međutim, iako ih je kapetanova odluka prestravila, morali su poslušati zapovijed.

Umjesto kazne kojoj se posada nadala, po završetku rata dotični je kapetan odlikovan najvišim ordenom *US Navy* za liderstvo u II. svjetskom ratu uz sljedeće objašnjenje: “Unatoč zahtjevnoj emotivnoj situaciji i razumljivoj ljudskoj želji da ostane i pomogne unesrećenima, kapetan je donio *jedinu ispravnu odluku* da napusti bojišnicu i ustukne pred njemačkim razaračem čime je spasio podmornicu, posadu i dio unesrećenih od sigurne smrti.”

Dakle, “biti u dharmi” znači ispravno postupati čak i onda kada nas nagoni i emocije tjeraju da učinimo drugačije.

Od čovjeka traži *karakter*, odnosno kvalitetu da postupa onako kako treba postupiti, bez obzira na to kakve će posljedice takvo postupanje imati po njega osobno ili ljude na koje se odluka odnosi.

Biti u dharmi znači ispravno postupati čak i onda kada nas nagoni i emocije tjeraju da učinimo drugačije.

ML: *Vratimo se malo na knjigu koja je širom svijeta dostigla milijunsku nakladu i kulturni status i u kojoj pozivaš čitatelje da razmotre potrebu buđenja dubovosti u poslovanju. Meni osobno posebno se sviđa dio u kojem promišljaš o profitu na jedan novi način.*

JH: Slažem se s činjenicom da poslovni svijet mora zarađivati novac. Cijeli sam život proveo u svijetu biznisa, stoga vrlo dobro znam u kojoj mjeri profit utječe na kvalitetu života. Ključno je što ljudi zaboravljaju da profit možda jest *primarni* cilj poslovanja, ali da nije *jedini*.

Dharma od čovjeka traži karakter, odnosno kvalitetu da postupa onako kako treba postupiti.

Istraživanja jasno ukazuju da su organizacije koje su u svoju kulturu usadile elemente “duhovne prirode” daleko uspješnije od konkurenata.

Da stvar bude još i gora, zbog te pogrešne postavke ponašaju se kao da druge vrednote ne postoje. Pretvaraju se u “prljave igrače” zaboravljajući brinuti se o drugima. Želja za profitom - polako ali sigurno - pretvara se u nezasićnu pohlepu. Nažalost, neki dionici - primjerice dioničari i članovi nadzornih odbora - dodatno ojačavaju tu pogrešnu koncepciju zahtijevajući od lidera kvartalne profite pa stoga zarađivanje novca postaje isključivim razlogom postojanja tvrtke. Zaboravljaju na *poštenje, istinu, ljubaznost i ispravno postupanje*. Život im se pretvara u bezobzirno i ružno “guranje”, a sve radi zarade, stjecanja imovine, moći i prestiža. Ironija se sastoji u tome da se mnogi od njih, nakon što ostvare svoje ciljeve, počinju pitati o tome zašto im je život prazan i neuravnotežen.

Istraživanja su jasno pokazala da ovakav suženi pristup ne daje dobre rezultate. Ne govorim samo o vlastitim istraživanjima i iskustvu, već o istraživanjima mnogih uglednih znanstvenika. Riječju, jasno pokazuju kako su menadžeri koji vode računa o ljudima uspješniji od menadžera koji to ne čine. Osim toga, istraživanja jasno ukazuju da su organizacije koje su u svoju kulturu usadile elemente “duhovne prirode” (npr.

zadovoljstvo potrošača, zaposlenika i dionika) daleko uspješnije od konkurenata kojima su financijski pokazatelji na prvom mjestu.

ML: *Kod nas u Hrvatskoj prevladava mišljenje da su duhovnost i biznis dvije različite, nespojive sfere ljudskog života. Nije li to tako?*

JH: Premda možda tako izgleda, one nisu, apsolutno nisu, odvojene sfere. Problem je u tome što mi mislimo da jesu. Bez obzira na to koliko smo kreativni u odvajanju od vlastite duhovnosti, to nam jednostavno ne polazi od ruke. Život jest duh. Poslovni život nije odvojen od životne sile - duha. Kako možemo odvojiti sebe od svog života? Pa ipak, ma koliko to suludo zvučalo, uporno nastavljamo gurati u tom smjeru. Rečeno je da se smisao života nalazi na mjestu susreta svjetovnog i duhovnog. Upravo naše pseudoodvajanje od ove istine čini naš život besmislenim. To je kao da smo nešto važno, nešto do čega nam je doista stalo, sami stavili izvan dohvata.

ML: *Razumijem. Što misliš, koji je razlog takvom ponašanju ljudi? Zašto je duh nestao iz naših organizacija?*

JH: Nije nestao! Duh je tu, oduvijek je tu i bio, obavljajući iz sjene svoju dužnost. Zapamti, duh je ono što nadahnjuje, *in-spirira* život. Duh je ono što mi jesmo, naša istinska priroda. Duh nije nestao, nestala je naša svijest o duhu. Svojski se trudimo da ga gušimo, potiskujemo, udaljavajući se od njega. Nastojimo ga zaboraviti - u čemu često i uspijevamo. No, sva ta nesvjesnost ne znači da je duhovnost nestala. Organizacije i ljudi koji pokušavaju marginalizirati važnost duhovnih kategorija u poslovnom svijetu plaćaju danak u nižoj produktivnosti, nedostatku posvećenosti, visokoj

fluktuaciji zaposlenika, višim troškovima rada, apsentizmu te, kao rezultat navedenog, nižoj prodaji i profitu.

