

qlife

A classical painting of a woman's torso, likely a Renaissance or Baroque work, showing her hands near her chest. The image is overlaid with numerous black, calligraphic, swirling lines that trace the contours of her body and hands, creating a modern, graphic effect against the traditional painting.

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Klasici

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 4 / Vol. V / Zima 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) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Čimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Plamenko Cvitić (Business.hr) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Čurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Inreatus, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Quantum21.net) / **Prodaja:** Edita Matolnik (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, Prosinac 2013.



9

Tema broja: Klasici

Marko Lučić

13

Eksperimenti u sociološkoj domeni

Kurt Lewin

Iako je prije svega bio izvanredan znanstvenik, Kurt Lewin unaprijedio je praksu menadžmenta, organizacijskog razvoja i poslovnog savjetovanja kao malo tko drugi. Pamtimo ga kao genijalca u koncipiranju i implementiranju eksperimenata u sociološkoj domeni kojima je nedvojbeno pokazao da *stil liderstva* i *društveno ozračje* presudno utječu na produktivnost grupe.

27

Metanoičke organizacije

Charles F. Kiefer, Peter M. Senge

U ovom tekstu po prvi puta u povijesti razrađena je koncepcija *metanoje*, odnosno duboke preobrazbe uma i načina razmišljanja (*metanoia* je grčka riječ za "obraćenje", odnosno potpuni preokret i posvemašnju transformaciju misli, riječi i djela) u kontekstu liderstva i menadžmenta. U trenutku objave, predložene ideje poput *vizije*, *stanjivanja hijerarhijskih razina*, *osnaživanja zaposlenika*, *sustavnog razmišljanja* i *decentralizacije* bile su i više nego avangardne.

51

Teorija sustava za profesore i menadžere

Russell Ackoff, Edwards Deming

Tijekom razgovora, dvojica velikana pojašnjavaju potrebu da lideri, menadžeri i druge osobe koje upravljaju sustavima, odbace konvencionalni menadžerski pristup utemeljen na analitičko-mehanicističkom načinu razmišljanja i prihvate sustavni pristup. Budući da obrazovni sustav presudno utječe na sposobnost radne snage, neobično je važno podučiti mlade ljude drugačijim mentalnim obrascima.

69

qCaffe: časno i nečasno liderstvo

**Darko Cesar, Marko Lučić, Daniela Miljan, Ivan Miljan,
Mirna Radošević, Boris Trupčević, Igor Zlatevski**

Na drugom *qCaffeu* razgovarali smo o samoj suštini liderstva pokušavajući odgovoriti o čemu se tu zapravo radi, zašto se o tom fenomenu toliko priča, te je li riječ o urođenoj sposobnosti - ako liderstvo uopće jest "sposobnost" - ili o sposobnosti koja se tijekom života razvija?

87

Liderstvo i menadžment: ima li razlike?

Abraham Zaleznik

U vrijeme kada je napisan ovaj tekst, znanost menadžmenta uglavnom se bavila tradicionalnim temama organizacijske strukture i procesa, fokusirana na kompetencije, kontrolu i odgovarajuću ravnotežu moći. Zeleznik je za to doba napravio radikalni iskorak naglasivši kako takvo poimanje upravljanja isključuje ključne elemente liderstva poput *inspiracije*, *vizije* i *ljudske strasti* - kategorija koje odlučujuće utječu na poslovni uspjeh.

107

Nova uloga HR menadžera

Edgar H. Schein

Autor u tekstu pojašnjava osnovne uzroke značajnih promjena HR funkcije koji se po njemu očituju u globalizaciji, jačanju tehnološke kompleksnosti i sve većoj kulturološkoj raznolikosti. Predlaže i nove razvojne smjerove HR struke koja bi prema njemu prije svega morala osmisliti kvalitetnije metode, pristupe i alate kako bi učinkovitije promovirala i razvijala lidere.

VALAMAR HOTELS & RESORTS

NAJBOLJI PARTNER ZA ODMOR NA JADRANU



Fotografija služi samo kao ilustracija. Projekt ovisi o dozvolama i master planovima.

Valamar Hotels & Resorts je najveća hrvatska turistička kompanija koja upravlja s čak 39 objekata duž Jadranske obale, a u svom bogatom portfelju nudi odličan izbor hotela od 3 do 5 zvjezdica, apartmanskih naselja, svjetionika i vila te visokokvalitetnih kampova. Smješteni u

poznatim hrvatskim turističkim odredištima Poreču, Rapcu, Dubrovniku i na otoku Krku, svi objekti pod njihovim vodstvom pozicionirani su uz more te nude besprijekoran spoj vrhunskih lokacija, gastronomskih užitaka, kulturne baštine i međunarodnih standarda usluge, stvarajući tako idealan turistički proizvod za sve prigode i svako doba godine.

Ako vas želja za odmorom odvede u Poreč, obvezno posjetite **Valamar Riviera Hotel 4*** – dobitnik priznanja World Travel Awards u kategoriji vodećega hrvatskog boutique hotela. Smješten na porečkoj rivi uz povijesnu jezgru grada, ovaj elegantni hotel idealan je izbor za odmor sa stilom. Prostrane i otmjene sobe gledaju na šumoviti otočić Sv. Nikola gdje je, uz osiguran prijevoz, smještena plaža za goste hotela. Uz pažljivo birane delicije koje se nude u à la carte-restoranu, Valamar Riviera Hotel 4* uz obližnje elegantne sobe **Valamar Ville Parentino** i ekskluzivnu vilu za poslovna događanja i svečanosti, **Villu Polesini**, pruža idealno mjesto za vjenčanja i posebne prigode.

U Dubrovniku, nedaleko od starog grada, povijesnih zidina i uvijek uzbudljivog Straduna, nalazi se zelena oaza mira, poluotok Babin kuk s kojeg pucaju panoramske vizure Elafitskih otoka.

Upravo na Babinom kuku smjestile su se perjanice hotelske ponude Valamara – Valamar Dubrovnik President Hotel 5* i Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel 4*. Tek preuređeni **Valamar Dubrovnik President Hotel 5*** odlikuje se nezaboravnom lokacijom na samom vrhu poluotoka, čime osigurava prekrasan pogled na more i Elafitske otoke iz svih prostorija, a svojom novom i proširenom paletom usluga, uključujući prostrane i luksuzno uređene sobe s terasama, unutarnji i vanjski bazen, vrhunske restorane i wellness-centar, nudi pravu ravnotežu privatnosti, mira i luksuza. Valamar Dubrovnik President također pruža idealne uvjete za organizaciju vjenčanja i svečanih događanja na prekrasnoj terasi s pogledom na more.

Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel 4*, također smješten na Babinom kuku, nudi najvišu razinu usluga i sadržaja za one koji ne pristaju na kompromise. Vrhunsku kvalitetu ove je godine potvrdila i struka priznanjem World Travel Awards u kategoriji vodećega hrvatskog hotela. Okružen netaknutim plažama, hotel nudi vrhunski SPA i wellness-doživljaj unutar svog Ragusa Spa centra, najmodernije kongresne kapacitete za sve poslovne i privatne proslave i sastanke, dok Langusto restoran već godinama slovi kao nezaobilazno odredište za prave slatokusce i gurmane.



VALAMAR
HOTELS & RESORTS

Informacije i rezervacije:

T +385 52 465 000 E reservations@valamar.com

www.valamar.com



Valamar Dubrovnik President Hotel 5*, Dubrovnik



Villa Polesini, Poreč



Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel 4*, Dubrovnik



TECHNO SPACE

5 & 7 MJESTA



NOVI CITROËN C4 PICASSO | VEĆ OD
136.000^{KN}

NOVI CITROËN C4 PICASSO I CITROËN GRAND C4 PICASSO TECHNOSPACÉ

Novi Citroën C4 Picasso i Grand C4 Picasso predstavljaju revolucionaran zaokret u svijetu monovolumena i pružaju najbolju tehnologiju za Vašu udobnost. Koncept Technospace, s 5 ili 7 mjesta, otvara ih prema svijetu nudeći prostranu unutrašnjost okupanu svjetlom zahvaljujući panoramskom vjetrobranskom staklu. Pomoću 7" tableta osjetljivog na dodir upravljate svim funkcijama u vozilima. Prilagodljivi panoramski 12" HD ekran i tehnologija u vozilima omogućuju Vam da uvijek budete povezani. S novim tehnološkim dizajnom, uživat ćete u novom doživljaju u vožnji te istovremeno kontrolirati potrošnju i emisiju CO₂. Putujte svijetom dok svijet ulazi u Vaš Citroën C4 Picasso ili Grand C4 Picasso.

CRÉATIVE TECHNOLOGIE

*Slika automobila je simbolična. Ponuda vrijedi kod svih ovlaštenih distributera koji sudjeluju u akciji koja traje do 31. 12. 2013. Reprezentativni primjer ponude PSA Financial d.o.o. (Citroën Financial Services) za kupnju novog Citroën C4 Picasso i Grand C4 Picasso na kredit u EUR, rok otplate 60 mjeseci, učešće 25% od vrijednosti vozila, kamatnu stopu 4% FIKSNU, trošak obrade kredita 3,99% od iznosa kredita, efektivnu kamatnu stopu od 5,61%: C4 Picasso za iznos financiranja 102.000 kn, mjesečnu ratu od 1.953 kn, ukupan iznos koji potrošač treba platiti 151.206 kn (uključuje učešće), cijena vozila za gotovinu 136.000 kn. Grand C4 Picasso za iznos financiranja 112.500 kn, mjesečnu ratu od 2.153 kn, ukupan iznos koji potrošač treba platiti 166.772 kn (uključuje učešće), cijena vozila za gotovinu 150.000 kn. Citroën C4 Picasso potrošnja (l/100 km) u izvangradskoj, mješovitoj i gradskoj vožnji od 3,5 do 8,5. Emisija CO₂ od 98 do 142. Citroën Grand C4 Picasso potrošnja (l/100 km) u izvangradskoj, mješovitoj i gradskoj vožnji od 3,8 do 6,3. Emisija CO₂ od 98 do 145.

4 GODINE
JAMSTVA

4% KAMATE*



NOVI CITROËN
GRAND C4 PICASSO | VEĆ OD
150.000_{KN}





3
6

Uvodnik

Klasici

Marko Lučić

Poštovani čitatelji, *qLife* u vašim rukama poseban je iz najmanje dva razloga. Naime, prvi put nismo se odlučili obraditi neku specifičnu temu kao, primjerice, *Organizacijski razvoj*, *Dubovnost u poslovanju* ili *Promjene*, da nabrojim samo neke, već smo tekstove uglednih svjetskih autora okupili pod nazivom *Klasici*. Zašto smo se odlučili za to?

Iako kolege s fakulteta kažu da se posljednjih godina situacija malo poboljšala, međusobno često razgovaramo o tome kako se do zanimanja *menadžer* u Hrvatskoj dolazi interesantnim putem; obično tako da diplomirate na ekonomskom fakultetu, na kojem je menadžment tek jedan od dvadesetak kolegija. Sljedeća činjenica koja zapanjuje - promislite li dublje o tome - odnosi se na obaveznu literaturu koju studenti moraju usvojiti kako bi uspješno apsolvirali navedeni kolegij. Riječ je, doslovce, o jednom autoru - Marinu Bubleu, profesoru na Ekonomskom fakultetu u Splitu i njegova dva naslova *Menadžment* i *Osnove menadžmenta*. Uz dužno poštovanje uvaženom profesoru, iz vlastitog iskustva mogu potvrditi kako navedene publikacije u najboljem slučaju samo nagovještavaju što je to menadžment te o čemu se tu zapravo radi, ne ulazeći pri tom previše u dubinu spomenutih tema.

I to je to. Dolazite li u svijet menadžmenta iz neke druge struke, primjerice, iz medicine ili prava, ne trebate pročitati čak ni to. Pokažete li se iole sposobnijim u obavljanju specijalističkih zadataka, prije ili poslije netko će vam dodijeliti nekoliko ljudi koje ćete voditi

nakon čega - tako barem izgleda - imate sva prava sebe nazivati menadžerom!

Nitko vas neće pitati o tome jeste li ikada čitali Druckera, Sengea, Lewina, Ackoffa, Deminga, Scheina, McGregora, Argyrisa ili Wilbera. Nitko vas neće pitati o tome što mislite o idejama koje su stvorile znanost menadžmenta u djelima kao što su *Peta disciplina*, *Principles of Scientific Management*, *Post-Capitalist Society*, *Management Challenges for 21st Century*, *The New Economics* ili *Out of The Crisis*.

Takva situacija, barem nama u *qLifeu*, čini se apsurdnom. Štoviše, mi je direktno povezujemo s aktualnim jadnim stanjem hrvatske javne politike i gospodarstva. A kako bismo provjerili jesmo li možda ipak ljudi, nedavno smo proveli mali eksperiment obrativši se prijateljima koji djeluju na drugim područjima i u drugim disciplinama. Rezultati su se ipak pokazali očekivanima; ne moram posebno opisivati užas i zaprepaštenje u očima akademskih slikara kada smo ih upitali: "Znaš li ti išta o Rembrandtu, Rubensu, Picassu, Velázquezu, Beuysu, Duchampu i Warholu? Znaš

li možda kako izgledaju slike *Noćna straža*, *Masakr nevinih*, *Gospođice iz Avignona* ili *Las Meninas*?" Niti s filozofima nije bilo drugačije; kada smo ih upitali jesu li dublje proučavali Platona, Aristotela ili Kanta, mislili su da se šalimo.

Dakle, upravo zbog toga što znamo da hrvatski menadžeri - čast izuzecima - nisu imali prilike susresti se s klasičnim djelima znanosti liderstva i menadžmenta, odlučili smo jedan broj godišnje posvetiti *must read* tekstovima koje, želite li se doista sustavno baviti ovim područjem, morate poznavati. Barem u osnovnim crtama.

Druga posebnost ovog broja očituje se u provokativnoj naslovnici koja nas je iznova podsjetila koliko su obrasci o kojima u časopisu pišemo i na koje kontinuirano upozoravamo ispod praga svjesnosti, koliko smo zapravo uronjeni u njih te u kojoj mjeri upravljaju našim ponašanjem, čak i onda kada vjerujemo da smo ih prevladali. Što se dakle dogodilo?

