

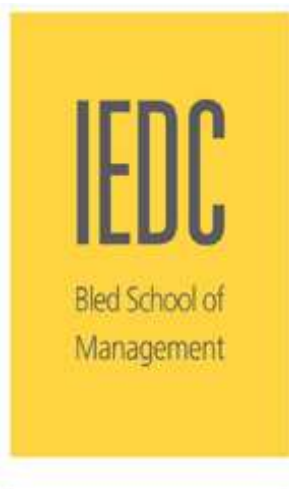


Dr. Ichak Kalderon Adizes, doktor znanosti, jedan od vodećih svjetskih autoriteta na području razumijevanja sustavnih promjena, savjetnik velikih korporacija i svjetskih vlada. Osnivač je savjetničke tvrtke *Adizes Institute*.



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

Powered by:



A School with a View

O viziji, hrabrosti i vrijednostima

Ichak Kalderon Adizes

Uvodnik: dr. Danica Purg

Veliko mi je zadovoljstvo podijeliti promišljanja i spoznaje dr. Ichaka Adizesa, dragog prijatelja IEDC-a i čestog predavača na našoj školi, s čitateljima qLifea. Počasjeni smo njegovim govorom na nedavnoj proslavi 25. obljetnice škole, održanoj pod nazivom "Creating the Future", te stoga posebno prikladnoj novom broju časopisa koji nas iznova podsjeća na značaj vizije i misije.

Vizija se uvijek odnosi na budućnost. No, čimbenici koji poticajnu viziju u konačnici čine uspješnom slojeviti su i međupovežani. Vrijednosti su jedan, neobično važan sloj. Oblikovati i realizirati zajedničku viziju jednostavno nije moguće ako nema suglasnosti oko toga što je dobro, a što loše, što je crno, a što bijelo. Stoga je zapanjujuće promatrati koliko se malo vremena u menadžerskoj praksi posvećuje usklađivanju vrijednosti – temeljnih pretpostavki u pozadini naših odluka. Burne rasprave upravnih odbora znaju poprilično potrajati. Ljudi se, bez ikakvog napretka, svadaju oko nekog rješenja. No, čim se rasprava podigne na razinu vrijednosti – kako bi se preispitala pretpostavke o "dobrom" ili "lošem" rješenju – usklađenost se niotkuda javlja očito pokazujući smjer.

Važni sastojak uspješne vizije pronalazimo u predanosti buduću da vizija, sama po sebi, u nedostatku dugoročnog, snažnog, energičnog i odlučnog nastojanja, ostaje tek pukom iluzijom. Razumjeti i upravljati ljudskim porivima i motivacijom neobično je važno. Stoga ni malo ne čudi što je najnovija knjiga Dana Pinka, naslovljena "Drive", uzbudila dubove na svjetskoj menadžerskoj sceni. Dan nas u knjizi podsjeća - nakon pomnog proučavanja egzaktnih rezultata konkretnih znanstvenih istraživanja o odnosu različitih sustava nagrađivanja i postignutih performansi - da su ekstrinzični motivatori (novac i drugi oblici nagrada i kazni) učinkoviti samo u slučaju rutinskih, repetitivnih zadataka. No, u situacijama koje traže tek osnovnu kogniciju, sustav "mrkve i batine" dokazano uništava performanse. Dan je dakle pokazao kako se u pozadini vrhunskih rezultata isključivo kriju intrinzični motivatori – oni koji ljude potiču u smjeru "iznutra-prema-van". Svrha – osjećaj da pripadamo nečem većem od nas samih – prva je na Pinkovoj listi intrinzičnih motivatora. Jasnoća vizije i misije u ljudima budi



svrhovitost – postajući tako snažnim poticateljem angažiranosti, posvećenosti i ostvarenja izuzetnih rezultata.