ML: *Na početku razgovora zaključili smo da su kategorije svijest i svjesnost ključni pojmovi liderstva. Možemo li ih na još koji način integrirati u temu duhovnosti?*

JH: Riječ je zapravo o istom jer *dubovnost* jest *svjesnost*. Promijenite li svijest ljudi u organizaciji, mijenjate njezino gledište i pomažete u stvaranju novog duha. U većini slučajeva upravo je to potrebno napraviti. Ako pokušavate transformirati kompleksni ljudski sustav, ne biste se trebali ograničavati samo na promjenu njegova svjetovnog promišljanja. Morate se posvetiti i njegovoj duhovnoj svijesti.

ML: *Lideri i menadžeri konstantno pokušavaju transformirati organizacije. U kojim prostorima pronalaziš poluge za uspješnu organizacijsku transformaciju (OT)?*

JH: Ključnu polugu uspjeha pronalazim u iskrenom *uključivanju zaposlenika* u planiranje i provođenje transformacije. Osim toga, kvalitetna OT zahtijeva *karakterne lidere* visokog integriteta s istančanim osjećajem za ljude, spremne u svakom trenutku prihvatiti duhovno. Univerzalno načelo uključivanja, najvažnije pravilo za uspješnu transformaciju, kaže: “Posvećenost je jednaka uključenosti, odnosno P=U”. Margaret Wheatley lijepo je artikulirala tu ideju kada je rekla da su “ljudi istinski posvećeni samo onim projektima u čijem stvaranju sudjeluju”.

Ako široko uključivanje kojim se stvara novi duh organizacije izostane, transformacija neće uspjeti. Uspjeh uprave ogleda

se i ovisi o pridobivanju zaposlenika koji moraju prihvatiti i usvojiti novi duh. Unatoč tome, pristup *odozgo-prema-dolje* kojemu uvijek nedostaje vitalnosti neophodne za istinsku transformaciju i dalje se nastavlja koristiti. Uprava osmišljava plan koji potom ljudi provode. Nažalost, takav pristup dokazano ne funkcionira jer se ne bavi sviješću organizacije, njezinim duhovnim srcem.

ML: *Zašto je tome tako? Zašto su istinske transformacije prava rijetkost?*

JH: Razlozi su više-manje uvijek isti: pomanjkanje duha, karaktera, razumijevanja, iskrene brige za ljude, istinskog uključivanja; riječju, *pomanjkanje svijesti*. Pomanjkanje hrabrosti, posebice kod ljudi na vrhu, također se često uočava. Zatim oklijevanje glede hrabrog iskoraka u novim smjerovima, pomanjkanje temeljnog integriteta, istinske posvećenosti i podrške top-menadžmenta. Pomanjkanje svijesti o nužnosti uključivanja duhovnog. Mentalni model oklijevanja, nesprijetnost ili nesposobnost za promišljanje o višim sferama života. Jednostavno rečeno, ljudi ne razmišljaju o tome! Kreću se u zoni poznatog. Ideje izvan te zone jednostavno ne registriraju.

Promijenite li svijest ljudi u organizaciji, mijenjate njezino gledište i pomažete u stvaranju novog duha.

Ljudi istog trena osjete neiskrene programe pa zbog toga odbijaju - javno ili tajno - sudjelovati u njihovoj implementaciji.

Iako su svjesni potrebe unapređenja, preza-posleni menadžeri samo prosljeđuju gotove programe nadajući se najboljem. Iako su lijepo dizajnirani i izgledaju dobro, *nisu iskreni*. Ljudi istog trena osjete neiskrene programe pa zbog toga odbijaju - javno ili tajno - sudjelovati u njihovoj implementaciji.

ML: *Možeš li objasniti kako ta promjena stava utječe na organizaciju i djelatnike?*

JH: Govorim o nečem višem od puke promjene stava. Govorim o finoj, gotovo

Lideri i menadžeri postupno se okreću od svjetovnog prema duhovnom.

misterioznoj promjeni svijesti. Lideri i menadžeri postupno se okreću od svjetovnog prema duhovnom. Njihova svjesnost raste, što pozitivno djeluje na ljude koji spremno prihvaćaju nove načine postojanja, samo kad ih diraju u srce. Postaju li menadžeri iznenada nekakvi sveci? Pojavljuje li se odjednom na licima svih zaposlenika organizacije smiješak? Naravno da ne. No, menadžeri i zaposlenici sve više postaju *autentični*.

Postupno se razvija novi, iskreniji karakter organizacije. To je taj novi duh. Te promjene obično nisu odmah vidljive.

Nakon nekog vremena ljudi počnu primjećivati kako je sada prihvatljivo razgovarati o temama koje smatraju važnima, o temama kao što su *humanost, briga i uvažavanje*. Znači li to da se utopija pojavila iz vedra neba? Ne. Takvo što ne postoji. No, organizacija je postala ugodno mjesto za život i rad.

ML: *Koje bi po tebi trebale biti kvalitete lidera u 21. stoljeću?*

JH: Svoje bih savjete modernim liderima sažeo u devet točaka:

1. Pretežno se bavite izgradnjom vlastite perspektive organizacijske stvarnosti, a ne samo njezinim ciljevima. Imajte na umu da ste vi *interpretator*, osoba koja razumije i prenosi drugima cjelokupnu koncepciju organizacije - njezinu svrhu i smisao, odnosno razloge njezina postojanja.

2. Pretežno se bavite integritetom i dharmaom (život usklađen s unutarnjom istinom). Imajte na umu da ste vi *moralni arhitekt*, karakterni lider, osoba koja stvara okruženje integriteta živeći u skladu s unutarnjom istinom.

3. Pretežno se bavite promoviranjem ljudskih vrijednosti i temeljnih ljudskih vrli-
na, umjesto pukog određivanja prioriteta.
Imajte na umu da ste vi *poslužitelj* organiza-
cijskih vrijednosti, osoba koja stvara uvjete
za širenje integriteta i koja ih kontinuirano
nadzire.