U redovnoj proceduri pripreme novog broja Tomislav Ćurković, osoba koja vodi brigu o izgledu *qLifea*, poslao mi je naslovnicu koja me, bit ću iskren, šokirala. Budući da obavljam dužnost glavnog urednika, od mene se očekuje da kažem "može, idemo" što sam do sada uredno i činio. Međutim,

prvi put nisam imao hrabrosti potvrditi njegov prijedlog.

- *Znaš, Tomo, možda ipak nije primjereno objaviti ovu sliku?*
- *Zašto?*
- *Pa... zato što je šokantna i zato što ljudi ne očekuju tako nešto.*
- *Ne razumijem, što je tu šokantno? Klasika koju sišu pijavice modernog doba. A to što ljudi ne očekuju... nismo li zato ovdje da im ponudimo nešto novo, izvan okvira očekivanog i poznatog?*

Debata se ubrzo proširila među članovima *qLife* grupe dovevši do podijeljenosti: jedni su naslovnicu smatrali "genijalnom", a drugi "strašnom, užasnom i mračnom". Srećom, svi zajedno ubrzo smo osvijestili kako smo se našli uhvaćeni u tradicionalnom menadžerskom obrascu koji u brojnim organizacijama redom uništava kreativnost. Mi, koji smo prije svega ekonomisti, pravnici i inženjeri, dali smo si za pravo procjenjivati djelo umjetnika sudeći o njemu kao o "dobrom" ili "lošem". Iako bi *qLife* - kad bismo mi predlagali - izgledao poput mora drugih bezličnih publikacija, svejedno smo si uzeli za pravo autoritativno prosuđivati o tome je li vizija drugog stručnjaka "ispravna" ili nije. Na trenutak smo se ponijeli poput brojnih drugih lidera i menadžera koji "s visine" odbacuju ili prihvaćaju vizije suradnika iako ih najčešće uopće ne razumiju.



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



Ekperimenti u sociološkoj domeni

Kurt Lewin

Iako je prije svega bio izvanredan znanstvenik, Kurt Lewin je praksu menadžmenta, organizacijskog razvoja i poslovnog savjetovanja unaprijedio kao malo tko drugi, osiguravši si time posebno mjesto u povijesti navedenih disciplina. U smislu znanstvenih postignuća, Lewina pamtimo kao genijalca u koncipiranju i implementiranju eksperimenata u domeni društvenih znanosti kojima je nedvojbeno pokazao da stil liderstva i društveno ozračje značajno utječu na produktivnost i emocionalno stanje grupe. U razdoblju između 1920-ih kada se provedene Hawthorne studije i 1930-ih kada je Lewin započeo sa svojim eksperimentima otkriveni su brojni dokazi koji su išli u prilog hipotezi da participacija i osnaživanje pozitivno utječu na produktivnost i moral grupe. (Hawthorne studije mjerenja produktivnosti radnika u Western Electric Co. u pogonima u Hawthornu, SAD, provedene su u razdoblju od 1924. do 1932. godine. Eksperiment je osmišljen tako da znanstvenici mijenjaju jačinu osvjetljenja i neke druge izvanjske čimbenike kako bi utjecali na uvjete rada. Istraživanje je na kraju pokazalo da produktivnost radnika mnogo manje ovisi o izvanjskim čimbenicima utjecaja, a mnogo više o razini uključenosti, mogućnosti utjecaja na rad i radne procese te o brizi i pažnji koju je radnicima posvetio menadžment, op. prev.) Svojim eksperimentima Lewin je jasno ukazao na disfunkcionalne aspekte autokratskog stila liderstva, očitavši liderima i menadžerima lekciju koju do danas nisu zaboravili.



KULINARIJAT

KULINARIJAT, RESTORAN NOVIH I DRUGAČIJIH OKUSA.
Jedinstveno uređen restoran u centru grada Zagreba
na Opatovini 35, idealan za poslovne ručkove i večere
te obiteljski vikend ručak.

Više informacija na www.kulinarijat.hr ili nas pratite na Facebook stranici www.facebook.com/Kulinarijat

Tijekom grupnih sastanaka promatrači su registrirali zanimljive događaje i aktivnosti. Primjerice, primijećeno je da autokratski lider u istom periodu vremena izdaje dvostruko više uputa i direktiva u odnosu na demokratskog lidera. Autokratski lider također je mnogo češće manifestirao *superiornost* prema podređenima u odnosu na demokratskog lidera. U kontekstu *submisivnosti*, situacija je bila obrnuta; iako se rijetko pojavljivala u obje grupe, demokratski lider ipak se češće našao u toj poziciji. Sličan se omjer javio i u slučaju *konkretnosti* i *objektivnosti* koje je demokratski lider također češće manifestirao.

Gledano u cjelini, autokratski lider snažnije je utjecao na grupu od demokratskog te se pritom češće oslanjao na *moć* i *naređivanje*, a rjeđe na objektivne kriterije.

U pokušaju da odgovorimo na pitanje o tome “kako usporediti lidera s običnim članom grupe u autokraciji i demokraciji?”, moramo se referirati na idealnog prosječnog člana koji predstavlja statističku interpretaciju situacije u kojoj bi se sve aktivnosti ravnomjerno distribuirale među članovima grupe uključivo i vođu. Lippittov eksperiment jasno je ukazao na dvije činjenice:

1. U obje grupe lideri su doista vodili. Autokratski lider manifestirao je superiornost 118% češće od prosječnog idealnog člana, a demokratski lider 41% češće.

2. U oba slučaja lideri su rjeđe manifestirali submisivnost od prosječnog člana; autokratski lider 78% rjeđe, a demokratski 53% rjeđe. Zanimljivo je primijetiti da su se oba lidera češće upuštala u konkretno-objektivne aktivnosti od prosječnog idealnog člana grupe.

Međutim, razlike između običnih članova i lidera bile su manje izražene u demokraciji, nego u autokraciji kako u kontekstu

Gledano u cjelini, autokratski lider snažnije je utjecao na grupu od demokratskog te se pritom češće oslanjao na *moć* i *naređivanje*, a rjeđe na objektivne kriterije.

superiornog tako i u kontekstu submisivnog ponašanja. Osim toga, demokratski lider isticao se svojom objektivnošću.

Što nam sve te brojke govore o situaciji u kojoj su se našli članovi obje grupe? Važno je spomenuti sljedeće aspekte:

1. U autokratskoj grupi lider nameće politike. Primjerice, dijete kaže: “Budući da nam ove nisu baš najbolje ispale, mislio sam da ćemo raditi novu seriju maski.” Lider mu na to odgovara: “Ne, zadnji put sam odlučio da je ova serija ipak dovoljno dobra.” Dakle, dijete pokazuje da bi samo moglo doći do svojeg cilja, a lider mu pritom podiže barijere sprečavajući njegovu inicijativu. Potom mu nameće novi drugačiji cilj kojim ga prisiljava krenuti u drugom smjeru. Takve silom nametnute ciljeve nazivamo *induciranim ciljevima*.

2. Istovjetan primjer u demokratskoj bi grupi mogao ovako izgledati: dijete pita o tome “koliko velika treba biti maska? Hoćemo li je napraviti od gline ili nečeg drugog?” Lider odgovara: “Želiš li da ti pomognem... s nekom okvirnom idejom o tome kako bi maska mogla izgledati?” Dakle, umjesto da ograničava dijete u samostalnom traženju

Vjerovati u razum podrazumijeva da vjerujemo u demokraciju koja je garantom jednakosti razumnih partnera. Stoga ne čudi što je s usponom demokracije nakon američke i francuske revolucije na tronu modernog društva ustoličena božica *Razuma*. Također nije slučajno da su prve aktivnosti modernog fašističkog režima prije svega nastojale detronizirati razum uvodeći emocije mržnje i poslušnosti – od vrtića sve do smrti.

Uvjeren sam da znanstvena sociologija i socijalna psihologija - posebice kad su zasnovane na pravom omjeru eksperimenta i empirijske teorije - u stvaranju boljeg i humanijeg svijeta mogu napraviti isto što su napravile prirodne znanosti, ako ne i više. Međutim, razvoj takve realne, demistificirane društvene znanosti kao i njezina uspješna primjena pretpostavljaju da društvo vjeruje u razum.

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



Translated and reprinted by permission of *SoL, Society for Organizational Learning*, 1997., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Experiments in Social Space* in *American Psychological Association Journal*.



Kurt Lewin (1890. - 1947.), njemačko-američki psiholog, osnivač područja socijalne, organizacijske i primijenjene psihologije.



HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK

HBOR je hrvatska razvojna i izvozna banka, potpora ujednačenom i održivom gospodarskom i društvenom razvitku Republike Hrvatske.

Potičemo:

- ♦ male i srednje poduzetnike
- ♦ izvoznike
- ♦ poljoprivrednike
- ♦ početnike
- ♦ pronalazače
- ♦ velike subjekte
- ♦ korištenje sredstava EU

Podržavamo ulaganja u:

- ♦ proizvodnju
- ♦ razvoj informacijske tehnologije
- ♦ zaštitu okoliša, energetska učinkovitost i obnovljive izvore energije
- ♦ turizam
- ♦ infrastrukturu

Pridonosimo društvenom i ekonomskom razvitku svih krajeva Republike Hrvatske, čuvajući pritom prirodne ljepote i kuturnu tradiciju.

Metanoičke organizacije

Charles F. Kiefer, Peter M. Senge

Kada smo pisali ovaj članak, točno prije dvadeset godina, ideje koje smo u njemu razradili činile su nam se neobično važnim i aktualnim. Stvorene na temelju godina izučavanja teorije i prakse, desetljeća savjetničkog angažmana i brojnih radionica s upravama te višim i srednjim menadžmentom raznih kompanija širom svijeta, u trenutku objave - moramo to priznati - činile su se u najmanju ruku avangardnim, “na rubu” prevladavajuće teorije i prakse menadžmenta. Gledajući iz današnje perspektive unatrag, i sami smo začuđeni koliko su se ideje poput *vizije*, *stanjivanja hijerarhijskih razina*, *osnaživanja zaposlenika*, *sustavnog razmišljanja* i *decentralizacije* proširile svijetom uhvativši plodno tlo u brojnim organizacijama.

Međutim, unatoč tome daleko smo od toga da koncepciju *metanoje*, odnosno duboke preobrazbe uma i načina razmišljanja (*metanoia* je grčka riječ za “obraćenje” odnosno potpuni preokret, posvemašnju transformaciju misli, riječi i djela, op. ur.) možemo smatrati u cijelosti shvaćenom, a kamoli prihvaćenom. Štoviše, kako smo se zbližavali s njome, tijekom konverzacije često bi se dogodilo da izgubimo najvažnije sadržaje u vidu *suptilnog dubljeg značenja* i smisla u njihovoj pozadini.

Ljudi, naime, često misle da to što koristimo nove termine u govoru automatski podrazumijeva da iste i razumijemo te - još i gore - da znamo kako ćemo ih koristiti u praksi. Primjerice, iako danas mnogi lamentiraju o ‘viziji’, rijetki pojedinci doista promišljaju o tome kako će je sustavno koristiti. Rijetki doista razumiju povezanost vizije i svrhovitosti. Tek se poneki doista propituju o tome kako bi organizacije izgledale i što bi to značilo za društvo i gospodarstvo kada bi svaki pojedinac

Davno smo ustanovili da su ljudi najproduktivniji kada su okupljeni u manjim timovima, ograničeni budžetom i čvrstim rokovima te slobodni da sami osmisle rješenja.

autonomnih poslovnih jedinica okupljaju u tzv. grupi partnera kako bi vrednote slobode i jednakosti dodatno prožele svaku poslovnu politiku tvrtke. Unutar grupe partnera odluke se donose konsenzusom, a svaki partner raspolaže pravom veta čime se stvara zahtjevna atmosfera koja od sudionika zahtijeva apsolutno poštenje i povjerenje.

Cray Research

Za razliku od *Kollmorgena*, tvrtka *Cray Research* proizvodi različite verzije istovjetnog proizvoda, najmoćnijeg računala na svijetu naziva *Cray 1* koje se koristi za obradu velikih količina podataka u kratkom vremenskom roku, primjerice za prognozu vremena ili simulaciju funkcioniranja nuklearne elektrane. Godine 1981. tvrtka je ostvarila ukupne prihode u iznosu od 100 milijuna US\$ te je posljednjih desetak godina rasla po stopi od 50% do 100% godišnje. U ovom trenutku zapošljavaju 1.100 djelatnika, uglavnom iz Minneapolis-St. Paula, gdje je tvrtka i osnovana 1972. godine.

Iako se zbog ograničenog asortimana ne koriste dizajnom autonomnih poslovnih jedinica, *Cray Research* posvećen je istim

načelima: *slobodi, poštenju i odgovornosti*. Njihova se posebnost ogleda u malim i nezavisnim timovima za razvoj proizvoda i marketing. John Rollwagen, predsjednik uprave, o tome kaže: “Davno smo ustanovili da su ljudi najproduktivniji kada su okupljeni u manjim timovima, ograničeni budžetom i čvrstim rokovima te slobodni da sami osmisle rješenja.”

Osim toga, specifičnost *Cray Researcha* očituje se u posebnoj stanju duha djelatnika angažiranih na tehnički i menadžerski zahtjevnom, važnom i smionom zadatku izgradnje “najsnažnijeg i najpouzdanijeg računala na svijetu”. Predsjednik Rollwagen upravo tu posvećenost “odvažnom cilju” drži ključnom komponentom organizacijske kulture *Craya*.

Štoviše, smatra kako je organizaciji jednostavnije realizirati uzvišene ciljeve negoli se baviti svjetovnim zaduženjima: “Uzvišena vizija generator je uzbudljivog okruženja koje odvodi ljude onkraj dosadnih, svakodnevnih problema. Iako se pristup možda čini rizičnim, u stvarnosti nije tako. Ljudi su usmjereni na jedan jedini cilj znajući da nema rezervnih varijanti.” Prema njegovu mišljenju, *posvećenost viziji* najvažnija je komponenta upravljanja tvrtkom: “Kada bismo zaboravili na sveprožimajuću svrhu, sve drugo što bismo činili ne bi nam garantiralo uspjeh.”