Priča o IEDC-u može poslužiti primjerom značaja vizije i svrbe. Iako to mnogima nije znano, našom se školom upravlja kao neprofitnom organizacijom, iako je u vlasništvu više tvrtki. U svojoj suštini, misiju i viziju škole formirali smo oko želje "poticanja istinskih pozitivnih promjena – u ljudima, organizacijama i cjelokupnom društvu". Upravo je vizija škole, kao pokretača promjena na globalnoj razini, glavni razlog što su mnogi profesori već dvadeset godina s nama, predano utječući na promjene u regiji i mudro propitujući svjetsku praksu. Vizija također potiče izvrsnost kod naših zaposlenika. Često ih spominjem u razgovorima, njihovu volju i ustrajnost kojom uspijevaju svladati svaki izazov i svaku prepreku kako bi polaznicima osigurali transformativno iskustvo temeljite preobrazbe. Upravo ta preobrazba i transformacija – snažno privlače polaznike – dajući im priliku aktivnog sudjelovanja u realnom projektu povezivanja menadžmenta s etičkim i estetskim idealom. Dvadeset i pet godina kontinuiranog rasta, razvoja i uspjeha zavjet je snaži poticajne i jasne vizije. Vjerujte mi, nećemo ovdje stati. Nastavljamo pronalaziti nove načine da viziju ostvarimo u praksi, kroz naše programe, evente i projekte.

Iskreno vjerujem da će vam duboka i praktična mudrost Ichaka Adžesa, jednog od najcjenjenijih svjetskih mislioca znanosti i umjetnosti liderstva, o viziji, vrijednostima i svemu drugome, koristiti u dnevnim izazovima. Veoma sam mu zahvalna na spoznajama koje je tijekom godina podijelio s nama. Vjerujem da će ih još mnogo biti.

O viziji, hrabrosti i vrijednostima

Pitanje vizije i vrijednosti dvosjekli je mač, jedno od najtežih u biznisu uopće. Zanimljivo je istaknuti da je u grčkoj mitologiji bog Hermes istovremeno bog poslovnih ljudi i bog lopova, budući da su drevni Grci poslovne ljude smatrali lopovima. Postoji jedna mudra izreka koju bih spomenuo u ovom kontekstu: "Dodeš li

u Rimu, ponašaj se poput Rimljana." Dakle, ako živiš u zemlji u kojoj vlada korupcija, teško je ponašati se drukčije. Što bi onda trebali učiniti? Obično, ponekad i protiv svoje volje, ljudi čine isto što i drugi. Slavenska izreka o tome kaže: "Uđeš li u kolo, onda pleši!" Ne možete se uključiti u kolo pa onda odustati od plesanja – u kolu ste i gotovo! Dakle, što vam je činiti? Primjerice, korupciju bi trebalo iskorijeniti iz srži sustava, a ne se njome pojedinačno baviti, od slučaja do slučaja. To je jedan dio problema. Zatim se upitate o tome jesu li vrijednosti doista bitne? Apsolutno jesu, no što se može učiniti kada je cijeli sustav korumpiran? U tome je problem. Veliki problem. Smatram da je pogrešno optužiti samo jednu osobu za korupciju. Što želite od nje? Kako će ona preživjeti?

Vrijednosti su esencijalno važne za uspjeh kompanije. Zašto? Zbog suradnje. Vremenom, kada vrijednosti nisu jasne, dolazi do rasula budući da zajednička vizija i vrijednosti ujedinjaju djelatnike. Uspješan brak u nedostatku zajedničkih vrijednosti jednostavno nije moguć. Ja vjerujem u jedan način obrazovanja, ti u drugi; ti vjeruješ u materijalizam, ja u život u siromaštvu – hajdemo se vjenčati! Može li takav brak uspjeti? Isto je i s organizacijama. Vrijednosti ih drže na okupu. Dobri direktori, istinski lideri, uvijek polaze od vrijednosti. Smatraju ih svojevrsnim "ustavom" tvrtke. Često se propituju: "U što doista vjerujemo?" Jednom je prilikom Warren Buffet izrekao zanimljivu misao: "Dobar posao prestaje biti 'dobar' imate li lošeg partnera". Nakon osnivanja tvrtke shvaćamo kako s lošim partnerom ne možemo raditi. On vjeruje u krađu i brzo bogaćenje, bez obzira na cijenu, ali ja ne vjerujem. Kako ćemo onda surađivati? Dakle, poželjno je imati jednake vrijednosti. Na isti način na koji zajedničke vrijednosti čine temelje braka, one čine i temelje kompanije. Želite li angažirati stručnjaka da vam se pridruži u firmi, morate provjeriti imate li iste vrijednosti. Ako to ne učinite, lako se može desiti da previše vremena potratite u svađi. Dakle, istina je - zajedničke vrijednosti transparentnosti, poštenja i integriteta – veoma su važne. No, što učiniti ako živite u zemlji u kojoj vlada korupcija – doista ne znam! Sami ćete morati odgovoriti na ovo pitanje.