4. Pretežno se bavite vlastitim unutarnjim
mirom, a ne samo planovima i strategija-
ma. Imajte na umu da ste vi *učitelj* liderstva,
osoba koja smiruje i odlučujuće utječe na
svjesnost kolektiva.

5. Pretežno se bavite načelom davanja, a ne
samo primanja (svog dijela nečega). Imajte
na umu da ste vi *sluga*, osoba koja dobro ra-
zumije univerzalni zakon davanja po kojem
svatko dobiva onoliko koliko daje.

6. Pretežno se bavite energijom, srcem i du-
hom organizacije, a ne samo njezinim učin-
kom. Imajte na umu da ste vi *dubovni vodič*,
osoba koja oslobađa najbolje u ljudima.

7. Pretežno se bavite organizacijskom kul-
turom, temeljnom “osobnošću” organiza-
cije - a ne samo strukturom i funkcionir-
anjem. Imajte na umu da ste vi *stvaratelj
cjeline*, svjesna osoba upućena u temeljno
jedinstvo svih bića koja potiče stvaranje
jedinstva.

8. Posvetite se iskazivanju zahvalnosti i pri-
znanja za uspjehe, a ne samo ispravljanju
pogrešaka. Imajte na umu da ste vi *optimist*,
osoba koja neprekidno prepoznaje dopri-
nose suradnika unoseći u organizaciju ra-
dosni optimizam.

9. Posvetite se stvaranju ozračja uvjerenosti
i samopouzdanja, umjesto pukog rješavanja
problema. Imajte na umu da ste vi *dubovni
ratnik*, uvijek svjestan unutarnje istine, oso-
ba koja u drugima potiče samopouzdanje.

Istina uvijek dolazi iznutra.

Ne postoji ništa što bi lider trebao
znati, naučiti ili izumiti. Svi elementi
istine već su tu.

ML: Sve što si do sada rekao veoma je intere-
santno. No, kako sve to povezati s obrazovanjem
i obukom lidera? Po mojim saznanjima teme o
kojima smo govorili gotovo da su zabranjene na
klasičnim sveučilištima. S druge strane, ne samo
ti nego i drugi vodeći svjetski stručnjaci ne prestaju
naglašavati kako se upravo u tim temama krije bit
kvalitetnog liderstva?

JH: Na kvalitete koje smo spominjali tije-
kom ovog intervjua ne treba gledati kao na
“još jednu novost”, popularni menadžer-
ski pristup koji se tek tako može naučiti i
koji će već sutra izaći iz mode. Ne smiju
se shvatiti “još jednom ulogom višeg me-
nadžmenta” budući da se odnose na nove
načine bivstvovanja - i za lidera i za orga-
nizaciju. Zahtijevaju napor, kontinuirano
promišljanje i propitivanje kako bi se usvo-
jile. Riječ je o ključnom procesu: *razvoju svi-
jesti lidera i organizacije!*

U svemu tome dobro je što istina ne dolazi
izvana, iz koncepcija kojima nas podučava
netko drugi. *Istina uvijek dolazi iznutra.* Ne
postoji ništa što bi lider trebao znati, naučiti
ili izumiti. Svi elementi istine već su tu. Po-
sao lidera, koji nije lagan, sastoji se u postu-
pnom otkrivanju njegove (ili njezine) istine.
Za edukaciju lidera stoga mogu reći sljedeće:

- duhovnost je od presudnog značaja za obrazovanje lidera
- uvođenje duhovnosti u edukaciju lidera izvrsna je i bolno potrebna ideja
- upoznavanje s duhovnim kategorijama širi liderovu svjesnost
- uvođenje duhovnih komponenti uravnotežuje cjelokupni obrazovni proces čineći ga cjelovitim (istinski holističkim).

Problem koji si spomenuo opći je problem promjene paradigme koja se događa u

svijetu. Obrazovne institucije, koje bi promjenu trebale predvoditi, u stvari kaskaju za njom. Istina je, ono što je bitno vrlo često biva ispušteno iz kurikuluma.

ML: *Jack, hvala ti na ugodnom i zanimljivom razgovoru.*

JH: Hvala tebi, Marko. Puno uspjeha u daljnjem radu i puno pozdrava svim čitateljima *Quantum21.net* portala i *qLife*!



Jack Hawley, doktor znanosti, poslovni savjetnik, utemeljitelj udruge poslovnih savjetnika *Team Climate Associates*, predavač na *Cornell University* i *UCLA* u SAD-u te na *Sri Sathya Sai Institute of Higher Learning* u Indiji. Autor je bestselera *Snaga Dharmičkog Menadžmenta*.



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



Brzina bez granica!

Od sada hpekspresom još brža dostava pošiljaka u zemlje EU-a

- Žurne pošiljke predajte u poštanskom uredu ili ih mi možemo preuzeti na vašoj adresi
- Pošiljke za EU ne podliježu carinjenju
- Pratite svoju pošiljku *on-line* (*track & trace*)
- Sigurno i pouzdano šaljite pakete bez suvišne dokumentacije

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



Ljudska svrha i polje budućnosti

Peter Senge, C.Otto Scharmer,
Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers

Na početku ovog teksta pozivam vas da se prisjetite neke situacije kojom su dominirali strah ili zabrinutost. U takvim trenucima, naše su reakcije pretežno instinktivne prirode. Ponašanje nam se svodi na reakciju *borba ili bijeg*, koja se temelji na tzv. reptilskim obilježjima uma. Slično je i s reakcijama ljudskih grupa i timova. U situacijama kada se uvjeti i okolnosti dramatično promijene, organizacije obično nastavljaju reagirati kao i uvijek do tada, vođene reaktivnim preslikavanjem ustaljenog načina razmišljanja (mentalnih modela, op. ur.), sagledavajući svijet iz poznate perspektive i u poznatim okvirima unutar kojih se udobno osjećaju. Njihovo djelovanje primarno je usmjereno na obranu vlastitih interesa.