Dayton-Hudson Corporation

Dayton-Hudson Corporation velika je malo-prodajna kompanija sa sjedištem u Minneapolisu, osnovana ne tako davne 1969. godine spajanjem dvaju velikih lanaca robnih kuća u kojoj 88.000 djelatnika, raspoređenih u više autonomnih divizija, ostvaruje godišnje prihode od 5 milijardi US\$. S time



EVOTV VAM BESPLATNO DONOSI VAŠ POŠTAR

Okupite obitelj uz svoj vjerni televizor, darujte sebi i najmilijima evotv i gledajte:

- ▶ više od **55 programa**
- ▶ bez ugovorne obveze
- ▶ HBO i Cinemax na dar godinu dana
- ▶ uz evotv prijamnik **besplatno sve do ljeta.**

Potražite u najbližem poštanskom uredu ili upitajte svog poštaru.
Nazovite nas na infotelefon: **0800 07 07** ili posjetite: www.evotv.hr

i nemilost ogromnim, nevjerojatno kompleksnim i neosjetljivim sustavima. Srećom, uvjerenja se mogu promijeniti, a kada se tako nešto dogodi, promijenit će se i sve drugo: percepcija stvarnosti pa čak i fizičko okruženje. Willis Harman o tome kaže:

Vaša uvjerenja određuju na koji način percipirate stvarnost.

Vaša uvjerenja određuju sve što mislite da možete poduzeti u vezi toga.

Vaša uvjerenja određuju veselje i radost koju vam život daje.

Neka od njih zdrava su; druga to definitivno nisu. (Na životnom putu ljudi se nakupe brojnih nezdravih uvjerenja.)

Vaša uvjerenja mogu se promijeniti.

*Mijenjajući vlastita uvjerenja, mijenjate svijetona-
zor društva.*

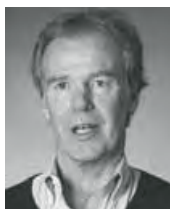
Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Translated and reprinted by permission of SoL, Society for Organizational Learning, 2004., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Metanoic Organizations in the Transition to a Sustainable Society in Technological Forecasting & Social Change*



Charles F. Kiefer, osnivač i predsjednik Innovation Associates, član uprave SoL, Society for Organizational Learning.



Peter M. Senge, predsjednik i osnivač SoL-a, Society for Organizational Learning, redoviti profesor na MIT Sloan School of Management. Autor je kapitalnog djela *The Fifth Discipline (Peta disciplina, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.)*, osoba koju stručna javnost smatra "jednim od petorice najutjecajnijih ljudi u povijesti menadžmenta".



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!





Teorija sustava za profesore i menadžere

Russell Ackoff, Edwards Deming

Russell Ackoff (1919. - 2009.), profesor emeritus na Wharton Schoolu, za života postao je jednim od najuglednijih teoretičara menadžmenta i organizacije. Najveći doprinos Ackoff je ostvario na području operacijskih istraživanja i sustavnog razmišljanja. U svojim radovima ustrajno je ukazivao na probleme koje analitički način razmišljanja posljednjih 400 godina potiče u zapadnjačkoj civilizaciji. Ključna obilježja analitičkog pristupa su:

- dijeljenje kompleksnih sustava na sastavne dijelove
- istraživanje, proučavanje i analiza dijelova
- pokušaj da se zasebno upravlja pojedinim dijelovima.

Prema zagovornicima analitičkog pristupa, kada bi se navedeni koraci redom ispravno proveli, cjelina bi trebala kvalitetno funkcionirati. Međutim, u svojim radovima Ackoff nebrojeno puta dokazuje da unapređenje dijelova može - a često to i čini - razoriti sustav. Iz tog razloga zalagao se za usvajanje sustavnog pristupa sljedećih obilježja:

Sadržaji koje škole nesmiljeno
“nataču” u umove đaka i studenata
uglavnom su zastarjeli ili pogrešni.

ili u školi? Sadržaji koje škole nesmiljeno “nataču” u umove đaka i studenata uglavnom su zastarjeli ili pogrešni. S druge strane, svatko tko je imao prilike predavati i podučavati zna koliko je naučio u tom procesu. Tako dolazimo do novog zaključka: ako želimo da ljudi doista nešto uče, trebamo ih navesti na *podučavanje*.

Osim toga, treba ukazati na razlike u kvaliteti sadržaja čovjekova uma o kojoj sustav obrazovanja ne vodi brigu. Mislim na distinkciju *podataka, informacija, znanja, razumijevanja i mudrosti*. Obrazovni sustav ne razlikuje ih kao takve. Shodno tome, djeca potroše godine na školovanje da bi na kraju raspolagala s mnoštvom informacija, s vrlo malo znanja, mrvicom razumijevanja te s nimalo mudrosti. U tom smislu morali bismo odgovoriti na ključno pitanje: kako ćemo organizirati sustav koji će se ravnomjernije baviti različitim sadržajima čovjekova uma?

Deming: Slažem se. Djeca nam polažu ispite pukim memoriranjem informacija. Um im je prepun više-manje beskorisnih informacija koje nemaju veze sa znanjem, a kamoli s ispravnim razumijevanjem ili mudrošću.

Ackoff: Apsolutno nemaju. Promotrite učinke obrazovanja na kreativnost. Još u najranijoj dobi djeca usvoje problematični obrazac. Kada im u školi učitelj postavi pitanje, prije nego odgovore, u sebi se upitaju koji odgovor učitelj očekuje? Riječ je o formuli za uspješno kretanje sustavom obrazovanja - odgovori onako kako se od tebe očekuje. Naravno, takvi odgovori ne mogu biti kreativni, već isključivo *poznati*.

Poticati kreativnost znači omogućiti djeci da na pitanja odgovaraju inventivno, a ne onako kako mi očekujemo. Škola čini suprotno. Škole su ubojice kreativnosti. Već godinama uspješno rekreiraju povijest ugrađujući u ljudska bića uvijek iste mentalne modele umjesto da potiču novo razumijevanje i nove perspektive.

Deming: Škole se koriste testovima: zakruži ispravni odgovor A, B ili C. Potom studenti odgonetavaju koji je od njih najbolji. I opet, ovdje nije riječ o znanju, nego o pukom memoriranju informacija. Primjerice, bilo bi mi mnogo draže kada bi učenik rekao u kojim okolnostima je A ispravan odgovor, a u kojim je okolnostima takav odgovor pogrešan.

Iako, razmišljati u kontekstu “ispravnih” i “neispravnih” odgovora također nije ispravno. Ponekad - a to nije rijetkost - ispravni odgovori jednostavno ne postoje. Primjerice, u školi nas uče da je dva plus tri jednako pet. To je točno ako se koristimo aritmetičkim mjerilom. Međutim, priroda umnogome funkcionira po logaritamskim mjerilima gdje dva plus tri daje šest.

Ackoff: U doba renesanse, kada je počeo sustavno istraživati prirodu i okruženje, čovjek je prekopirao način razmišljanja djece. Ako pažljivo pratite kako se dijete odnosi prema predmetu koji prije nije vidjelo, uočit

Vaš partner u organizacijskom i osobnom razvoju

13 godina s Vama


gentis
REVEAL POTENTIAL. EMBRACE CHANGE.

WWW.GENTIS.HR



Na nastanak novog fenomena *menadžmenta* prvi je upozorio Drucker odmah ga izjednačivši s nastankom svećenstva koje je po odlasku Isusa Krista preuzelo komunikaciju između čovjeka i Boga.

Što se tada dogodilo? Iznenada, nestao je Bog, a to je - složiti ćeš se sa mnom - vrlo bitna promjena. Gotovo preko noći iščezlo je Božje prisustvo i moć koji su se transformirali u amorfnu apstraktnu formu 'korporativnog dioničarstva' - dvjesto pedeset tisuća ljudi razbacanih po cijeloj zemlji. Očitim je tada bilo da će se pojaviti komunikacijski problemi na relaciji radnici - amorfnu apstraktnu forma.

Tako je nastao menadžment, kao nova institucija koja je trebala unaprijediti komunikaciju među novostvorenim interesnim grupama. Na nastanak novog fenomena *menadžmenta* prvi je upozorio Drucker odmah ga izjednačivši s nastankom svećenstva koje je po odlasku Isusa Krista preuzelo komunikaciju između čovjeka i Boga. Menadžment je aklamacijom nametnuo da poznaje Božju volju (vlasnika, dioničara) na isti način na koji su to uradili svećenici nametnuvši vjerovanje kako je samo njima dano da komuniciraju s uzvišenim bićem.

Malo-pomalo, navedene promjene promijenile su način razmišljanja o organizacijama koji je postao više organski, a manje mehanicistički; s obzirom na to da su sada bile "živa bića", organizacije su iznenada

dobile svrhu: *preživljavanje* i *rast*. Na profit se u korporacijama, kako je to lijepo Drucker zapazio, počelo gledati "kao na kisik u ljudskom biću". Dakle, poput kisika u ljudskom tijelu, profit više nije bio "razlog postojanja", već više "neophodni čimbenik života".

Tijekom Drugog svjetskog rata dogodila se nova promjena svjetonazora: organizacije smo iznenada počeli poistovjećivati s *društvenim sustavima* te je stoga polako došlo do promjene razumijevanja temeljnih nositelja svrhe - *preživljavanja* i *rasta*. Naime, osnovna svrha društvenih sustava, koja do danas nije ispravno shvaćena, očituje se u *razvoju*, a ne u *rastu*. Primjerice, razvijati se možete čak i onda kada nema rasta, a također možete rasti kada nema razvoja. Iako raste, za hrpu smeća ne možemo reći da se razvija.

Dakle, što je to *razvoj*? Čini mi se da je riječ o najvažnijoj koncepciji koju zapadni svijet nikako da shvati. Rast mjerimo povećanjem ili smanjenjem životnog standarda, a razvoj povećanjem ili smanjenjem kvalitete života. Razvoj se očituje u uvećanim sposobnostima zadovoljenja ne samo vlastitih već i potreba drugih.

Izgleda da zapadnjački svijet prolazi kroz fazu buđenja te da je konačno spoznao kako kontinuirano povećanje životnog standarda često podrazumijeva kontinuirani pad kvalitete života.

U tom kontekstu još je važno naglasiti da je rast primarno ekonomska koncepcija, a da razvoj nije ekonomska, nego estetska koncepcija. Zapadnjačko društvo konačno se počelo baviti estetskom dimenzijom života koja je posve zanemarena u odnosu na znanstvenu i gospodarsku te manje na etičku dimenziju života.

Situaciju možemo usporediti s konjskom zapregom u kojoj tri konja (znanost, gospodarstvo i etika) trče, a četvrti (estetika) stoji na mjestu.

Želimo li u ljudskoj zajednici doista potaknuti razvoj, tada više pažnje moramo posvetiti estetskim aspektima života nauštrb znanosti i ekonomije, što ne znači da bismo trebali prekinuti znanstveni i ekonomski razvoj, već da bismo ga trebali uravnotežiti s etičkim i estetskim. Naša kultura uglavnom je fokusirana na znanost i ekonomiju.

Ackoff: Posebno je žalosno što se toliko bavimo "ekonomijom", iako je zapravo riječ o pseudoznanosti, a ne o pravoj, istinskoj znanstvenoj disciplini. Meni ona više nalikuje na politiku koja se prerušila u novo ruho. Riječ je o posve apstraktnom sustavu koji ni po čemu nije povezan s realnošću. Unatoč tome, u medijima svakodnevno svjedočimo brojnim bespredmetnim raspravama u kojima ekonomisti diskutiraju o "ekonomiji" koja zapravo ne postoji. Riječ je tek o jednom aspektu sustava koji ne može postojati ni funkcionirati neovisno od drugih.

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



Translated and reprinted by permission of *The W. Edwards Deming Institute*, 2013., all rights reserved.



Russell Ackoff (1919. - 2009.), profesor emeritus na *Wharton Schools*, jedan od najpoznatijih teoretičara menadžmenta i organizacije koji je najveći doprinos ostvario na području operacijskih istraživanja i sustavnog razmišljanja. Autor je dvadeset i tri knjige od kojih su najpoznatije *Redesigning the Future*, *The Art of Problem Solving* i *Creating the Corporate Future*.



Edwards Deming (1900. - 1993.), ugledni profesor i još ugledniji poslovni savjetnik koji je presudno utjecao na spektakularni gospodarski razvoj Japana nakon završetka Drugog svjetskog rata, te na obnovu američke automobilske industrije u kasnim osamdesetim prošlog stoljeća. Pojedini stručnjaci njegove revolucionarne ideje uspoređuju s onima Kopernika, Darwina i Frojda smatrajući ga "ocem treće faze industrijske revolucije".

26. PREDSDJEDNIŠKI FORUM IEDC-POSLOVNE ŠKOLE BLED:

Svijet nije umrežen u mjeri u kojoj mi mislimo da jeste



Stotinjak uglednih lidera iz politike i gospodarstva četrnaest zemalja okupilo se sredinom studenog na 26. Predsjedničkom forumu IEDC-Poslovne škole Bled. Forum je otvorio g. Borut Pahor, predsjednik Republike Slovenije, istaknuvši u uvodnom govoru (na fotografiji gore uz dr. Danicu Purg, IEDC): „Globalno svjetsko gospodarstvo posljednjih 50 godina uvećalo se pet puta, a procjene govore kako će se uz jednake stope rasta do 2100. godine uvećati još 80 puta. Međutim, vjerujem da globalizacija ne predstavlja prijetnju za Sloveniju već naprotiv, priliku da upotrijebimo svoj um, odnosno svoje znanje. Pritom više moramo slušati mlade kako bismo im omogućili da nam predstavljaju svoje ideje jer samo tako možemo promijeniti svijet. Ne sumnjam da će godine pred nama iznjedrili nove, genijalne tehnološke inovacije koje će stubokom izmijeniti sadašnji način rada i ekonomski model privređivanja.“

Potom je dr. **Pankaj Ghemawat**, profesor na poslovnoj školi IESE u Španjolskoj i glavni predavač foruma, iznio ključne zaključke knjige World 3.0 (Svijet 3.0) za koju je nedavno primio nagradu Thinkers50 Best Business Book Award. U Svijetu 1.0 razmjeri međunarodne suradnje zanemarivi su, a svjetsko je gospodarstvo uglavnom sastavnica nacionalnih gospodarstva. Druga krajnost je Svijet 2.0 koji predviđa raspadanje nacionalnih država i potpuno brisanje granica između zemalja.