Poduzetnici obično sanjaju o stvaranju biznisa koji će vječno trajati. To se zove nasljeđe, izgradnja nasljeđa. Dozvolite mi da vas nešto upitam. U našem



Univerzumu, sve ima svoj životni vijek: zvijezde imaju svoj životni vijek, mlade zvijezde, stare zvijezde, vijek koji traje milijune, a ponekad i milijarde godina; leptiri imaju svoj životni vijek – od jednoga dana. U čemu je razlika? Zašto zvijezde žive milijarde godina, a leptiri samo jedan dan? Zašto neke organizacije žive tako kratko, poput nekih internetskih kompanija – rađaju se i vrlo brzo umiru, dok kršćanska Crkva postoji već dvije tisuće godina? U čemu je razlika? Reći ću vam u čemu – kršćanstvo je religija. Ljudi vjeruju. Vjeruju u nešto veće od trenutne stvarnosti. Ako vam je stalo samo do profita, vaša kompanija neće biti dugovječna. Dugovječnost traži vrijednosti, nešto veće od nas samih, nešto trajno - Bog je trajan, religija je trajna, vrijednosti su trajne. Ako su vrijednosti organizacije trajne, živjet će i nakon vaše smrti. Isto je i s obiteljima – one traju jer "krv nije voda", zar ne? Ako je krv voda – otac umire, djeca su uplašena, nitko s nikime ne razgovara. Dakle, želite li stvoriti naslijeđe – stvorite religiju. Ne mislim na religiju kao što su to kršćanstvo ili judaizam; mislim na religiju vaše kompanije. Za što se zalažemo? Što želimo postići? Kako ćemo pridonijeti društvu? Nastojanja se ne smiju temeljiti isključivo na novcu i profitu. Moraju biti dublja, više duhovna, želimo li da budu trajna. Bez duhovnosti, bit će kratkoga vijeka.

Sada se zapitajmo: "Kako vrijednosti nastaju?" Sve počinje s osnutkom tvrtke; nazivam ga "vrbovanjem". Tvrtka još uvijek ne postoji. Još uvijek razmišljate o njezinom osnivanju. Što se uobičajeno dešava u tom stadiju? Mnogo buke i uzbuđenja. Osnivač svima govori kako će njegova tvrtka postati veličanstvenom. Što mislite, koga pokušava uvjeriti, pridobiti, "vrbovati"?

Nakon osnutka tvrtke rizik je izrazito velik. Osnivaču predstoji naporno raditi. Uspješnost je direktno povezana s velikom predanošću. Predanost je u svemu bitna – braku, obiteljskom životu ili biznisu. Što je rizik veći, traži se i veća predanost. Što mislite, kolika je predanost potrebna želite li

pokrenuti revoluciju u zemlji? Tolika da biste trebali biti spremni odreći se vlastitog života. Kada je u Iranu Khomeini došao na vlast, bogati Iranci masovno su marširali ulicama zapadnjačkih gradova uzvikujući parole "Dolje ajatolah!" Jednog sam prosvjednika tada upitao hoće li se vratiti u Iran i priključiti se borbi. Hitro mi je odgovorio: "Naravno da neću... imam važnijeg posla!" Predanost se mjeri cijenom koju je netko voljan za nešto platiti. Recite mi što ste spremni žrtvovati, a ja ću vam odmah reći koliko ste predani. Želite na dijete? U redu. No, jeste li spremni trpjeti glad? Ako niste, nemojte ni pomišljati na dijete. Zaboravite na nju!

Što je rizik veći, veća bi i predanost trebala biti. Zato ulagači, prije nego išta ulože u vašu tvrtku, uvijek upitaju o tome koliko ćete sami u nju uložiti. Ako sami niste predani, zašto bi oni bili?