Prilikom *reaktivnog djelovanja*, naše se akcije gotovo uvijek temelje na starim navikama kojima učvršćujemo stare mentalne modele. A kada tako funkcioniramo, u

najboljem slučaju poboljšavamo tradicionalni način rada, ostajući sigurni u čahuri vlastitog svjetonazora i izolirani od šireg svijeta.

Distanciranje od misli zahtijeva da "izvjesimo vlastite modele ispred sebe" budući da ih tada konačno počinjemo doživljavati kao proizvode vlastitog uma.

s liste *Fortune 500* ne uspijeva nadživjeti nekoliko generacija menadžera; ne zato što se ne znaju nositi s problemom ograničenih resursa, već zbog toga što ne uspijevaju osvijestiti prijetnje koje se nalaze pred njima, ravno ispred nosa. Arie de Geus o tome kaže: "Uvijek se pojave nekakvi signali koji upućuju na prijetnje u okruženju. Mnogi ih čak i prepoznaju. Međutim, problem je u tome što signali, nakon što su prepoznati, ne uspijevaju svladati imunološki sustav korporacije koji žestoko odbacuje 'strana tijela' u vidu novih i nepoznatih informacija."

Distanciranje od misli

Želimo li stvarnost "vidjeti novim očima" potrebno je *zaustaviti* uobičajeni način razmišljanja i poimanja. Prema znanstveniku Franciscu Vareli, uglednom kognitivnom psihologu, sposobnost da se zaustavimo na ovakav način ogleđa se u "udaljavanju od uobičajenog toka misli". Za Varelu je to prvi i temeljni korak u razvoju svijesti. Fizičar David Bohm običavao je govoriti "... naravno, naše misli upravljaju nama, umjesto da mi upravljamo njima".

Distanciranje od bujice misli ne traži da se postojeći mentalni modeli o stvarnosti zanemare ili posve odbace - što ionako nije moguće napraviti. Umjesto toga, kaže Bohm, distanciranje od misli zahtijeva da "izvjesimo vlastite modele ispred sebe" budući da ih tada konačno počinjemo doživljavati kao proizvode vlastitog uma. A u mjeri u kojoj ih osvijestimo, misli će slabije utjecati na sadržaje koje trenutno vidimo.

Distanciranje od misli omogućuje nam "osvijestiti svoje viđenje".

Ponekad je to lakše razumjeti tjelesno nego konceptualno. Jednostavna vježba može nam u tome mnogo pomoći: sjednite na stolicu te se potom čvrsto sa strane uhvatite za sjedalicu. Promatrajte kako vam tijelo reagira; vjerojatno osjećate napetost u rukama, ramenima, leđima, trbuhu i vratu. Sada popustite stisak. Osjetit ćete kako se mišići opuštaju. Često se vrlo slično držimo vlastitih misli. Distanciranje započinje kada "popustimo stisak" osvještavanjem vlastitih misli. Iako misli ne odlaze odmah, energija koja nas drži za njih polako počinje jenjavati.

Nakon što započnemo razvijati sposobnost da se distanciramo od misli, na scenu vrlo brzo stupaju "strah i sumnja... i razum koji se upliće i preispituje". Michael Ray,



*Décembre 1866,
J. Heuer*



TAGHeuer
SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA HR: P-GRUPACIJA d.o.o., Omladinska 4, 51000 Rijeka, Tel. 051/227-012, www.p-grupacija.hr

PRODAJNA MJESTA: Marli, Vlačka 13, Zagreb • Dicta Exclusive, Tower centar, Rijeka • Dicta, Arena centar, Zagreb • Dicta, Robna kuća RI, Rijeka • Urar Butući, 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, Duty Free Shop • Zračna luka Zadar, Duty Free Shop • Zračna luka Split, Duty Free Shop • Zračna luka Dubrovnik, Duty Free Shop

Strano ja

Kako beskrajno, živeće polje koje Eleanor opisuje polako “upoznaje samo sebe”, naša poistovjećenost s “malim, lokalnim *ja*” polako jenjava. Riječju, mijenja se naš centar svjesnosti.

Različiti ljudi i stručnjaci različito opisuju to proširenje ili “decentralizaciju” iskustva vlastitoga *ja*. Primjerice, Varela govori o “prividnom” ili “krhkom *ja*”. Ryosuke Ohashi, učenik vodećeg japanskog zen

filozofa 20. stoljeća Kitare Nishide, upotrijebio je pak pojam *strano ja* kako bi opisao ono što ostane kada malo, lokalizirano *ja* nestane: “Nešto što je *meni* prilično strano omogućuje moje postojanje. A to ‘nešto’ istočne tradicije nazivaju ‘ništavilom’ koje omogućuje naše postojanje i odnose sa bilo čime. U kontekstu tradicionalne kršćanske terminologije, za to ‘apsolutno strano *ja*’ kažemo da je sam Bog koji obitava u meni.”

Copyright © 2013. SoL Croatia. Sva prava pridržana.



Peter M. Senge, predsjednik i osnivač SoL-a, *Society for Organizational Learning*, redoviti profesor na *MIT Sloan School of Management*.



Joseph Jaworski, predsjednik uprave ugledne savjetničke tvrtke *Generon Consulting*, autor bestselera *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*.



Otto Scharmer, redoviti profesor na *MIT Sloan School of Management*. Autor je kapitalnog djela *Theory-U: Leading from the Emerging Future*.



Betty Sue Flowers, doktorica znanosti, poslovna savjetnica i spisateljica, profesor emeritus na *University of Texas, Austin*.