Svijet 3.0 je, pak, neka vrsta ‘srednje’ situacije koja uvažava važnost međudržavnih granica, a da istodobno ne zanemaruje važnost prekograničnih tokova. Po mišljenju dr. Ghemawata, upravo se treća opcija najviše približila stvarnosti jer svijet ni izbliza nije umrežen koliko mi mislimo da jeste. “Predodžbe o umreženom svijetu ne temelje se na relevantnim podacima. Situacije je posve drugačija. Primjerice, na listi Fortune Global 500 tek je 0,1% multinacionalnih kompanija, manje od 5% izvoznih kompanija, a samo 14 posto predsjednika uprava dolazi izvan zemalja u kojima njihova tvrtka ima sjedište.“



Dr. Pankaj Ghemawat: Hrvatska se nalazi na 57. mjestu prema stupnju globaliziranosti među 140 zemalja svijeta.

Dr. Ghemawat, koji se na Harvard upisao u 16. godini života i doktorirao u 24. postavši najmlađim profesorom u povijesti te ustanove, istaknuo je kako su i visoko globalizirane tvrtke čvrsto ukorijenjene u nacionalnoj kulturi. "Kao primjer, spomenut ću BMW. Kompanija je naime dugo vremena odbijala u svoje automobile namijenjene američkom tržištu ugraditi držače za šalicu kave, premda su dobro znali kako ih američki kupci drže 'nužnom opremom' u automobilu."

"Ukupnu globalizaciju svijeta procjenjujem na razini od 10 do 25 posto," kaže dr. Ghemawat, oslanjajući se na podatke svoje analize DHL-ov indeksa globalne povezanosti koja dubinski prati razmjere trgovinske razmjene, te razmjene kapitala, informacija i ljudi u 140 zemalja. Sveobuhvatna analiza procesa globalizacije koja je uključila milijun podatkovnih mjesta u razdoblju od 2005. do 2012. godine pokazuje kako se nismo baš previše približili 'svijetu bez granica'. Navedena analiza pokazala je da se Hrvatska nalazi na 57. mjestu prema stupnju globaliziranosti među 140 zemalja svijeta.

Jeste li znali da:

- 90% svjetskog stanovništva nikada neće napustiti svoju rodnu zemlju?
- 2% sveukupnih telefonskih razgovora odnosi se na međunarodne pozive?
- 95% novosti koje dopiru do ljudi proizlazi iz domaćih izvora ?
- 1% poštanskih pošiljaka prelazi državne granice?
- 85% prijatelja na Facebooku čine sunarodnjaci?

2013 UNICREDIT AAA NAGRADE

UNICREDIT AAA nagrade javno su priznanje uspješnim diplomantima IEDC-Poslovne škole Bled za dostignuća u karijeri, liderstvu, društveno odgovornom ponašanju i doprinosu razvoju škole. Diplomanti IEDC-Poslovne škole Bled uključeni su u 15 alumni klubova širom svijeta među kojima hrvatski IEDC Alumni klub - osnovan prije dvadeset i jednu godinu - predvodi po tradiciji.



Dr. **Danica Purg**, direktorica i dekanica IEDC-Poslovne škole Bled, na UNICREDIT Alumni Achievement Award Forumu koji je bio netom po završetku Predsjedničkog foruma, dodijelila je nagradu za 2013. godinu **Miroslavu Klepaču**, članu Uprave Podravke (Hrvatska), koji je na Executive MBA studiju IEDC-a diplomirao 2000. godine. Ostali dobitnici su **Dimitrije Knjeginjić**, Lafarge Srbija (Srbija), **Aleksander Zalaznik**, Danfoss Trata (Slovenija), **Hakif Gashi**, Meridian Corporation (Kosovo) i **Iztok Seljak**, Hidria (Slovenija).

Na fotografiji gore: Miroslav Klepač, Podravka (na fotografiji sa prof. Danicom Purg): Moje osobno geslo glasi: Stavimo slona na stol! Naime, u zahtjevnim izazovnim situacijama, kada svi znaju da nešto nije u redu te misle kako će to samo od sebe proći, 'staviti karte na stol' i otvoreno igrati najbolji je izbor.

Više informacije i foto galerija: www.iedc.si

qCaffe



Časno i nečasno liderstvo

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 drugom qCaffeu našli su se:



Darko Cesar
predsjednik uprave,
Basler osiguranje Zagreb



Marko Lučić
Quantum21.net i qLife
urednik i član uprave



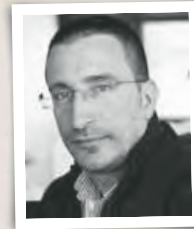
Daniela Miljan
Executive Mentor &
Coach, i Organizational
Development Specialist



Ivan Miljan
poslovni savjetnik,
programski direktor
ISOD - *Integral School of
Organization Development*



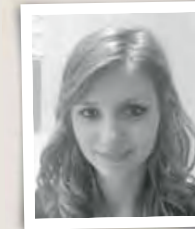
Mirna Radošević
direktorica *Salveo CEE*
za Hrvatsku, Bosnu i
Hercegovinu, Srbiju,
Crnu Goru i Poljsku



Boris Trupčević
direktor za Hrvatsku,
Styria Media International



Igor Zlatevski
direktor u Sektoru
za strategiju Grupe
i poslovne inovacije,
Hrvatski Telekom d.d.



**Anamarija
Čatipović**
specijalist za razvoj
ljudskih potencijala,
Podravka d.d.

Danijela Miljan: Na drugom *qCaffen* željeli bismo razgovarati o samoj suštini liderstva; o čemu se tu zapravo radi, zašto se o tom fenomenu toliko priča, je li riječ o urođenoj sposobnosti - ako liderstvo uopće jest "sposobnost" - ili o sposobnosti koja se tijekom života razvija? Dakle, pokušajmo za početak razgovarati o tome što je to liderstvo.



Za mene, riječ je o toliko kompleksnom fenomenu da ga se riječima ne može opisati. Što god da kažeš o toj temi, nekako se čini površnim. Prije *qCaffe*a surfala sam malo internetom u potrazi za nekom primjerenom definicijom. Moram priznati da nisam naišla na neku koja me je dirnula, iza koje mogu stati i reći "to je to". Za mene je liderstvo "umijeće upravljanja ljudima". Međutim, nakon što sam to izrekla, definicija mi se opet čini manjkavom. Liderstvo zasigurno nije puka "vještina" koju možemo tek tako usvojiti. Upravo u tome pronalazim razloge za brojne debate na tu temu. Promotrimo li pažljivije situaciju u današnjem turbulentnom, dinamičnom i nepredvidivom društvu, nasušna potreba za kvalitetnim liderstvom očita je. Kako drugi gledaju na to?

“ Za mene, riječ je o toliko kompleksnom fenomenu da ga se riječima ne može opisati. Što god da kažeš o toj temi, nekako se čini površnim.

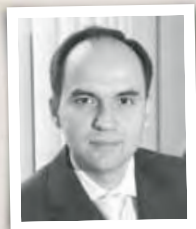
“ 95% uspješnosti svake organizacije proizlazi iz kvalitete liderstva!



Pitanje liderstva ne smatram samo "bitnim" već "sveodređujućim". Kada bih rekao da je liderstvo "važno", stavio bih ga u isti kontekst s drugim brojnim "važnim" stvarima u životu te bih mu time zapravo oduzeo na značaju. Riječ je o sveprožimajućem fenomenu koji u konačnici presudno utječe na sve segmente života: osim u politici i gospodarstvu, susrećemo ga u obitelji, sportu, kulturi, duhovnim zajednicama te na kraju i u tome na koji način netko vodi svoj vlastiti život. U liderstvo smo uronjeni... isto kao ribe u vodu. Vjerojatno se zbog toga o toj temi toliko razgovara.

Kada govorim o značaju liderstva, volim se pozvati na Sengeovu izjavu o tome kako *95% uspješnosti svake organizacije proizlazi iz kvalitete liderstva!* Prelaskom iz industrijskog u postindustrijsko društvo znanja važnost novca, rada i kapitala nevjerovatnom brzinom opada, dok značaj liderstva nevjerovatno raste. Nebrojeno puta dokazano je da su uspješni lideri, tj. osobe koje u svom sebstvu nose taj kompleksni fenomen, sposobnost, umijeće - nazovimo to kako bilo - vještim kombiniranjem resursa, strategija i taktika koje se ne mogu podvesti pod nekakav konačni model sposobne ni iz čega napraviti nešto.

Boris Trupčević: U kratko, liderstvo je sposobnost stvaranja i umijeće upravljanja. Upravo zato što to može zvučati pomalo umjetnički i aristokratski, izvrsno liderstvo svakako mora uključivati i *skromnost*.



O sobno bih liderstvo više vezao uz *viziju*, jasnu sliku o tome gdje želiš biti, sliku koja se tebi ukazuje jasnije nego drugima. U tome vidim i razliku u odnosu na menadžment: jasna vizija zahtijeva da je netko realizira, a to čine menadžeri. Prema procjenama stručnjaka, svaka istinska transformacija sastoji se 70%-90% od liderstva, a 10%-30% od menadžmenta. Dakle, čini se očitim da promjena prije svega traži da znamo *kamo* ćemo ići, *zašto* ćemo tamo ići (liderstvo) te *kako* ćemo tamo stići (menadžment).

“ Postoje osobe koje su definitivno sposobne pokrenuti ljude, a da poslije ne znaju što bi s time učinile.



M islim da u tom kontekstu trebamo naglasiti i značaj specifičnih “znanja”. Postoje osobe koje su definitivno sposobne pokrenuti ljude, a da poslije ne znaju što bi s time učinile. Sastoji li se “znanje” lidera i u tome da su sposobni angažirati prave menadžere koji će materijalizirati njihove vizije?

“ Osobno bih liderstvo više vezao uz viziju, jasnu sliku o tome gdje želiš biti, sliku koja se tebi ukazuje jasnije nego drugima. U tome vidim i razliku u odnosu na menadžment:

Mirna Radošević: Daniela, smatram da je to izuzetno važan aspekt liderstva. Da bi organizacija išla u korak s vremenom i ispred vremena, lider je odgovoran okupiti pravi tim, nadahnuti i motivirati ljude te ih povesti prema ostvarenju vizije i misije. Lider odgovara za svoj rad i rad svoje organizacije.

Darko Cesar: Mene također zanima što mislite o tome jesu li i mali poduzetnici lideri, primjerice u Austriji i Švicarskoj gdje čine većinu u poslovnoj zajednici, te u krajnjoj liniji i kod nas? Osnovani su i razvili tvrtke koje su rasle od jednog do stotinu ili dvije stotine djelatnika. Odredili su što će se proizvoditi, kako će se proizvoditi i kome će se sve to prodavati, neovisno o bilo kome. Jesu li oni lideri? Ako jesu, onda su Austrija i Švicarska, te u nekoj mjeri čak i Hrvatska, prepune lidera. Je li onda svaki poduzetnik lider? Na to možemo gledati iz još jedne perspektive: ako na vrijeme isplaćuju plaće radnicima, razvijaju organizaciju i brinu se o društvenoj dobrobiti, tada možemo zaključiti da se radi o liderima. S druge strane, ako je riječ o beskrupuloznim i sebičnim otimačima, tada se ne može govoriti o liderima?

Ivan Miljan: Sigurno je da su ljudi o kojima govoriš poduzetnici. Upustili su se u neki projekt prije bilo koga drugoga ili su to učinili na jedinstveni način, u namjeri da ostvare neku svoju zamisao i nešto stvore.

“ Povijest pamti brojne "loše" lidere koji su pokrenuli mase, samo u pogrešnom, neetičnom smjeru. Međutim, unatoč tome, i dalje ih moramo zvati liderima.

Jesu li lideri? Ako su oko sebe okupili druge ljude, koji su im se svojom voljom odlučili pridružiti i graditi organizaciju, tada možemo ustvrditi da jesu. Povelili su ljude voljne slijediti ih. No, jesu li kao takvi dobri ili loši lideri, je li njihov pristup dobar ili loš, manipulativan ili etičan, to je potpuno novo pitanje.

Čini mi se da smo stigli do točke u kojoj možemo ustvrditi postojanje dva ključna pitanja: "Je li netko lider?" te "kakvo je njegovo liderstvo?" Može li se, barem u etičkim kategorijama, njegovo liderstvo okarakterizirati kao *dobro* ili kao *loše*?"

Primjerice, osvrnimo se na recentni primjer Nadana Vidoševića. Za mnoge ljude Vidošević je donedavno predstavljao primjer uzornog lidera. Uspješan menadžer, u javnom prostoru dokazano vješt retoričar, osoba sposobna sustavno razmišljati o razvoju organizacija i društva. Međutim, nedavno je javna slika o njegovu djelovanju upotpunjena sumornim detaljima o nečasnom djelovanju. Ivo Sanader također je mnogima predstavljao model uzornog lidera: obrazovan, rječit, markantan, odlučan i siguran u sebe, ostavljao je dojam - prema opisu mnogih europarlamentaraca - "državnika europskog kova". Međutim, sve dobro što je napravio, kao i u slučaju Vidoševića, nepovratno su zasjenila njegova nedjela. U slučaju obojice, smatram da je neupitno da je riječ o liderima. Isto tako, u slučaju obojice, smatram da se radi o *neetičnom liderstvu*.



: Ako netko beskrupulozno pokrene kriminalnu hobotnicu s isključivim ciljem krađe radi stjecanja osobnog bogatstva, možemo li tada i dalje govoriti o liderstvu? Čini se da možemo. Samo bi istome trebalo dodati prefiks "loše" liderstvo. Dakle, u razmatranje uvodimo pitanje etičnosti postupanja. Povijest pamti brojne "loše" lidere koji su pokrenuli mase, samo u pogrešnom, neetičnom smjeru. Međutim, unatoč tome, i dalje ih moramo zvati liderima.

“ U kontekstu njihovih funkcija i šire društvene odgovornosti, oni su nevjerojatne štetočine koje su aktivno zavile jedan narod u crninu.