No, predanost s vremenom opada. S vremenom se osnivači polako umore. U braku to zovemo "krizom sedme godine". Kada se tako nešto desi, osnivač se osjeća uhvaćenim u zamku. Želi izaći, ali ne može. Istovremeno, zaposlenici žele da on ode budući da svima stvara nevolje, ali tako da ne ode predaleko jer ipak je on srce organizacije. Govorim vam o tinejdžerskom stadiju razvoja tvrtke budući da se isto dešava i s djecom u tinejdžerskim godinama: istovremeno ih volite i mrzite, a i oni osjećaju isto za vas.

Ako predanost ne prenesemo s osnivača na tvrtku, sa smrću osnivača umire i tvrtka. Stoga se predanost mora održavati neovisno o osnivaču. No, uspjeti u tome nije baš jednostavno.

Štoviše, u agresivnom okruženju koje se brzo mijenja ostvariti tako nešto postaje još i teže. Tipična je pogreška pokušati predvidjeti promjene. Nikome nije uspjelo, možda tek nekolicini, predvidjeti nedavnu kreditnu krizu. Nikome nije uspjelo predvidjeti naftnu krizu 80-ih. Promjene se danas događaju nepredvidljivom brzinom. Sjesti za stol i "planirati" budućnost jednostavno nije moguće. Ne funkcionira. Eisenhower je tome rekao: "Planovi su beskorisni, a planiranje je neprocjenjivo vrijedno". Nemojte se fokusirati na planove, nemojte razmišljati na način "ja znam što će se dogoditi.... zato ćemo to i to učiniti... i o tome nećemo više raspravljati". Učinite li tako, gotovi ste, promaknut će vam pravi problem. Radije



budite fleksibilni. Kako? Možda je jednom majka i vama rekla da ne izlazite nakon tople kupke vani jer ćete se inače prehladiti. No, u nekim zemljama ljudi se suprotno ponašaju, buše rupe u ledu, potom skaču u hladnu vodu te pri tome ostaju živi. Kada bih učinio isto, zacijelo bih umro. U čemu je razlika? U tome što su oni zdravi, a ja sam slab. Tijelo je slabo. A kada je tijelo slabo, od svake promjene kiše i šmrca. No, oni su drukčiji, promjena ih dodatno ojačava. U Finskoj ljudi odlaze u saunu, potom se valjaju u snijegu, a kući se vraćaju obnovljeni i jači. Nešto slično sam ne bih mogao uraditi.

Dakle, što vam sve to znači? Pobrinite se da vaša organizacija bude zdrava, zajedničkim snagama možete postići sve što zamislite. A koliko je vaša organizacija uistinu zdrava najbolje pokazuje kriza. Pomanjkanje međusobnog povjerenja i poštovanja ostavlja prostor svakoj, pa čak i maloj promjeni da uzrokuje probleme. Energija je u cijelosti usmjerena u nutrinu; sukobljavate se jedni s drugima zaboravljajući na tržište. No, kada surađujemo, kada radimo zajedno, što se uistinu dešava? Što činimo? Pokrećemo se, a to osnažuje. Promjena osnažuje kada surađujemo. Promjena je problem samo onda kada ne radimo zajedno.

Na što biste, dakle, trebali usmjeriti pažnju u slučaju čestih i velikih promjena? Na izgradnju međusobnog povjerenja i poštovanja kako bi zajednički prebrodili i promijenili svaku situaciju, ma kako ona zahtjevnija bila. Nijemci su prevladali kreditnu krizu brže od Amerikanaca. Zašto? Kada dođe do krize, u Americi odmah otpuste 30% djelatnika. Što se događa s međusobnim povjerenjem i poštovanjem? Nestaje. Što se dogodilo u Njemačkoj? Budući da biznis ovisi o upravi, članove uprave nisu otpuštali već su ih slali na godišnje odmore (plaćene i neplaćene) te su ovi radi toga primali i 50% manju plaću. I što se onda desilo kada se situacija na tržištu opet promijenila? Nisu otpustili ljude; na raspolaganju su imali iste djelatnike na koje su se iznova mogli osloniti.

Nisu morali prvo otpuštati te potom iznova zapošljavati – prolaziti kroz problematičan proces. Zajedno su radili i zajedno patili. U tome je ključna razlika. Na što biste se, dakle, trebali usredotočiti? Što su promjene češće i snažnije, više se morate baviti unutarnjom dinamikom organizacije i izgradnjom kvalitetnog ozračja, kvalitetne organizacijske klime koja će potom, sama po sebi, prijetnje pretvarati u prilike.