Biznis. Čist i besprijekoran. Kakav i treba biti.



BIZdirekt

Poslovni časopis BIZdirekt putem tri regionalna izdanja besplatno prima 12.000 vodećih hrvatskih poduzetnika i menagera među kojima su i najuspješniji odvjetnici, arhitekti, javni bilježnici, političari, privatni liječnici te ostali uspješni gospodarstvenici.

mirakul d.o.o. • www.mirakul.hr • marketing@mirakul.hr • t: +385 31 210 198

qCaffe



Duhovnost u organizacijama

Gledano kroz povijest, nove ideje uglavnom su nastajale u neformalnim razgovorima u gostionicama, barovima, crkvama i na sličnim mjestima. Pokretači velikih promjena često bi znali reći: "Sve se pokrenulo s mrtve točke kada smo počeli međusobno razgovarati". U tu svrhu služi nam i qCaffe. Na kavi s domaćim i stranim liderima, poduzetnicima, znanstvenicima i drugim interesantnim ljudima razgovarat ćemo o raznim temama s područja liderstva, menadžmenta, organizacijskog razvoja pa čak i šire. Na prvom qCaffeu našli su se:



Daniela Miljan

Executive Mentor & Coach, i Organizational Development Specialist



Ivan Miljan

poslovni savjetnik, programski direktor ISOD - *Integral School of Organization Development*, autor knjige *Majstorstvo razvoja*.



Marko Lučić

Quantum21.net i *qLife* urednik i član uprave



Aspiria
development mastery

CHANGE.
LEADERSHIP.
DEVELOPMENT.



DIPLOMA IN ORGANIZATION DEVELOPMENT AND MENTORING

“Najnapredniji modeli razvoja zaposlenika i organizacija”



Informacije o školovanju dostupne su na www.aspiria.org



Svako od ovih područja razvoja ima drugačije metode, alate i trajanje. Znanja se najbrže usvajaju. Nakon njih slijede vještine za koje je potrebno nešto više vremena.

Na osobnosti ljudi već puno manje rade. Promjene osobnosti iziskuju veliku predanost i da bi se neki dijelovi osobnosti promijenili, potrebno je puno više vremena nego za usvajanje, primjerice, prezentacijskih vještina. Sklad uma i tijela postiže se otprilike jednako teško kao i promjena elemenata osobnosti - najmanje godinu dana potrebno je da bi se usvojila rutina vježbanja i u svakodnevnicu integrirale drugačije prehrambene navike. Duhovni razvoj je najzahtjevniji jer on zadire u samu suštinu onoga što mi mislimo da jesmo, načina na koji doživljavamo sebe i svijet. Uz to, metode, tehnike i alati duhovnog razvoja slabo su poznati, nisu etablirani, pravi stručnjaci su rijetki i teško dostupni, a povrh svega tu je i strahovito puno nerazumijevanja, kao i oportunističkog svaštarenja.

ML: Je li duhovni razvoj nešto što činiš... ili nešto što ti se "dogđa"?

IM: Duhovni razvoj je nešto što čovjek definitivno aktivno čini. Moguće je doživjeti iznenadne kratkotrajne bljeskove uvida u širu stvarnost, no to je stanje koje spontano dolazi i brzo prolazi. Najčešće je potrebno raditi na sebi da bi se ta kratkotrajna stanja produljila, stabilizirala, da bismo ovladali načinom na koji u njih ulazimo, načinom na koji iz njih crpimo odgovore, inspiracije i spoznaje te da bismo ta iskustva kvalitetno integrirali u svoju svakodnevnicu.

DM: Drugim riječima, ono što činimo, naš život i djela, najbolje pokazuju koliko smo

“Duhovni razvoj je najzahtjevniji jer on zadire u samu suštinu onoga što mi mislimo da jesmo, načina na koji doživljavamo sebe i svijet.

odmakli u kontekstu duhovnog razvoja. Od konkretnih, praktičnih razloga zašto bi se menadžeri bavili duhovnim razvojem naveo si jačanje intuicije, inspiracije i kreativnosti. Na taj način i vodeći mislioci modernog menadžmenta, kao što su Peter Senge ili Otto Scharmer izučavaju duhovne prakse i njihovu primjenu u liderstvu. No ako idemo korak dalje, dolazimo do prilično populariziranog koncepta "prosvjetljenja". Što je po vama prosvjetljenje?

Koncept prosvjetljenja

IM: Etimološki, "prosvjetljenje" dolazi od prožeto svjetlom, obasjano. Svjetlo je u ovom slučaju metafora za ono što u mnogim kulturama tisućljećima ima različita imena ali isto značenje: Svjetlo Svijesti, Apsolutno, Jedno, Brahman, Duh, Bog, Priroda Buddhe, Dharmakaya, Tathagatha, Sunyata, Nerođeni, Providnost, Bezvremeni, Čisti Promatrač, Bezoblična Svjesnost, Praznina, Nedualno... Često se to "Svjetlo" naziva i "Veliki Ja", onaj "Ja" koji nije

“ Iz više razloga niti ne pokušavam menadžment uvjeravati da im je važno investirati u duhovni razvoj njihovih ljudi.



: Iz više razloga niti ne pokušavam menadžment uvjeravati da im je važno investirati u duhovni razvoj njihovih ljudi. Prije svega, tržište rada u Hrvatskoj na očajno je niskoj razini. Menadžeri pokušavaju naći ljude s osnovnim strukovnim kompetencijama i kad ih nađu, onda investiraju u jačanje tih kompetencija i u izgradnju interpersonalnih vještina.

“ Samo netko tko ima *osobno iskustvo* uvida u suštinu stvarnosti, samo onaj tko je *izravno spoznao* u kojoj je mjeri sve povezano, može iz tog znanja i iskustva autentično voditi ljude prema "ekonomiji eko sustava", intuitivno kormilariti kroz kompleksnost, naslutiti i ostvariti potencijale koji se tek pojavljuju kao budućnost.