: I Sanader i Vidošević bili su uspješni, svaki na svoj način. Uspjeli su u svojem naumu. Možemo čak reći da su bili impresivno uspješni. Međutim, jedan je osuđeni kriminalac, a drugi je na najboljem putu da to postane. To je posebna kategorija. U kontekstu njihovih funkcija i šire društvene odgovornosti, oni su nevjerojatne štetočine koje su aktivno zavile jedan narod u crninu. Jesu li lideri? Tehnički gledano, jesu. No, prije svega su kriminalci.

Marko Lučić: Interesantno mi je u kojem smjeru se ovaj dijalog razvija. Liderstvom se aktivno bavim posljednjih petnaestak godina. O sebi bih rekao kako mi je tema vrlo bliska. Pa ipak, nakon što smo zajednički uronili u to područje, u samo pola sata naišli smo na više pitanja na koja nemam siguran odgovor. Dijalog me potaknuo da se iznova duboko zamislim o tome što liderstvo uistinu jest...

“ U pokušaju da ljude klasificiramo prema tome jesu li lideri ili nisu, prefiks "dobar" ili "loš" ne igra ulogu.



Pokušat ću rezimirati. U pokušaju da ljude klasificiramo prema tome jesu li lideri ili nisu, prefiks "dobar" ili "loš" ne igra ulogu. Unatoč tome što neki lideri pokreću ljude prema boljitku zajednice, a drugi radi vlastitih sebičnih interesa na svijet donose bol i patnju, i jedne i druge trebamo smatrati liderima.



Tako je. Međutim, mislim da je važno istaknuti da prefiksi "dobar" ili "loš" nisu apsolutne kategorije, već su umnogome subjektivne i relativne. Za početak, one ovise o povijesnom i kulturnom kontekstu. Muammar Gaddafi je bio lider, kao i Saddam Hussein ili Pervez

Musharraf. Sadam je s jedne strane bio nemilosrdni diktator, ali s druge pragmatičan, religijom neopterećen antikomunist. U određenom povijesnom, kulturnom i geopolitičkom kontekstu za mnoge je bio poželjan lider Iraka. Dugo je imao i simpatije i podršku Washingtona, američkim je petrodolarima kupovao oružje kakvom inače ne bi imao pristup i tim je oružjem konsolidirao svoju vladavinu u Iraku. Televizijska kuća BBC u nedavnoj seriji reportaža iznova se osvrnula na pitanje: je li svrgavanje Huseinova režima bio mudar potez koalicije SAD-a i Velike Britanije? Što se time postiglo i po koju cijenu?

Amerika upravo izlazi iz Iraka ostavljajući iza sebe društvo kojim vladaju radikalizam i fundamentalizam, a ne demokracija. I SAD i Velika Britanija suočeni su s nizom utemeljenih kritika, od onih za nepostojanje izlazne strategije iz Iraka, preko onih da je invazija i okupacija bila pogreška, do onih da se radilo o zločinačkom pothvatu. Irak je danas definitivno u mnogo većem kaosu nego za vrijeme Sadamova režima. Samo u ratnoj kampanji poginulo je više od 100 tisuća Iračana. *Lancet*, jedan od najstarijih svjetskih znanstvenih medicinskih časopisa objavio je dvije studije utjecaja na ukupni mortalitet u Iraku, koje svjedoče o zastrašujućoj brojci od gotovo milijun ljudi umrlih uslijed izravnih i neizravnih

“ Mislim da je važno istaknuti da prefiksi "dobar" ili "loš" nisu apsolutne kategorije, već su umnogome subjektivne i relativne.

posljedica okupacije. Koalicijska okupacija rasplamsala je građanski rat koji je više od četiri milijuna ljudi pretvorio u izbjeglice, a oko pola njih još uvijek se nije vratilo svojim domovima. Bushova administracija tvrdila je da će svrgavanje Huseina s vlasti dovesti do demokratizacije Bliskog istoka i značajno pridonijeti sveukupnom smanjenju terorizma. U praksi, dogodilo se upravo suprotno!

Marko Lučić: Još jedan sjajan primjer “nepredviđenih posljedica” intervencije u kompleksni sustav. Američka administracija, poput mnogih lidera i menadžera u bilo kojem iole većem sustavu, nakon intervencije očekivala je jedne rezultate, a dobila sasvim druge, posve suprotne. O tome govorim kada slušamo kolege makroekonomiste kako samouvjereno predlažu “rješenja” za oporavak gospodarstva. Jednostavno, ne možeš znati dok ne probaš.



: **U** Iraku je zavladao potpuni kaos, ojačao je radikalizam i rasplamsao se međunarodni terorizam, a prema svemu sudeći proći će još puno vremena prije no što u zemlji započne izgradnja demokratskog društva. Zbog svega toga, sve češće se postavlja pitanje: je li moguće da je Huseinovo liderstvo

“željeznom rukom”, kojim je susprezao pse rata imanentne društvu na toj razini razvoja, bilo primjereno? Je li diktatorska vladavina koja je osiguravala kakav-takav civilni poredak bila primjerena povijesnom kontekstu i društvenoj zrelosti? Neupitno je da bi diktatura prije ili poslije prerasla u zreliji oblik društvenog ustroja, no sasvim je valjano, gledajući cijenu invazije, postaviti pitanje: nije li Koalicija djelovala ishitreno, naivno i destruktivno, uklanjajući prijevremeno lidera Huseina. Smatram da u procjeni primjerenosti liderstva moramo biti jako oprezni. Općenito, kad govorimo o etičnosti u kontekstu vođenja, opreza i mudrosti nikad dovoljno.

“ Jedni su htjeli oštro kazniti kapetana, a drugi su ga za isto djelo nagradili!



: **O**svrnut ću se na primjer iz prošlog broja *qLifea*, koji lijepo oslikava zašto je bitna opreznost prilikom procjene etičnosti liderstva. U Drugom svjetskom ratu njemački je razarač pogodio američku fregatu koja je 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

“ Smatram da u procjeni primjerenosti liderstva moramo biti jako oprezni. Općenito, kad govorimo o etičnosti u kontekstu vođenja, opreza i mudrosti nikad dovoljno.

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 oštre kazne koju je posada podmornice zagovarala, 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, jedni su ga htjeli oštro kazniti, a drugi su kapetana za isto djelo nagradili!



: **S**lažem se s ovom konstatacijom. Odluku o tome je li nešto etično ili nije uvijek donosimo na temelju partikularnog, te stoga subjektivnog, vrijednosnog sustava. Amerikanci su u tome nenadmašni. U nametanju vlastitog svjetonazora na svjetske probleme nevjerovatno su uspješni. Ne možemo zanijekati činjenicu da se svjetska situacija i svjetski problemi procjenjuju iz američke perspektive. Primjerice, arapsko proljeće. Priča se ponavljala u sličnim zemljama slične razine društvenog

“ Odluku o tome je li nešto etično ili nije uvijek donosimo na temelju partikularnog, te stoga subjektivnog vrijednosnog sustava.

razvoja, u društvima kojima je vladala stanovita diktatura. Međutim, diktatura je držala društva na okupu kontrolirajući ekstremizam. Razvoj događaja pokazao je kako te zemlje jednostavno nisu zrele za demokraciju do koje se trebalo doći prirodnom evolucijom i nenasilnim putem.

“ Kada govorimo o ratovima, ne možemo govoriti o plemenitim idejama “pomaganja” ugnjetavanom narodu svrgavanjem diktatora, režima, sustava prikladnog njihovoj kulturi i razini razvoja. Ratovi su borba za resurse.



: **K**ada govorimo o ratovima, ne možemo govoriti o plemenitim idejama “pomaganja” ugnjetavanom narodu svrgavanjem diktatora, režima, sustava prikladnog njihovoj kulturi i razini razvoja. Ratovi su borba za resurse. Ništa više ili manje od toga. Nema tu pogreške ili plana koji je krivo postavljen jer motivi uopće nisu bili “uvoz-izvoz demokracije”. Zapadni mediji vješti su u tom propagandističkom propitkivanju lažno postavljene etičke dvojbe, a pritom vješto zaobilaze jedinu bitnu temu - borbu za preraspodjelu i kontrolu resursa i međunarodnih odnosa, bez pravnog i moralnog utemeljenja. Gledajući ishod za one kojima se “pomaže”, stvari su matematički jasne - zna se koliko je ljudi pobio Sadam, a koliko je poginulo zbog “uvoza demokracije”.



Zanimljivo. Upravo u broju u kojem ćemo objaviti ovaj *qCaffe* bit će objavljen i legendarni tekst Kurta Lewina u kojem se eksperimentima pokrepljuje hipoteza kako se “autokracija i diktatura mogu nametnuti, a demokracija ne može... demokracija se mora naučiti!” Svjetski establišment zaboravlja na Lewina pokušavajući nametnuti demokraciju zajednicama koje nisu za nju spremne.

Daniela Miljan: Vratimo se na suštinu liderstva. Koje bi onda bile univerzalne karakteristike prema kojima možemo procijeniti je li netko lider ili nije?

Marko Lučić: Margaret Wheatley kaže da je “...lider svaka osoba koja prepozna neki problem i pokrene inicijativu za njegovo rješavanje”. U svjetlu te definicije ograničiti liderstvo na predsjednika uprave, članove uprave ili druge visokopozicionirane djelatnike ogromna je pogreška. Štoviše, Peter Drucker u svojim djelima nije prestao naglašavati značaj “distribuiranog liderstva” kojim se vodstvo distribuira na niže razine hijerarhije kako bi se dinamizirala cjelokupna struktura.

“Povucimo paralelu s umjetnicima i sportašima - nakon što se talent otkrije, nemilosrdno se "brusi".

“Kurt Lewin eksperimentima pokrepljuje hipotezu kako se "autokracija i diktatura mogu nametnuti, a demokracija ne može... demokracija se mora naučiti!"

Igor Zlatevski: Uočavam još jednu distinkciju. Je li lider onda primarno pokretač promjena ili je pokretanje promjena komponenta liderstva?

Ivan Miljan: Uzmemo li suštinu pojma, riječ lider znači “onaj koji vodi”. Prije smo zaključili da smjer i pobude tog vodstva nisu bitne za određivanje je li netko lider ili nije. Dakle, univerzalne vrijednosti po kojima se lideri razlikuju od drugih ljudi su neosporno *vodstvo* u nekom smjeru te neosporno postojanje *sljedbenika*.



Na to bih nadodao postojanje *vizije* ili *ideje* kojom uspijevaju pokrenuti ljude u željenom smjeru. Mislim da se trebamo usuglasiti oko nekih osnovnih stvari kao npr. smatramo li da zemlja može imati samo jednog ili nekoliko lidera (to praktički vodi idealiziranju takve osobe) ili smo, kao što sam rekao prije, zapravo “prepuni” lidera, nositelja promjena koje bismo onda trebali prepoznati i s njima raditi. Povucimo paralelu s umjetnicima i sportašima - nakon što se talent otkrije, nemilosrdno se “brusi”. Zamislite koliki je zapravo razvojni potencijal jednog lidera.

“Uvjerljivom idejom ili vizijom lider pokreće ljude jer oni žele znati kamo idu, žele znati gdje je određite njihova djelovanja. To je ono što ih motivira.



Slazem se. Lider nipošto ne može biti izgubljen ili lutalica. Uvjerljivom idejom ili vizijom lider pokreće ljude jer oni žele znati *kamo* idu, žele znati gdje je određite njihova djelovanja. To je ono što ih motivira. Tek nakon što su povjerovali u ostvarivost vizije, ljudi su spremni dati maksimum svog potencijala, sudjelovati aktivno u ostvarivanju zacrtane ideje. I tada pitaju *kuda* idu, kojim će putem ili smjerom krenuti prema ostvarenju ciljeva. Oni žele biti dio uspjeha. Lideri su oni ljudi koji sljedbenicima daju sadržaj u koji mogu vjerovati. Pritom, kada kažem vjerovanje, govorim o različitim ponašanjima: od zaraznog entuzijazma, optimizma, do vjere u ideju ili vodstvo koja je u biti gotovo istovjetna organiziranim religijama. Sve ovo što sam rekao opet možemo povezati s liderstvom u politici. Barack Obama kaže: *I am a screen on which people project their visions and their hopes*. Američki birači i simpatizeri širom svijeta u gotovo religijskom zanosu očekivali su biblijsko spasenje, no danas Obaminu vladavinu vide malo drugačije. Time zapravo želim malo zagrebatu u sadržaj vizije i rok trajanja tog sadržaja koji može biti vrlo konkretan i mjerljiv, uzak, a može biti i vrlo otvoren, širok ili općenit, što političari osobito vole. Ili oboje.

Daniela Miljan: Tko onda može biti liderom? Možemo li dečke iz kvarta, Armadu, Torcidu ili Bad Blue Boyse koji veliku grupu ljudi dignu na noge, nazvati liderima?



Naravno da možemo. To doista jesu lideri jer odgovaraju prethodno utvrđenim kriterijima: neosporno je da vode (grupu ljudi), neosporno je da ih drugi slijede, neosporno je da imaju ideju (zapaliti i demolirati stadion). Međutim, naglasila bih da to ne može svatko uraditi jer liderstvo zahtijeva predispozicije, prirodno urođene kvalitete s kojima se ljudi rađaju. Dakle, ili imaš ili nemaš. Ako nemaš, teško ćeš ikada postati liderom.

“Liderstvo zahtijeva predispozicije, prirodno urođene kvalitete s kojima se ljudi rađaju. Dakle, ili imaš ili nemaš. Ako nemaš, teško ćeš ikada postati liderom.

Darko Cesar: Urođene kvalitete o kojima Mirna govori uočavaju se već u ranoj dobi, u vrtiću, osnovnoj ili srednjoj školi, sportskoj ekipi. Netko se uvijek nametne, netko uvijek vodi. Međutim, još uvijek ne možemo precizno pristupiti izvorima te sposobnosti. Koja su to obilježja i kvalitete koje nekoj osobi omogućavaju da se nametne u grupi? Tko je kompetentan da to ocjenjuje? Kojoj se to osobi, kojih kvaliteta i karakteristika, mogu povjeriti lideri u svrhu daljnjeg razvoja? Na koji će način ta osoba

utjecati na lidera? Treba li lider takvu slobodu razvoja - bez dirigitiranog i planskog utjecaja - da bi se dalje razvijao?