Zamislite sada ovakav scenarij: dvoje ljudi zajednički vode tvrtku. Jedan je osnivač, a drugi se priključio unazad godine dana kako bi pomogao prvome preživjeti krizu. Jedan od njih pokušava pokrenuti veliki novi projekt, a drugi ponajprije stabilizirati tvrtku i zaraditi nešto novca. Tko je od njih dvojice u pravu?

Treba naglasiti kako drugi nikada ne bi osnovao tvrtku; takvi ljudi obično ne pokreću biznis. Organizacije osnivaju poduzetnici. Stilom koji nalikuje tragačima zlata. Mnogi od njih ne vode računa o zaštiti pa se njihov "rudnik" često urušava, a da pritom oni pojma nemaju što se oko njih dešava. Vjerojatno se isto dogodilo prvom čovjeku iz naše priče. Previše je ulagao kad je stigla kriza. Sada je ostao bez novca, ni sam ne znajući što bi dalje. Drugi čovjek iz naše priče prirodno je usmjeren na strukturu, budžete, disciplinu, uređenost i sustav. Prvi mu se na to obraća: "Na ovakav način nikada ne bih uspio stvoriti tvrtku. Oduzimaš mi vrijeme s tim računalima, sustavima i budžetima. Tako dalje neće ići... Moramo nastaviti 'rovariti'". U tom trenutku sukob postaje neizbježan.

Pročitajte li pažljivo moju knjigu, shvatit ćete kako je drugi prvome poklon s neba! Organizacije ne mogu neprestano rasti jer se s vremenom, prije ili kasnije, javlja samo jedno usmjerenje - prema dolje. Organizacija će se neizbježno urušiti. Gradite li tvrtku poput nebodera, pa se nakon trećeg kata odlučite izgraditi četvrti, peti i šesti - nemojte to činiti. Temelji podržavaju trokatnicu i ništa više. I što sada? Kojim putem krenuti? Potrebno je raditi na temeljima. No, osnivač kaže da tako nešto ne dolazi u obzir. Zašto bi gubio vrijeme na temelje umjesto da zgradu tjera u visinu. Zato što će se cjelokupna konstrukcija urušiti. Tvrtke bi trebale slijediti ovakav model razvoja: rast – fiksiranje, rast – fiksiranje. U pravu je drugi čovjek iz



naše priče. Prvi bi trebao duboko udahnuti, zastati, opustiti se i preusmjeriti svoju pažnju na unutrašnjost. Ne zauvijek jer će tvrtka, tu je posve u pravu, opet propasti bude li se isključivo bavila sama sa sobom. No, barem bi to trebao učiniti na neko određeno vrijeme. Usredotočiti se na disciplinu, budžete i likvidnost kako bi mogao ponovno rasti, a da pritom ne strahuje od novog urušavanja. Poput svemira koji raste na rubovima, a urušava se u samoj jezgri zvanoj crna rupa. Isto će se i njemu dogoditi. Mora shvatiti kako trebaju jedan drugoga, a to se još uvijek nije desilo. I dalje nastavlja svojim putem. Morat će se promijeniti. A to nije jednostavno. U tome se krije najveća tajna vrhunskih menadžera.

Zašto? Jer promjena zahtijeva veliku hrabrost. A zašto je potrebna hrabrost za uvođenje promjena? Odgovor na ovo pitanje zahtijeva da se osvrnem na naziv današnje svečanosti Stvoriti budućnost. Dame i gospodo, izabrani naziv je pogrešan. Ne možete "stvoriti budućnost". U nazivu nedostaje riječ – ali ključna – koja bi ga učinila ispravnim. Dopustite mi da objasnim što mislim.