To su prioritarna ulaganja za naše tvrtke, posebno u ovim vremenima. Rijetke su organizacije koje imaju kadar spreman za rad na vlastitoj *osobnosti*, odnosno ljude koji samoinicijativno promišljaju o sebi, svojem radu i razvoju, ljude koji se preispituju i koji bi bili pogodni za coaching. Tek oni najrjeđi, prilično realizirani u poslovnom smislu, kao što je potpredsjednica o kojoj je Ivan govorio, imaju solidne temelje za duhovni razvoj u okviru organizacije. Njima on može ubrizgati dodatnu motivaciju, dodatnu inspiraciju i kreativnost koju će znati konkretizirati, pretvoriti u nešto što obogaćuje organizaciju i društvo.

ML: Čovjek nikad nije prorok u vlastitom selu, pa ljude redovito upućujem na međunarodne autore za detaljnija pojašnjenja. Primjerice, uputim ih da pročitaju tri knjige kojima je Otto Scharmer autor ili koautor: *Prisustvo*, *Teorija U* i *Vodenje iz nastajuće budućnosti*. U njima vodeći mislioci modernog menadžmenta majstorski prebacuju duhovne koncepte u organizacijski rječnik i potkrepljuju ih konkretnim primjerima.



: To je jedini način na koji, primjerice, metafora "Indrine mreže" prevedena u metaforu "ekonomije eko sustava" naspram "ekonomije ego sustava" odjednom može svakome biti jasna i logična. Međutim, samo netko tko ima *osobno iskustvo* uvida u suštinu stvarnosti, samo onaj tko je *izravno spoznao* u kojoj je mjeri sve povezano, može iz tog znanja i iskustva autentično voditi ljude prema "ekonomiji eko sustava", intuitivno kormilariti kroz kompleksnost, naslutiti i ostvariti potencijale koji se tek pojavljuju kao budućnost.

Prvi puta na našim prostorima!

Dr. Stanislav Grof i Christina Grof (R)EVOLUCIJA SVIJESTI

**Revolucionarne spoznaje modernih istraživanja svjesnosti, i kako nam ovi uvidi pomažu
iscjeliti naše najdublje rane.**

Moderna istraživanja svjesnosti bacaju novo svjetlo na razumijevanje ljudske psihe i nude mogućnosti za kvalitetnija rješenja osobnih i kolektivnih problema kao što su ovisnosti, tjeskobe, nezadovoljstvo, agresija...

O ovim uvidima imamo povijesnu priliku čuti direktno od pionira i vodećeg svjetskog autoriteta u području kliničkih istraživanja svjesnosti, velikog znanstvenika Dr. Stanislava Grofa koji je zajedno sa suprugom Christinom više od 50 god. posvetio istraživanjima čiji rezultati nas tjeraju na radikalni zaokret u načinu na koji promatramo psihi, svjesnost i prirodu svijeta u kojem živimo.

08. 10. 2013. predavanje u Zagrebu, kino Europa

09. 10. 2013. predavanje u Preddvoru, Slovenija (blizu Ljubljane)

**10. do 12. 10. 2013. Holotropsko disanje
seminar i iskustvena radionica sa Stanom i Christinom Grof**

“Stan Grof je nedvojbeno najveći živi psihiatar” – Ken Wilber

“Freud je osvjetlio nekoliko soba naše svjesnosti; isto je učinio i Jung; Grof nas vodi kroz cijelu kuću.”
– J. Fadiman, PhD

“Rad Stanislava Grofa je najvažniji doprinos razvoju teorije osobnosti u zadnjih nekoliko desetljeća.”
– Abraham Maslow

Dr. Stanislav Grof (1931.) je psihiatar i znanstvenik koji je preko 50 godina posvetio istraživanjima izmijenjenih stanja svijesti i njihovih iscjeljujućih potencijala.

Iako je enorman opus njegova rada teško sažeti u nekoliko riječi, njegovi ključni znanstveni doprinosi su postavljanje temelja za prenatalnu, perinatalnu i transpersonalnu psihologiju, razvoj teorije i prakse za psihoterapiju psihoaktivnim supstancama, zajedno sa Christinom autor je napredne metode Holotropskog disanja te više od 150 znanstvenih radova i 20 knjiga prevedenih na mnoge svjetske jezike.

Dr.sc. Christina Grof je autorica, predavač i umjetnica. Studirala je kod slavnog mitologa Josepha Campbella i ima dva počasna doktorata iz transpersonalne psihologije.

Specifično područje njenog interesa su problematika zlostavljanja djece i duhovni aspekti ovisnosti i rehabilitacije.

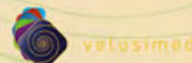
Tema Christininog predavanja: **ŽEĐ ZA CJELOVITOŠĆU -
vezanosti, ovisnosti i rehabilitacija / duhovi aspekti ovisnosti i
iscjeljenje**