Boris Trupčević: Pa, među muškom djecom i navijačima to obično budu obilježja alfa mužjaka koji žele biti na vrhu piramide društvene skupine. Među ženama to bude poriv da dobiju ono što žele. I jedno i drugo povezao bih sa seksualnošću. Iako je danas nepopularno govoriti o razlikama među spolovima jer, eto, nije politički korektno, ne možemo dokučiti ni liderstvo ne uvrstimo li i tu varijablu u cjelokupnu jednadžbu. Te razlike vide se i u liderstvu, kao što je u njemu prisutna i seksualnost. Smatram da su ta obilježja i kvalitete o kojima govorimo na određen način povezane i s najjačim od svih prirodnih nagona - reprodukcijom i prosljeđivanjem genetskog materijala.

“ Riječ je o "x faktoru" koji imaš ili nemaš u sebi.



U prilog tezi da je riječ o urođenoj predispoziciji navest ću primjer Maje, male curice koja ide u vrtić. Jednoga dana Maja je prijateljima u grupi poručila kako želi dinosaura. Kada mi je njezina majka, koja je za Majin “pothvat” saznala poslije, rekla da se Maja vratila iz vrtića s dvanaest dinosaurusa te da je s njom u grupi dvanaestoro djece, nisam mogao vjerovati. To je taj “x faktor” koji imaš ili nemaš u sebi.

U istom kontekstu spomenuo bih vrhunske sportaše. Ako nemaju urođeni talent, teško da će postati vrhunski u svome sportu. Tek se napornim radom koji se nastavlja na talent mogu očekivati veliki rezultati. S druge strane ako imaš talent, a ne radiš naporno na tome da ga unaprijediš, rezultat neće biti značajno bolji. Upravo u tome pronalazim i veliki problem liderstva i menadžmenta u Hrvatskoj. Mi doista imamo talentiranih ljudi, ali ne volimo baš raditi na sebi, ne volimo učiti. Dio naših lidera i menadžera misli kako “sve znaju”, kako su Bogom dani te da im stoga knjige, treninzi, radionice i slične “gluposti” ne trebaju. Kao što se, primjerice, Luka Modrić ne bi mogao nositi s protivnicima da svakodnevno ne trenira, hrvatski se lideri ne mogu nositi s konkurencijom koja mnogo ulaže u *osobni razvoj*.

Kada sam već skrenuo na edukaciju, spomenuo ću jednu radionicu u Austriji koju sam organizirao za svoj tim na temu liderstva - kada su nas odveli u staje s konjima. Zadatak je bio jednostavan, povesti konja za sobom i time pokazati/dokazati leaderski potencijal. Fasciniralo me u kojoj mjeri te životinje nepogrešivo znaju koga će slijediti, a koga neće. Uglavnom, ljudi za koje sam procijenio da imaju leaderski potencijal i prije smatrao liderima povelili bi konja za sobom, dok drugima nikako nije polazilo za rukom učiniti isto. Po povratku u Hrvatsku, kada sam entuzijastično prepričavao iskustvo, ljudi su uglavnom odmahivali rukom. Dakle, konj nepogrešivo osjeti znaš li ti što hoćeš. Osjeti li da ne znaš, preuzet će vodstvo. Trenutni odgovor - odmah vidiš jesi li lider ili nisi, imaš li taj “x faktor” ili nemaš.

Mirna Radošević: O tome ti teorija ništa ne može reći. Sve dok se netko ne okuša u praksi, ne može se znati o kakvom je lideru riječ. U skladu s time, paradoksalno je

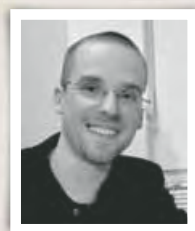
da na izborima biramo ljude koji se nikada i ničim nisu dokazali u praksi. Na ključna mjesta, na koja bi trebao postaviti dokazano najsposobnije pojedince, po samoj prirodi stvari narod bira “mačka u vreći”. Tijekom kampanje, politički lideri nas zasipaju porukama tipa “ja znam, ja mogu”, a da nitko, pa ni oni sami, ne zna kakvim će se pokazati u praksi. Vratim li se na metaforiku sporta, kao da biramo igrača nogometne reprezentacije za kojeg nitko sa sigurno ne može reći zna li on uopće o kakvoj je igri riječ!

Boris Trupčević: U politici, ponavljam, najčešće govorimo o općenitim idejama koje političari komuniciraju, koristeći vrlo neiskreno sve dostupne metode propagande i manipulacije. Na žalost, tako je postavljen sustav i sva prateća mašinerija. Politika je u široj javnosti, izuzev u vrlo zrelim društvima, lišena pravog sadržaja. Ona je kao show business ili lansiranje nekog novog FMCG proizvoda. Iza te maske su stvarni interesi odnosno borba za resurse. Tako postavljen sustav lako klizne u fenomen negativne selekcije, što smo mogli vidjeti i u državama koje su mnogo ozbiljnije od Hrvatske. Lideri sami dolaze na vrh, ali primijenjene metode liderstva lako mogu, uz podršku mašinerije, na vrh dovesti potpune bezveznjake.

“ Zadaća programa upravljanja talentima u organizacijama (engl. *talent management*) je da utvrdi postojanje tog sjemena kod pojedinaca, koliko je veliko, jako, izraženo ili neizraženo da bi se od njega uopće moglo nešto napraviti.

Ivan Miljan: Jeste li čitali *Pigmaliona*? Riječ je o komediji Georgea Bernarda Shawa u kojoj profesor fonetike za okladu nastoji priprosto cvjećaricu s tržnice pretvoriti u profinjenu damu. Uči je pravilnom govoru, lijepom držanju i ponašanju koje će joj priskrbiti ugledan društveni status. Sličan motiv obrađuju i knjige, igrokazi i filmovi na temu kneginje Anastazije Nikolajevne, najmlađe kćeri posljednjeg ruskog cara Nikolaja II. Aleksandroviča. Iako se pretpostavljalo da su je zajedno s obitelji ubili boljševici, neprekidno su kružile glasine o tome da je uspela pobjeći. Nekoliko žena tvrdilo je da su one Anastazija, od kojih je najpoznatija bila Ana Anderson. Tu su priču sjajno u filmu dočarali Ingrid Bergman i Yul Brynner, prikazavši kako se napornim treningom upravljanja emocijama, govorom tijela, dikcijom i slično bilo koja osoba može izgraditi u karizmatičnu društvenu figuru. Dakle, uspjeli su ih istrenirati...

Darko Cesar: ...do te razine da su mogle *funkcionirati* u visokom društvu.



: I gore, čini mi se da si zaključio kako mora postojati neko sjeme talenta, koje se onda brusi i trenira. Zadaća programa upravljanja talentima u organizacijama

(engl. *talent management*) je da utvrdi postojanje tog sjemena kod pojedinaca, koliko je veliko, jako, izraženo ili neizraženo da bi se od njega uopće moglo nešto napraviti. Dakle, prvo pitanje *talent menadžmenta* je: kako ćemo otkriti taj bazični talent? Međutim, malo koja organizacija kod nas, a posebno one manje i srednje, ima *talent menadžment* program. Većina ljudi koji su lideri u organizacijama na te su pozicije došli spontano,

uglavnom zato što su prepoznati kao eksperti u svome poslu, a ne zato što je netko stručno identificirao i izmjerio njihov leaderski potencijal. Nadalje, ako su imali sreće, a malo je takvih, bili su u situaciji da ih se trenira i sustavno razvija. Imali su mentore koji su ih mogli podučiti na koji će način voditi ljude. Ako nisu, snalazili su se sami. Učili su kroz vlastite pokušaje i pogreške. Opet, malo tvrtki kod nas ima *programe mentorstva lidera*. Posebno se to odnosi na male i srednje organizacije.



tako i u liderstvu, traže od osobe da nosi "ono nešto" u sebi.

Ivan Miljan: Slažem se i ja da je tako. Samo osvještavam probleme povezane s takvim poimanjem razvoja lidera.



: **I** ja se slažem s vama. Vrhunska ostvarenja rezultat su prirodnih predispozicija nadograđenih napornim radom. Jednostavno, čini mi se da jedno bez drugog ne ide.

“ Vrhunska ostvarenja rezultat su prirodnih predispozicija nadograđenih napornim radom. Jednostavno, čini mi se da jedno bez drugog ne ide.

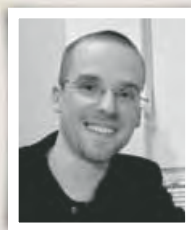
“ Vrhunska ostvarenju, kako u sportu tako i u liderstvu, traže od osobe da nosi "ono nešto" u sebi.

Boris Trupčević: Smatram da je dvojba oko talenta i truda zapravo *lažna dvojba*. Zapravo, nervira me kada se vrlo često povede žustra diskusija na temu rađa li se lider ili se liderom postaje učenjem i svladavanjem odgovarajućih vještina. Razdvajati to na "crno" ili "bijelo", promašeno je. Vrhunskom lideru potrebno je i jedno i drugo. U bilo kojem omjeru. Osoba s izvanrednim talentima možda će morati uložiti nešto manje truda za učenje, a osoba s manje talenta morat će mnogo "nadoknaditi" učenjem i vježbanjem. I jedna i druga mogu postati vrlo dobar lider, u to sam čvrsto uvjeren. No, niti jedna neće postati vrhunski lider bez kontinuiranog učenja i velikih odricanja. To jednostavno nije moguće. U žustrim diskusijama oko toga vidim projekcije. Oni koji misle da su talentirani brane svoje "pravo" da ne uče i da se poštede odricanja. Brane svoju aristokratsku ekskluzivnost jer su oni, eto, "takvi rođeni". Oni koji su mnogo ulagali u sebe, marljivo radili i odricali se, brane pak dostojanstvo svojeg rada, često nesigurni oko toga imaju li "ono nešto". Ta lažna dvojba nervira me i zato što liderstvo reducira na preusku, gotovo priprostu razinu. Isključuju se drugi važni elementi liderstva: osobnost, duhovnost, seksualnost, emocije, različite vrste općih i specijalističkih znanja...

“ Mi nemamo, kao npr. SAD ili Velika Britanija, sustav školovanja lidera.

Ivan Miljan: Nedavno sam na tu temu čuo zanimljivu priču o tome kako je Tiger Woods postao vrhunski sportaš. Navodno je Tigerov otac bio strastveni igrač golfa koji mu je kupio, čak i prije negoli je ovaj prohodao, opremu za igru. Palica za golf bila je prva igračka kojom se Tiger igrao. Nakon što je malo stasao, otac ga je poticao da iznimno naporno trenira. Dakle, pitanje je sada u kojoj je mjeri Woods junior imao intrinzični talent za golf, a u kojoj su mjeri njegova postignuća rezultat enormnog rada i truda, te sreće što je Woods senior bio toliko pasionirani mentor. Sličan primjer su naši Kostelići, koje je otac Ante tjerao na drugima nezamisliva odricanja i napore. U kojoj se mjeri kod Ivica i Janice radi o urođenom talentu, a u kojoj o neumornom vježbanju koje je potaknuo gotovo fanatičan trener?

Mirna Radošević: Ivane, mislim da je sjetme talenta o kojem razgovaramo blisko povezano s napornim radom. Nedavno sam bila na seminaru u jednoj švicarskoj poslovnoj školi gdje smo razgovarali o liderstvu. Interesantno je da talent predstavlja mali postotak, neki izvori tvrde čak samo 5%, a sve ostalo pripada razvoju i predanom radu. Naporno vježbanje traži *predanost*, a predanost držim jednom od ključnih obilježja lidera.



: Naravno. Nije uopće upitno zahtijevaju li vrhunska postignuća podlogu u talentu. Međutim, pod pretpostavkom da su organizacije koliko-toliko vješte u identificiranju potencijala ili talenata - a mislim da jesu - postavlja se važnije pitanje: kako potom pretvaraju te “potencijalne lidere” u “dokazane lidere”?

Identificirati osobe koje imaju kakvog-takvog afiniteta prema vođenju ljudi ili koji barem nemaju u tom smislu neke značajnije hendikepe, za organizacije je vrlo važna sposobnost. No, jednako važna, dapače, *važnija*, po meni je sposobnost da onda taj sirovi materijal, tu neobrađenu glinu, pretvore u umjetničko djelo.

Već se dugo bavim tim pitanjem, s obzirom na to da sam u hrvatskim organizacijama prepoznao zastrašujući hendikep u tom području. Mi nismo imperijalistička zemlja sa stoljećima tradicije u osvajanju svijeta, izgradnji i upravljanju društvima, kao primjerice Velika Britanija. Britanci su, da bi bili uspješna imperijalna sila, morali razviti sustav “proizvodnje lidera” namijenjenih vođenju vojnih operacija, upravljanju carstvom i kolonijama.

Jednaka je situacija i s drugim imperijalnim zemljama, starijim ili mlađim. Hrvatska se nikad nije nalazila u tom društvu.

Potrebe našeg društva bile su za dobrim radnicima, pa je i cjelokupni “sustav proizvodnje kadra” u državi bio tako dizajniran. Mi nemamo, kao npr. SAD ili Velika Britanija, sustav školovanja lidera.

Igor Zlatevski: Kakav bi to sustav bio, što oni rade?



Takav sustav, koji uspješno izgrađuje lidere, može se pronaći u vojnim školama poput *West Pointa* na sjeveru ili *Citadela* na jugu SAD-a, ili pak u britanskom *Sandhurstu*. *West Point* prima pitomce, klince koji bi htjeli postati vojni zapovjednici i spremni su za to naporno raditi, i zatim ih godinu po godinu sustavno gradi u tom smjeru. Tijekom prve godine podučavaju ih sljedbeništvu. Prve godine samo uče slušati i slijediti zapovijedi, kako bi na vlastitoj koži stekli iskustvo u tome što znači biti vođen i kako izgleda dobro ili loše liderstvo. Na drugoj godini dodjeljuju im pitomce s prve godine, kako bi uvijek balo direktno liderstvo, liderstvo “licem u lice”. Na trećoj godini, kada i ako do nje stignu, *West Point* svoje kadete podučava indirektnom liderstvu, koje podrazumijeva “vođenje ljudi posredstvom drugih ljudi”. Sada, kad više nisu u izravnom doticaju s ljudima koji provode njihove zapovijedi, iskustveno se upoznaju s cijelim nizom novih problema koji se pojavljuju prilikom uspinjanja na zapovjednoj hijerarhiji - poput komunikacijske distorzije ili manjkave povratne informacije, organizacijskih silosa i ostalih kulturoloških poteškoća. Konačno, na četvrtoj godini više ne uvijek bavaju vođenje ljudi, nego uče o menadžmentu: kako upravljati resursima i sustavima. U organizacijskom kontekstu, četvrta godina odnosila bi se na to kako upravljati zgradama, opremom, novcima i procesima.