Ljudski um doslovno odgovara na misli, slično računalu: ne možete upisati određenu naredbu i očekivati da vam računalno izbací drukčiju informaciju od tražene. Naš um funkcionira slično: misli shvaća doslovno. Odlučite li sutra krenuti na dijetu, narednog jutra um će vas upitati: "Je li 'danas' 'sutra'?" Budući da je "Ne" očiti odgovor, dijetu ćete vjerojatno ostaviti za bolja vremena. Čuo sam kako na ulazu jedne gostionice u Amsterdamu visi natpis: "Sutra je piće besplatno!" Tko god zatraži besplatno piće, kažu mu neka dođe "sutra". Još uvijek nisu poslužili besplatno piće. Zato se budućnost ne može stvoriti. Poput prošlosti koja je nekoć postojala, budućnost također ne postoji. Ono što doista postoji – jedina stvarnost – jest ono što SADA stvarate. Ovaj koncept, da je SADA jedina stvarnost – vrlo je važan u kontekstu planiranja. "Planiranje"

po njemu nije "odlučivanje o tome što ćemo sutra raditi." Učinkovito "planiranje" jest odlučivanje o tome što ćemo raditi sada kako bismo se pripremili za sutra. Stoga bi naziv ove svečanosti trebao glasiti: Stvarati ZA budućnost, a ne Stvoriti budućnost.

Tako se otvara novo pitanje: ako budućnost trebamo stvarati SADA, kako možemo znati što bi trebali SADA činiti? Za to nam trebaju kreativnost, spremnost na rizike te, kako nam sam naslov ove prezentacije kaže: hrabrost.

Zašto kreativnost? Kreativnost nam je nužna baš zato što moramo djelovati sada anticipirajući budućnost koja nam je svima strana. Moramo vizualizirati budućnost i stvoriti scenarije. Kreativnost koristimo kako bi lakše prepoznali obrasce te potom, uz pomoć imaginacije, ispunili praznine i dobili cjelovitu sliku. Riječju, kreativnost bi nam trebala pomoći nositi se s nesigurnošću.

Zašto je kategorija "spremnost na rizik" važna? Zato što "stvarati za budućnost" iziskuje djelovati u sadašnjosti, a to je riskantno; možda se zamišljena budućnost koju smo pokušali anticipirati ipak neće ostvariti. Sve naše akcije poduzete u sadašnjosti na koncu bi se mogle pokazati tek uzaludnim trošenjem energije, truda i resursa. Možda smo ipak bili u krivu, a za to se, uvijek je to tako, plaća cijena.

Proaktivnim djelovanjem u kontekstu nečeg što se nije desilo riskiramo kritiziranje, pa čak i ismijavanje. Zašto? Filozofski gledano, sadašnjost također ne postoji. Sadašnjost je samo djelić sekunde između prošlosti i budućnosti. Ili se već dogodila ili će se tek dogoditi. Neki ljudi, posebno oni konzervativnijih nazora, sadašnjost vide produžetkom prošlosti. Kreativci, ljudi spremni na rizike, dovoljno hrabri drznuti se na djelovanje, liberalnih pogleda na svijet, sadašnjost izjednačavaju s početkom budućnosti. Ljudi koji žive prošlost u sadašnjosti niti razumiju niti cijene ljude koji se u sadašnjosti pripremaju za budućnost. Budućnost koja nije stigla. Kritiziraju ih. Ismijavaju ih.

Djelovati danas, u očekivanju budućnosti koja se još nije desila, od lidera iziskuje hrabrost, spremnost na poduzimanje rizika, kritikama usprkos. Na koncu, zato ih i zovemo LIDERIMA, a ne sljedbenicima.



IEDC, institucija koja danas slavi svoj 25. rođendan, oduvijek je bila simbolom hrabrog nošenja s promjenama, a to je i danas. Zašto?

Dopustite da najprije proanaliziram prošlost. Prije dvadeset i pet godina, profesorica Danica Purg je bila dovoljno hrabra osnovati (sama!) *The International Executive Development Center*, IEDC, u zemlji menadžerske edukacije oblikovane marksističkom ideologijom; u zemlji koja se tek spremala otvoriti vrata tržištu i dozvoliti mu da preuzme ulogu regulatora gospodarskih kretanja. Sve to zahtijevalo je temeljitu promjenu paradigme, odnosno načina razmišljanja. Zahtijevalo je stanovitu hrabrost da se promjeni ustaljeni poredak, da se ukine status quo. Na kraju je uspjela, ne samo educirati slovenske lidere i menadžere, već stvoriti organizaciju koja je transcendirala granice Slovenije, njezine domovine, i pomogla zemljama Srednje i Istočne Europe u sličnim nastojanjima uvođenja promjena. I ne samo to. Napori Danice Purg utjecali su na ljude i zemlje čak i izvan spomenutog područja, inspirirajući promjene u edukaciji lidera i menadžera zapadne Europe i Azije. Godine 2010. g. *Academy of International Business*, vodeća organizacija znanstvenika i stručnjaka na području upravljanja organizacijama, proglasila ju je "dekanom godine" u cijelom svijetu. Nimalo iznenađujuće.