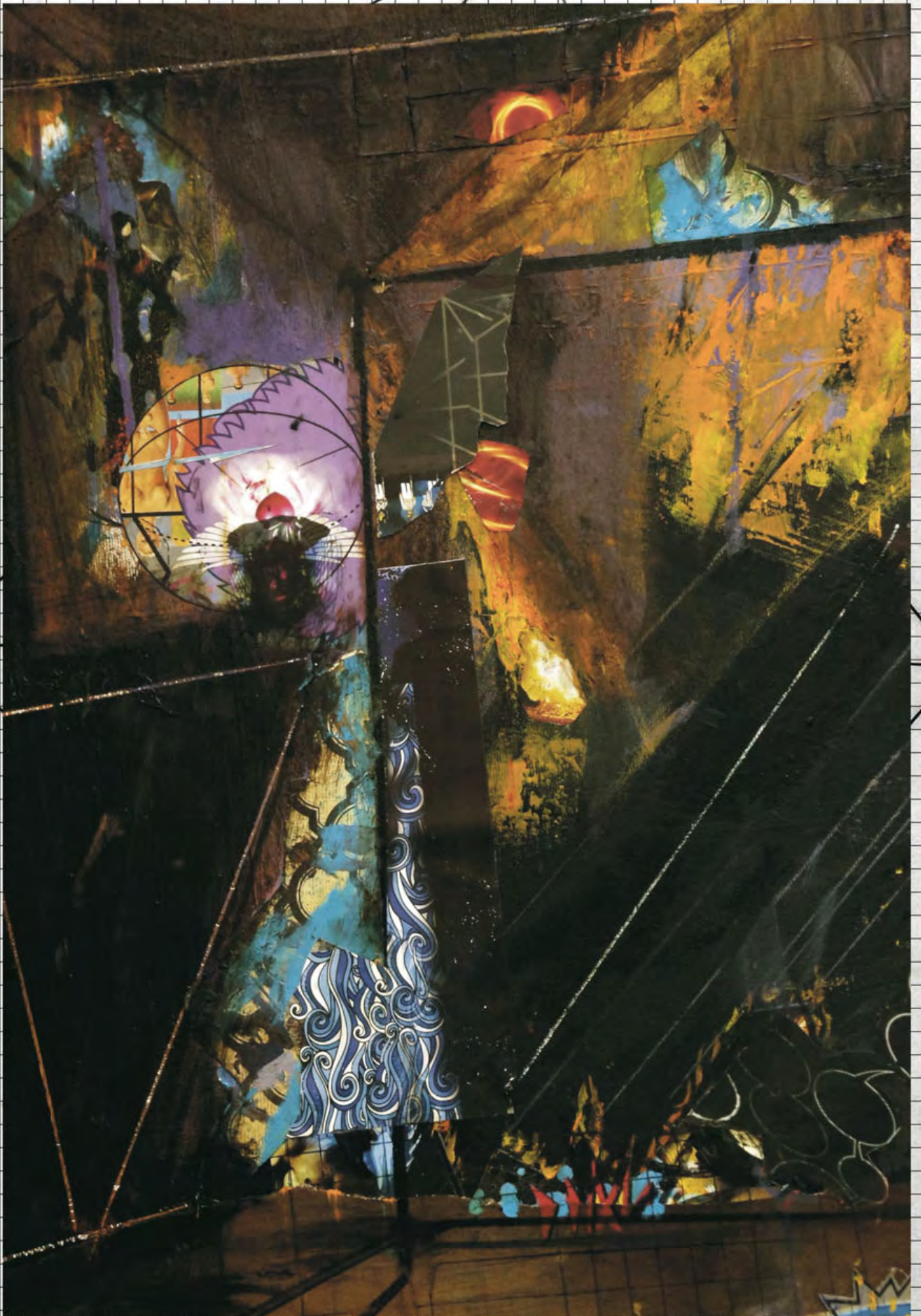
Za info i prijave: www.grofvisit.com
info@summesensus.com

Sponzor:

 Hrvatska pošta

Organizatori:





Duhovni sklad

Borna Bebek, Ivan Gašpar

O duhovnom skladu ili duhovnoj harmoniji govorimo kada subjekt iskustveno osjeća *jednotu* tj. da je “jedno s okruženjem”, kako iznutra tako i izvana, afirmativno prihvaćajući sve što mu jest, ali i sve što mu nije poznato.

U dijalogu “Timej” Platon piše o ljepoti koja s vremenom ne blijedi i ljubavi koja nije ograničena žudnjom. Piše o skladu koji ujedinjuje. Immanuel Kant, drugi veliki filozof, “posudio” je od Platona inspiraciju i strahopoštovanje koji se bude dok promatra planinske vrhove i jezera. Posuđujući od Boga čaroliju, promatrajući i upijajući ljepotu, ne nanosimo štetu prekrasnom krajoliku. “Najbolje što u ovom životu možemo činiti”, piše Platon, “promatranje je sjena sjenki koje nas podsjećaju na vječnu ljepotu što izvire iznutra. Tek pošto neustrašivo zakoraćimo u vodu, oči (širom

zatvorene) konačno se otvaraju, a stvarnost se prikazuje u svjetlu vječnosti.”

“Upravo bi tako mogla nastati umjetnost - najbržeg i najdjelotvornijeg preobraćenja duše. Ne radi se o umjetnosti stvaranja vizija u duši, već o pretpostavci da vizije tamo već postoje samo nisu ispravno usmjerene odnosno ne gledaju tamo gdje bi trebale.” - *Republika* 518 d

Transformacijska iskustva češća su u djetinjstvu, a kada nam se jave u zreloj dobi, poput svojevrsnog “povratnog trčanja”

pobuđenoj rezonanci prema nepoznatom subjektu kroz strukturirane frekvencije. Zahvalnost se odnosi na izražavanje duboke hvale i prihvaćanje svih životnih situacija s blagoslovom (na arapskom *mashala*). A prihvaćanje svih životnih situacija s ispravnim stavom čini izvjesnim da će se ispravno vratiti prema nama.

Mir se u ovom kontekstu odnosi na stabilnost izvora signala prema nepoznatom subjektu. *Mir* se odnosi na prihvaćanje ne samo poznatih već i nepoznatih ishoda. Bez obzira na to što se događa u izvanjskom svijetu, lider uvijek ostaje miran u sebi. Ne postoji izvanjski događaj, osoba ili situacija koji će poremetiti lidera i njegov mir.