Boris Trupčević: To je to! Logičan slijed i logični koraci, a u konačnici - integracija svih elemenata bez kojih nema lidera (na čelu organizacije).

Darko Cesar: Moraju li lideri znati upravljati sustavom i resursima? Nismo li prije

“ Sustav, koji uspješno izgrađuje lidere, može se pronaći u vojnim školama poput *West Pointa* na sjeveru ili *Citadela* na jugu SAD-a, ili pak u britanskom *Sandhurstu*.

zaključili da će lider angažirati sposobne menadžere koji će znalački upravljati sustavom i resursima na raspolaganju?



Imene to buni od početka. Ne vidim liderstvo bez menadžmenta. Ne vidim da bi se lider isključivo trebao baviti vizijom i nadahnućem, a brigu o sustavu i resursima prepustiti nekom drugom. U redu, možda se ne bi trebao baviti tim poslovima svakodnevno, ali bi ih svakako trebao imati “u malom prstu”. Što više, ako toga nema, mislim da lider neće imati autoriteta među ljudima te bi ga vrlo lako mogli izvrgnuti ruglu. Moraš, naime, poznavati, barem u strateškim okvirima, čime ti se ljudi u sustavu bave. Primjerice, kakav si ti to kapetan broda ako se isključivo baviš “vizijom” (navigacijom), a ljudi znaju da ne znaš vezati brod. Ne vjerujem da ćeš ikada imati autoriteta.

“ Ne vidim liderstvo bez menadžmenta. Ne vidim da bi se lider isključivo trebao baviti vizijom i nadahnućem, a brigu o sustavu i resursima prepustiti nekom drugom.

Darko Cesar: Osim toga, nameće se još jedno pitanje: želiš li ti da časnik u vojsci kojemu je dodijeljena desetina bude lider, sa svojom vlastitom vizijom i filozofijom, ili bi radije želio da bude sljedbenik te da hitro prenosi ideje?

Ivan Miljan: U praksi, zamislimo li desetinu koja se našla na prvoj liniji, u vrtlogu bitke, časnik je jedina osoba koja vodi. Iako provodi zapovijedi nadređenih, izbor *način* je njegov. On mora povesti i organizirati ljude kako bi se akcija odvila u zacrtanom smjeru. On nije robot koji bez preciznih uputa ne funkcionira. Njegove se zapovijedi odnose na željene ishode, a na njemu je da upregne vlastito i kolektivno znanje, vještine i iskustvo kako bi se ti ishodi ostvarili. Glavni stožer može imati briljantu strategiju, ali bez inteligentnog zapovjednika na terenu koji će je sa svojim timom ostvariti, potpuno su nemoćni. U organizacijskom kontekstu, predsjednik uprave ne može ostvariti planove bez sposobnih lidera koji će mu u tome pomoći. Ako im mora sve sam crtati, ako se okruži nemaštovitim poslušnicima koji samo slijepo provode ono što im se kaže, ubrzo će shvatiti da vodi organizaciju koja je troma i nefleksibilna, te što je veća, to je neučinkovitija.

Boris Trupčević: I opet, to je to. Vodeći organizaciju, svjedočio sam istinitosti svega što je Ivan naveo: općenito pitanju izgradnje lidera na “West Point način”, kao i važnosti izgradnje lidera na svim organizacijskim razinama, pogotovo u većim sustavima. Kompanija ne može ovisiti o jednoj genijalnoj ideji i viziji na vrhu, pogotovo ako je kompleksna. Jer, ona se neće ostvariti sama od sebe. Svi je moraju razumjeti, no i dalje je bezvrijedna bez manjih, pa i najmanjih ideja i vizija koje kreiraju lideri niže u organizaciji. Postoje dalekosežne sustavne ideje, no postoje ideje za jednu sezonu, jedan segment

poslovanja, jedan odjel, pa i za jedan dan. Sve su važne za uspjeh. Povrh toga, vrhunski lider sposoban je izgraditi kulturu i sustav koji postaje tvornica dobrih i uspješno ostvarenih ideja, sam po sebi. E, to je dobar posao! Dakle, govorim o sposobnosti da se angažira puni potencijal organizacije, kako bi se učinila prilagodljivom i otpornom u budućnosti. Također, govorim o liderskoj sposobnosti da se ideje uspješno pretoče u djela. Previše je ljudi s briljantnim idejama, a bez sposobnosti da se one realiziraju u stvarnosti. Sposobne organizacije, pak, mogu i lošu ideju pretvoriti u uspjeh.

“ Po meni, američka vojska jedina toj vrsti edukacije prilazi sistematično: u njihovim školama naći ćete brojne knjižice i upute o tome što je etično i moralno, te koje je ponašanje prihvatljivo, a koje nije.



Još je nešto važno spomenuti, kad već promatramo primjer američke vojske. Po meni, oni jedini toj vrsti edukacije prilaze sistematično: u njihovim školama naći ćete brojne knjižice i upute o tome što je etično i moralno, te koje je ponašanje prihvatljivo, a koje nije. U našim organizacijama to nedostaje. Nedostaju pisane upute koje bi ljudi mogli pročitati kako bi se izbjegle nejasnoće koje potom nerijetko dovode do sukoba.

“ Nismo uspjeli pravovremeno osvijestiti kolika je važnost sustavnog razvoja kvalitetnog liderstva.



: Naše organizacije rasle su na povoljnim krilima ekonomske ekspanzije i nismo uspjeli pravovremeno osvijestiti kolika je važnost sustavnog razvoja kvalitetnog liderstva koji će u današnje vrijeme sve većeg rizika, sve učestalijih kriza osmisliti i implementirati

kvalitetne odgovore i strategije. Kao što kaže Daniela, nužno nam je potreban sustav i sustavni pristup.

Ivan Miljan: Potpuno se slažem s tobom. Mislim da je znakovito da se vojni zapovjednici kod nas nazivaju *časnicima*. Izvorna riječ, kojom se koriste brojne vojske svijeta je *oficir* i ima latinski korijen koji znači “službenik” ili “dužnosnik”. Naš naziv snažno odstupa od tog međunarodnog, ali suhog i činovničkog naziva. Riječ “časnik” u svojem korijenu ima *časť*, koncept časnog djelovanja. Zaokružujući ovaj naš razgovor, vratio bih se na sam početak i temu lidera i etičkog liderstva te bih ustvrdio da je upravo časnost djelovanja ono što nedostaje brojnim našim liderima i menadžerima - počevši od bivšeg premijera Sanadera, do Vidoševića i mnogih još neraskrinkanih *nečasnika*.



Zapisala i uredila:

Anamarija Čatipović, specijalist za razvoj ljudskih potencijala, *Podravka d.d.*



Aspiria

development mastery

CHANGE.
LEADERSHIP.
DEVELOPMENT.



DIPLOMA IN ORGANIZATION DEVELOPMENT AND MENTORING

“Najnapredniji modeli razvoja zaposlenika i organizacija”





Liderstvo i menadžment: ima li razlike?

Abraham Zaleznik

U vrijeme kada je Abraham Zaleznik napisao ovaj tekst, znanost menadžmenta uglavnom se bavila tradicionalnim temama organizacijske strukture i procesa, fokusirana na kompetencije, kontrolu i odgovarajuću ravnotežu moći. Prema Zalezniku, takvo poimanje upravljanja isključuje ključne elemente liderstva poput inspiracije, vizije i ljudske strasti - kategorija koje odlučujuće utječu na poslovni uspjeh.

Zaleznik je tada pisao kako se lideri i menadžeri uobičajeno razlikuju prema razumijevanju kaosa i reda. Menadžeri se primarno bave procesima, tragajući pritom za stabilnošću i kontrolom, hitro rješavajući probleme s kojima se susretnu, čak i prije nego ih u potpunosti shvate. Suprotno tome, lideri spremno toleriraju kaos i pomanjkanje čvrste strukture, pažljivo istražujući sve aspekte problema u nastojanju da dublje razumiju situaciju, čak i onda kada zbog toga moraju odgoditi odlučivanje. Stoga lideri, prema svojim karakteristikama, više nalikuju umjetnicima, znanstvenicima i drugim kreativnim misliocima, nego menadžerima. To nas navodi da zaključimo - iako organizacije trebaju i jedne i druge - da je došlo vrijeme da se pažljivije pristupi njihovom razvoju, prije svega tako da se usredotočenost na logiku i strategiju postupno smanjuje u korist poticajne klime i kulture u kojoj cvjetaju mašta i kreativnost.



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, Vlaška 13, Zagreb • Dicta Exclusive, Tower centar, Rijeka • Dicta, Arena centar, Zagreb • Dicta, Robna kuća RI, Rijeka • Urar Butući, Vlaška 13, Zagreb • Urar Mamić, Gajeva 4, Zagreb • Urar Mamić, Vlaška 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

podrazumijeva da će druga divizija ostati “kratkih rukava”.

Na opisanu situaciju koja nerijetko utječe na međuljudske odnose u organizaciji menadžeri uobičajeno gledaju kao na pitanje *konverzije*: na koji način transformirati ono što se čini *win-lose* situacijom u *win-win* situaciju? U tom smislu nameće se nekoliko rješenja.

Prvo, menadžeri nastoje skrenuti pozornost sa sadržaja na procedure. Sudionike zaokupljaju problemom o tome *kako* odlučivati, umjesto da ih potiču da se bave time *koje* će odluke donijeti. A kada se grupa okupi na rješavanju naizgled većeg problema o tome *kako* odlučivati, na neki način automatski prihvaća ishod zato što su članovi sami sudjelovali u formulaciji pravila.

Budući da vjeruju u vlastita pravila, skloni su prihvatiti današnje smanjenje budžeta vjerujući u povećanje u nekoj novoj rundi.

Drugo, menadžeri podređenima indirektno prenose odluke, koristeći se “signalima” umjesto jasnim i nedvosmislenim izjavama. Signali su dvosmisleni, podložni raznim interpretacijama, a sastoje se od mnoštva implicitnih sadržaja pa se prema potrebi mogu reinterpretirati ako ljudi pokažu da su nervozni ili ljuti.

Izjave su pak jasne i nedvosmislene te sa sobom povlače izravne posljedice kojima se pojedinci ponekad ne vesele. Po svojoj prirodi izjava ojačava emocionalnu reakciju koja menadžere ponekad dovodi u neugodnu situaciju. Dakle, signalima se pitanje o tome tko pobjeđuje, a tko gubi uspješno prikriva.

Treće, menadžeri vole kupovati vrijeme. Svjesni su činjenice kako, kupujući vrijeme

Menadžeri nastoje skrenuti pozornost sa sadržaja na procedure. Sudionike zaokupljaju problemom o tome *kako* odlučivati, umjesto da ih potiču da se bave time *koje* će odluke donijeti.

i odlažući značajne odluke, otupljuju oštricu prijepora u situaciji *win-lose*. Mnogo je taktičkih poteza kojima se menadžeri koriste ne bi li barem prividno stvorili situaciju u kojoj naizgled svi dobivaju. Međutim, suština se krije u tome da se takvim taktiziranjem nastavlja vrtjeti oko odlučivanja, područja svojeg najvećeg interesa, po čemu se razlikuju od istinskih lidera.

Nažalost, zbog političkih igara najviše ispaštaju organizacije koje se počinju baviti intrigama i igrama moći nauštrb suštinskog poslovanja i toplih ljudskih odnosa. Stoga ne čudi da djelatnici menadžere često opisuju pridjevima nedokučiv, hladan, udaljen i sklon manipulaciji.

Suprotno tome, lidere se obično opisuje riječima koje su nabijene emocijama te im se pripisuju snažni osjećaji bilo identifikacije, bilo suprotstavljanja. Dakle, s liderima uobičajeno nema sredine; ili je riječ o ljubavi ili je riječ o mržnji.

Međuljudski odnosi u organizaciji koju vodi lider često su intenzivni i turbulentni, čime stvaraju posebnu atmosferu koja ponekad snažno utječe na motivaciju dovodeći do neočekivanih ishoda.

konfrontirati se s njime: primjerice, isključivo je sudjelovao na grupnim sastancima na kojima je poticao okupljene na konstantni dijalog. Kada sam mu savjetovao da pokuša riješiti problem razgovorom u četiri oka, uznemirio se i naljutio. Iako sam mu savjetovao da bi izravna konfrontacija obojici pomogla da bolje razumiju različite mentalne modele te da bolje shvate i vrednuju razlike u poimanju autoriteta, nije me htio poslušati.

Stoga na kraju teksta ukazujem na još jednu važnu sposobnost: *sposobnost konfrontacije* koja je istoznačna sa sposobnošću toleriranja negativnih emocionalnih reakcija. Riječ je, naime, o vrlo važnom umijeću kojim se eliminiraju dvosmislene odluke i odašiljanje nejasnih signala tipičnih za menadžerski tip osobnosti. Istovremeno, sposobnost konfrontacije potiče dublje emocionalne odnose koji su liderima nasušno potrebni da bi opstali u njima surovom svijetu.

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



Translated and reprinted by permission of *Harvard Business School Press*. This article was originally published under the English title, *Managers and Leaders: Are they different?*, Abraham Zaleznik, June 1977. Copyright ©2013. by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved. This translation, Copyright © 2013. by the Harvard Business School Publishing Corporation.



Abraham Zaleznik (1924. - 2011.), profesor emeritus na *Harvard Business School*, zaslužan za uvođenje psihologije i psihoanalize u znanost liderstva i menadžmenta. Autor je brojnih publikacija i šesnaest knjiga od kojih je najpoznatija *The Managerial Mystique: Rediscovering Leadership in Business*.