Dakle, što se u današnje vrijeme dešava s hrabrošću da se uvode promjene? Dame i gospodo, danas se dešava nešto veoma važno, što lidere svijeta stavlja pred nove izazove. Kreativnost, spremnost na riskiranje i hrabrost više nisu dovoljni.

Osobno smatram da poslovno liderstvo, u ovom trenutku vremena, zasigurno se predstavlja najveći problem razvijenih zemalja. Razvijene zemlje već su zasićene stvarima: osmišljavanjem, proizvodnjom i prodajom stvari koje nam podižu standard života, istovremeno smanjujući njegovu kvalitetu. Kako? Zašto?

Promjene u suvremenome društvu sve se brže odvijaju, različito raspoređene. Činjenica je naime kako različiti makro-ekonomski podsustavi napreduju i mijenjaju se različitom brzinom. Tehnologija se brzo mijenja (povećavajući standard života), a društvene vrijednosti sporo. Navedena razlika u brzini promjena dovodi do stvaranja društveno-ekonomskih razlika koje se manifestiraju sve većim i sve ozbiljnijim društvenim sustavnim problemima, poput kriminala, nezaposlenosti, društvenih nemira i društveno-političkog otuđenja: dakle, manifestacija smanjene kvalitete života.

Kao što vidite, dame i gospodo, viši standard ne donosi nužno i višu kvalitetu života. Zapravo je suprotno.

Razvijene zemlje danas trebaju, više nego ikada prije, društvene lidere, odnosno ljude koje je Andre Malraux, prvi francuski ministar kulture, davno nazvao "društvenim animatorima": osobama u stanju prepoznati trendove, kulturne i socijalne potrebe društva, odnosno ljude sposobne mobilizirati društvene sile i resurse u sadašnjosti ZA bolju budućnost.

Vjerojatno ćete se upitati na koji se način postaje društvenim liderom? U kakvom je odnosu takva osoba spram gorućih, društveno-ekonomskih, sustavnih problema? Istinski društveni lideri od prosječnih ne razlikuju se samo po kreativnosti, spremnost na riskiranje i hrabrosti, već ponajviše po vrijednostima: sposobnosti razlikovanja dobrog i lošeg, ispravnog i neispravnog.

Suvremenom društvu, želi li stvoriti bolju budućnost, neophodni su novi lideri, osposobljeni za ispravne vrijednosne odabire. A kako to mogu postići? Do ispravnih vrijednosnih odabira zasigurno neće doći logikom ili kakvom matematičkom cost-benefit analizom, već aktivnim slušanjem poruka u dubini vlastitoga srca. Jer, upravo nas to čini ljudima, po tomu se razlikujemo od drugih bića. Istinski društveni lideri, ljudi koji će nas odvesti u bolju budućnost, ne razmišljaju samo glavom, već i srce koriste u istu svrhu.

Dame i gospodo, mnogo je teže podučiti čovjeka vrijednostima, negoli znanstvenim činjenicama i



formulama. Rođenje u ljudskom tijelu ne čini nas automatski čovjekom. Smatram kako je navedeni aspekt razvoja lidera, razmišljati srcem, više nego glavom, ključna manjkavost i nedostatak postojećih obrazovnih programa. Edukacijski programi razvoja lidera i menadžera trebali bi, siguran sam u to, u jednakoj mjeri poticati ljude da vide (um) kao i da osjete (srce).

Društvo treba danas stvarati lidere sutrašnjice, novu vrstu lidera koji se u donošenju materijalističkih odluka vode društvenim vrijednostima, a ne suprotno, da njihovi materijalistički ciljevi kompromitiraju njihove društvene vrijednosti. Danas nam, više nego ikada prije, trebaju društveni lideri vođeni vrijednostima, dovoljno hrabri da društvo pokretano materijalizmom transformiraju u društvo pokretano vrijednostima.