Zaključak

Izgradnju duhovnog sklada započinjemo polaganjem “kamena temeljaca” *ljubavi, dobre volje, vjere i nade* kako bismo učvrstili naš unutarnji hram, odnosno unutarnje duhovno stanje. Kako bi to ostvarili, stari Grci, kršćani i budisti koristili su četiri vrline.

Pripadnik bilo koje vjeroispovijesti, bilo kao pojedinac, obitelj ili dio duhovne zajednice, utjelovljenjem vrline postiže duhovni sklad. Živeći vrline, svatko može postići sklad s duhovnim ljudima širom svijeta zbog toga što je u harmoniji sa samim sobom.

Copyright © 2013. Borna Bebek & Ivan Gašpar. Sva prava pridržana.



Borna Bebek, doktor znanosti, direktor poslijediplomskog programa *Vodstvo* i profesor na Ekonomskom fakultetu Zagreb. Autor je više znanstvenih (*The Third City, Reinventing the firm and the government agency*) i mistično-putopisnih knjiga (*Santhana*, te u koautorstvu sa Željkom Malnarom *U potrazi za staklenim gradom*).



Ivan Gašpar, asistent na katedri za *Organizaciju i menadžment*, završio poslijediplomski specijalistički studij *Vodstvo* na temu "Sistemske vodstvo". S prof. Bebeom sudjeluje u nastavi kolegija *Vodstvo, Poslovna etika, Metodika projektiranja organizacije, Business Ethics* i *Methodology of Organizational Design*. Trenutno završava doktorski studij.

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



Duhovnost kao načelo organiziranja

Diana Whitney

U život organizacija duhovnost je ušla polagano, moglo bi se reći “na stražnja vrata”, a sada sjedi u “dnevnom boravku” očekujući primjerenu dobrodošlicu.

Živimo u vremenima kada se mnoge prednosti, ali i ograničenja modernog svjetonazora otkrivaju pred nama. Dan za danom svjedočimo čudesnim otkrićima znanosti, ali i štetama nastalim zbog tih otkrića. Ogromni napredak u vidu neslućenog razvoja informatike, komunikacija i tehnologije općenito, pa zatim transporta, zdravstva i drugih industrija dolazi nam “u paketu” s degradacijom okoliša te s nestankom i uništavanjem prirodnog, autohtonog života. Usmjerenost modernog društva na tzv. objektivnost te odvojenost znanosti od duhovnosti odvaja i ljude; jedne od drugih, od prirode i božanskog. Sve nas to navodi da kao ljudska bića prestanemo ignorirati poeziju slijepo vjerujući analizi, da prestanemo

ignorirati prirodu slijepo vjerujući sterilnim laboratorijima, da prestanemo zanemarivati glasove u sebi vjerujući pravilima, zakonima i procedurama koje su napisali neki drugi ljudi kako bi usmjeravali *svoje* živote, a ne naše. Moderna znanost u svom je procvatu začela razdoblje *postmoderne*, a s njom i tražanje za duhovnošću, duhovnim odnosima, smislom i integracijom.

Trenutačna promišljanja o duhovnosti u sferi poslovanja, rada i organizacijskog razvoja moguće je grupirati u četiri osnovne teme:

- duh kao energija
- duh kao smisao
- duh kao sveto
- duh kao spoznaja.

Promišljanja

Duhovnost u sferi poslovanja i organizacijskog razvoja diskusija je na više razina. Tu nije riječ o pitanju je li duhovnost bitna za bolje razumijevanje i upravljanje organizacijama, već je pitanje na koji je način bitna i u kojoj mjeri?

Iako širom svijeta sve više ljudi prihvaća duhovna uvjerenja i praksu, organizacije još uvijek kaskaju za tim trendom pateći od posljedica dugogodišnjeg duhovnog otuđenja.

S buđenjem duhovnog života, stari načini odnošenja i forme organiziranja sve će teže opstajati. Prisutnost i prihvaćanje duhovnosti u poslovanju i organiziranju otvara mogućnost rađanja nove realnosti koja će spojiti najbolje od moderne znanosti i tehnologije s najboljim u mistici i ljubavi. Stoga vjerujemo u čaroliju razgovora, stvarnost ljudskih odnosa i zajedničkog su-stvaranja kako bismo ih potom proširili dalje na sve drugo u pojavnom i onostranom svijetu. *Mitakuyé oyas'in!*

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



Translated and reprinted by permission of SoL, *Society for Organizational Learning*, 2004., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Spirituality as an Organizing Principle*.



Diana Whitney, doktorica znanosti, predavačica, poslovna savjetnica i spisateljica, autorica 15 knjiga i mnogobrojnih stručnih članaka. Predsjednica je savjetničke tvrtke *Corporation for Positive Change*, suosnivačica *Taos Institute* i članica *World Business Academy*.

Practitioner Diploma in Executive Coaching

Postani akreditirani coach

modul 1;

21. - 22. 10. 2013.

modul 2;

25. - 26. 11. 2013.

modul 3;

16. - 17. 12. 2013.

Live Action
Coaching Day;

13. - 14. 01. 2014.

Prijavite se na:
alan.zepec@aoec.com



Više od 100 menadžera, trenera, terapeuta ili life coacheva je do sada završilo ovaj program u Hrvatskoj.

Alan Žepić, osnivač q/academy i partner AoEC-a za Hrvatsku

AoEC je danas najcijenjenija executive coaching organizacija u svijetu. Naši certificirani programi su naša glavna snaga.

John Leary-Joyce, predsjednik Academy of Executive Coaching



Za mene je coaching viša razina i dublji pristup u upravljanju. Bez dileme, niti jedna edukacija nije ostavila takav trag u mojoj svijesti.

Darko Urukalović, član uprave, Erste & Steiermärkische S-Leasing





q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

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