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:

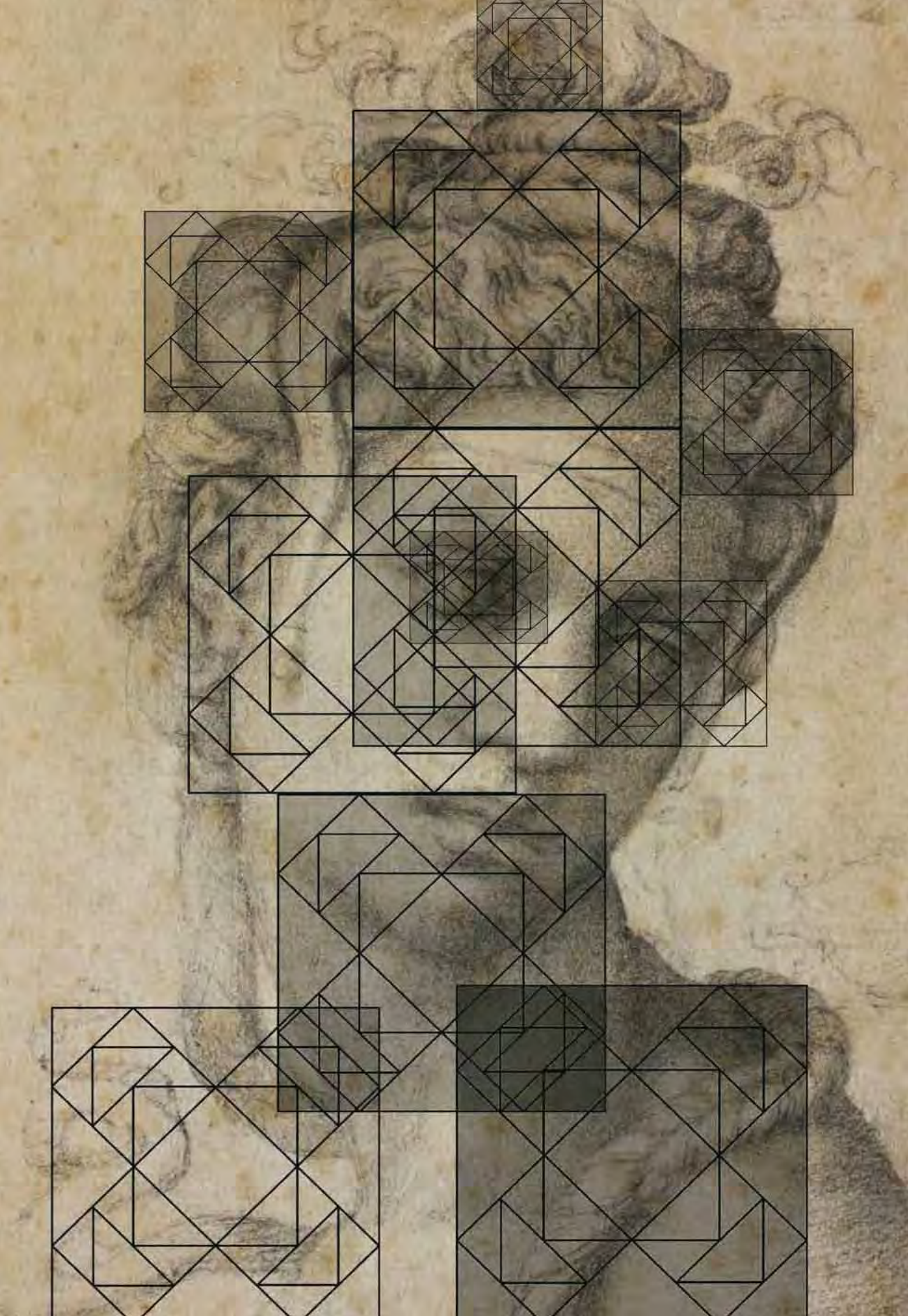
- osmislimo ili prilagodimo dizajn
- realiziramo grafičku pripremu
- organiziramo tisak

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



Nova uloga HR menadžera

Edgar H. Schein

Podijelio bih danas s vama neka promišljanja o tome što se događa s funkcijom upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama širom svijeta te neke osobne zaključke o posljedicama navedenih kretanja na ulogu HR menadžera. Tri su osnovna uzroka značajnim promjenama kojima trenutno svjedočimo:

- globalizacija
- jačanje tehnološke kompleksnosti
- kulturološka raznolikost.

Globalizacija. Gledano u cjelini, svijet sve više postaje “globalno selo” u kojem bilo nacije bilo organizacije sve više i sve snažnije ovise jedna o drugoj. Osnivanjem podružnica, ulaženjem u *joint venture* odnose i razne druge

vrste strateških partnerstva, kompanije sve češće nastoje izaći izvan okvira nacionalnih granica. Pritom je *ekonomska učinkovitost*, naravno, osnovni pokretač njihovih stremljenja. U nastojanju da ostanu ili postanu

Provedena istraživanja ukazuju na sve veću raznolikost snaga, težnji i vrednota djelatnika.

sigurno podiže, što znači da se organizacije moraju nositi sa sve pametnijim, obrazovnijim i sofisticiranijim djelatnicima te sve pametnijom, obrazovanijom i sofisticiranijom konkurencijom. Mijenjaju se i očekivanja uprave u kontekstu uloge koju bi služba ljudskih potencijala trebala i morala prihvatiti. Naime, pritisci u smislu prihvaćanja i kvalitetnog izvršavanja 3. i 4. uloge sve su snažniji. Na kraju, neupitna je i promjena društvenih vrijednosti u odnosu na važnu ravnotežu radnog i privatnog života.

2. Konkretna kretanja koja utječu na upravljanje ljudskim resursima

- promjene koje se odnose na pojam “karijere”
- veća pokretljivost i manja lojalnost radne snage
- veća raznolikost “sidra u karijeri” (engl. *career anchors*)
- veća potreba preispitivanja i točnog opisivanja radnih mjesta
- rastuće razumijevanje o ključnom utjecaju kulture i drugih ne-tehničkih čimbenika na uspješnost poslovanja
- povezivanje kvalitete organizacijskog učenja s ljudskim kapitalom.

Sam pojam “karijere” polako se transformira. U zapadnom svijetu to se najjasnije očituje u jačanju pokretljivosti i slabljenju lojalnosti djelatnika, što se velikim dijelom može propisati sve brojnijim “obiteljima s dvije karijere” koje se moraju nositi s razvojem dviju karijera u punom smislu tog pojma.

Osim toga, provedena istraživanja ukazuju na sve veću raznolikost *snaga, težnji i vrednota* djelatnika. Nalazi istraživanja “sidra u karijeri” - koje sam osobno proveo i o kojima ću kasnije nešto više reći - pokazuju da se organizacije moraju pripremiti na čitav niz novih i raznolikih potreba djelatnika, kloneći se pritom “kao vrag tamjana” predrasude da se baš svatko želi uspinjati hijerarhijskom ljestvicom poduzeća.

Uz to i sam rad postaje sve kompleksniji. Stoga HR menadžeri već danas moraju linijskim menadžerima i voditeljima drugih stručnih službi pomagati u osmišljanju i implementaciji kvalitetnih lokalnih strategija, pristupa i alata koje će potom kvalitetno priopćiti djelatnicima. Proces “analize i planiranja radnih mjesta” jedan je od takvih alata koji nadilaze okvire pojednostavljenog opisa radnih mjesta na koji se još uvijek oslanjaju mnoge organizacije.

Nadalje, kulturološka raznolikost sve više raste kao što se šire spoznaje upravljačke garniture o svojstvima i obilježjima kulture. Iako su naime “kultura” i “supkultura” oduvijek s nama, spoznaja o njihovu snažnom utjecaju na uspješnost poslovanja tvrtke poprilično je nova. Stoga ne čudi što lideri i menadžeri uglavnom ne znaju kako bi se nosili s tim i drugim apstraktnim pojmovima tako da će taj zadatak - u to nimalo ne sumnjam - zapasti HR menadžere.

Konačno, “ljudski resursi” polako prestaju biti “potrošno dobro” (izvorno se

Advanced Leadership Program



Advanced Leadership Program ima jedan cilj: pomoći vam da kao menadžer napravite ključan pomak u vašem utjecaju na druge.

Ovo je snažan, iskustven program dizajniran tako da vas opremi svim potrebnim alatima i vještinama za sljedeći korak u vašem vođenju. Imat ćete priliku dijeliti iskustva sa drugim menadžerima iz vodećih kompanija Hrvatske i regije.

Vrijeme održavanja programa:

modul 1: 24.-25.04. 2014.
modul 2: 29.-30.05. 2014.
modul 3: 26.-27.06. 2014.
modul 4: 04.-05.09. 2014.

Predavači:

Alan Žepić
Hazel Valentine
(London, UK)

Svi se moduli održavaju na hrvatskom jeziku osim trećeg na engleskom, za koji je osiguran prijevod.

Moduli:

- modul 1:** The wisdom of self management
- modul 2:** People management tools
- modul 3:** Change management and communication
- modul 4:** Build authenticity and create a vision

Lokacija programa:

Marija Bistrica,
Hotel Kaj****

mail za prijavu na program:

kontakt@l-q.hr

www.l-q.hr

Ljudi će u konačnici uvijek biti ključnim čimbenikom uspjeha. Razlog tome jednostavan je: inženjerski i planski pristupi koji bi mogao predvidjeti sveukupne neočekivane okolnosti koje će se neminovno pojaviti u ovom dinamičnom svijetu jednostavno ne postoji.

Stoga će zadatak *interpretacije* novih podataka i informacija proizašlih iz novih i nestrukturiranih problema uvijek zapasti ljude. Sviđalo se to nama ili ne, značaj čovjeka za organizaciju u budućnosti će dodatno jačati, a s time i značaj HR funkcije koja će se tim ljudima baviti.

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



Copyright © 2013. IEDC - Bled School of Management

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



A School with a View



Edgar H. Schein, profesor emeritus, *MIT Sloan School of Management*, jedan od vodećih svjetskih stručnjaka za organizacijsku kulturu i liderstvo, gostujući profesor na IEDC - *Poslovnoj školi Bled*.

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

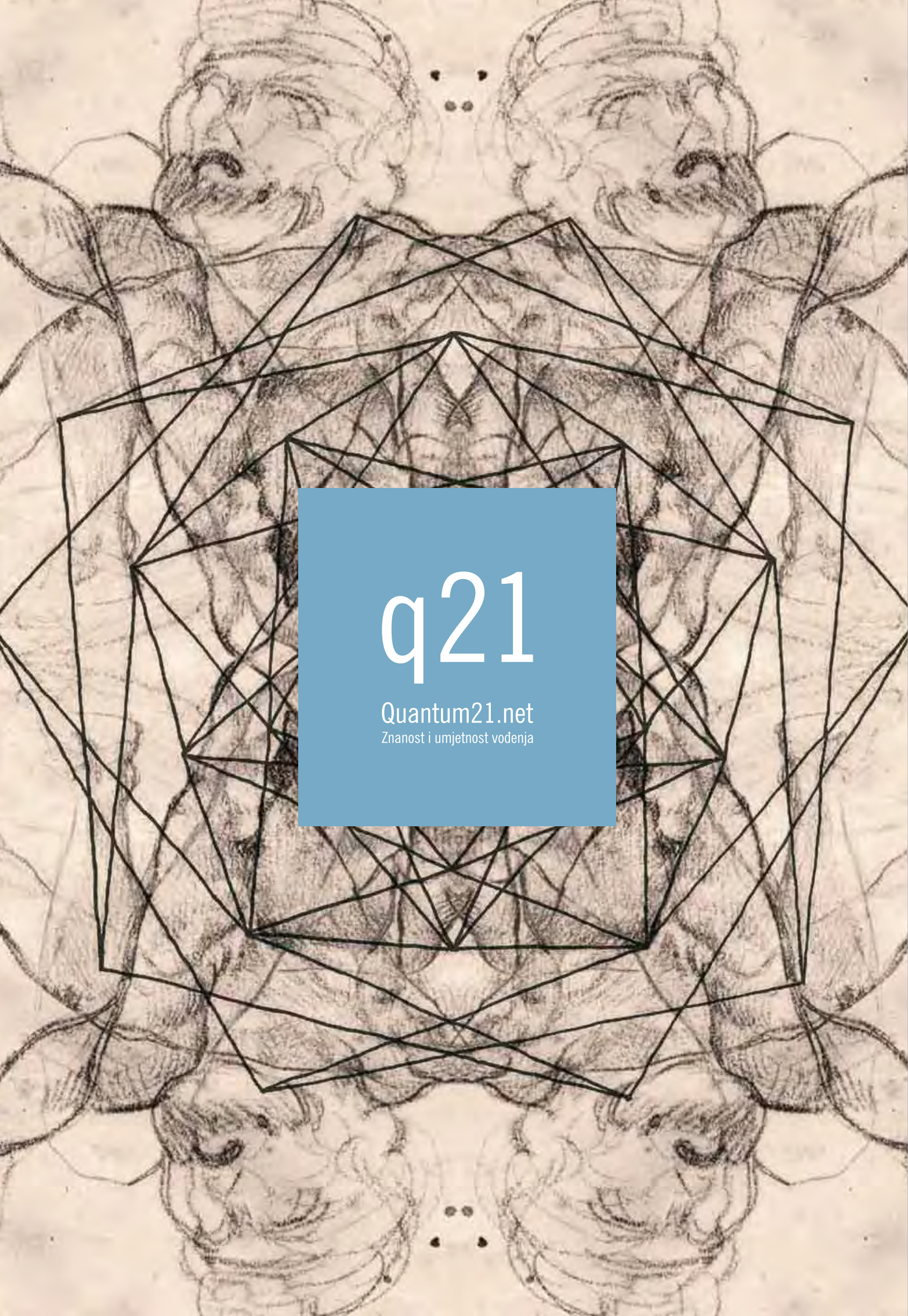
- Prilagođeni zahtjevima i potrebama klijenata
- Top Executive forumi
- General Management Program
- Seminari

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

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

