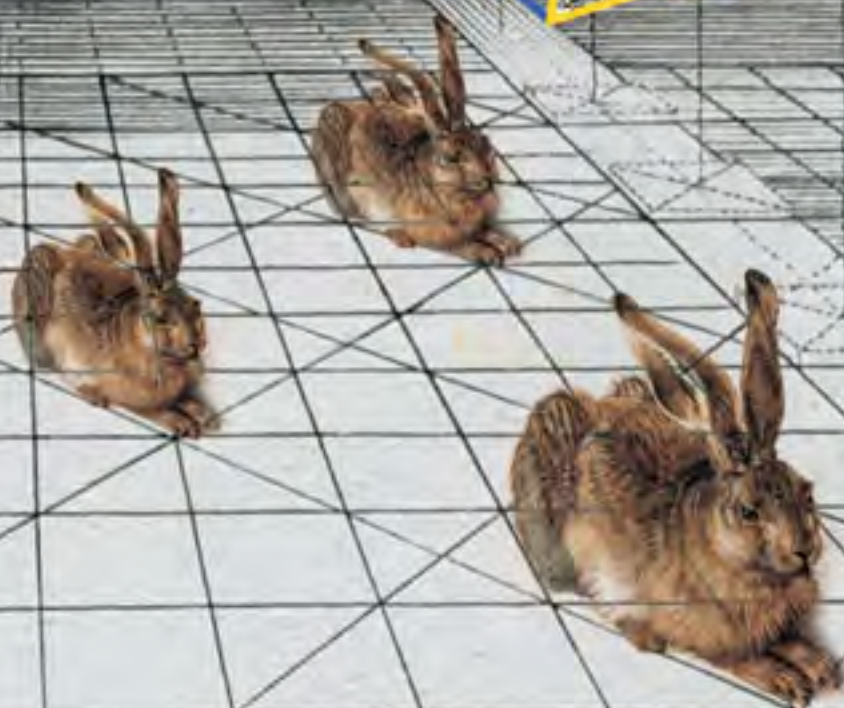


# qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



## Klasici II

No. 4 / Vol. VI / Zima 2014.



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 4 / Vol. VI / Zima 2014.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja

**LIDER** ■

**Izdavač:** Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmaniči 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net), Željko Vukelić (Lider) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Mijenko Čimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Nikica Magzan (Hrvatska pošta) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Čurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Inreatus, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Apertus d.o.o.) / **Prodaja:** Ana Popović Kišur (Lider) qLife@liderpress.hr +385.1.6333.520

Partneri:

Emerald Management First

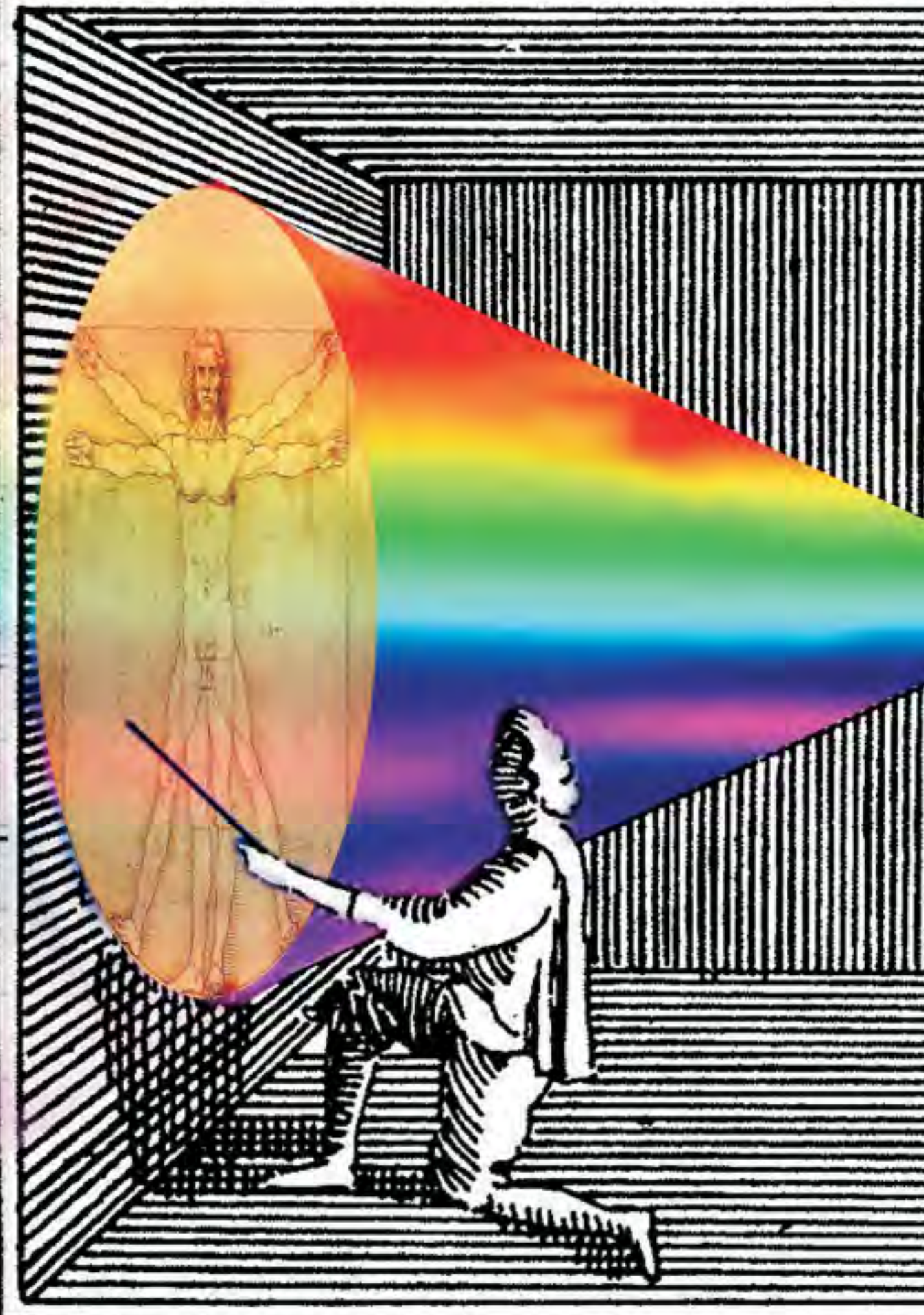
JOSSEY-BASS™  
An Imprint of WILEY

PEGASUS  
COMMUNICATIONS

SoL  
society for  
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Prosinac 2014.



9

Tema broja: Klasici II

Marko Lučić

13

Revolucija korporativnih vrijednosti

R. Barrett

Vrijednosni sustav zapadnjačke civilizacije uništava Zemlju i osuđuje stotine milijuna ljudi na siromaštvo. Živimo u svijetu u kojem se prirodno okruženje smatra gospodarskim resursom koji treba iskoristiti i odbaciti, u kojem biološke vrste odumiru brže nego ikada prije, u kojem se razlike između bogatih i siromašnih stalno povećavaju, u kojem se svaki dogovor temelji na sebičnom pitanju: "Što ja time dobivam?" Pa ipak, neki ljudi još uvijek argumentirano vjeruju u svijetlu budućnost čovječanstva, a svoja uvjerenja temelje na činjenici kako *nova svjesnost* polako, ali sigurno sazrijeva u umovima ljudi diljem svijeta.

25

Duša tvrtke

R. Barrett

U sažetku knjige pročitajte zanimljivu, poučnu i inspirativnu priču o kompaniji *ServiceMaster*; o njezinim liderima i menadžerima koji su s vremenom stvorili posebnu organizacijsku kulturu, prožetu posebnim vrijednostima, što je na kraju rezultiralo neslućenim tržišnim uspjehom.

49

Strategija se oslanja na pet ključnih odabira

Intervju s Rogerom Martinom

Lara Jelenc

U tekstu *qLifea* koji nije "klasič" prenosimo razgovor sa svjetskim ekspertom za strategiju, profesorom Rogerom Martinom, uglednim svjetskim stručnjakom i renomiranim misliocem na području liderstva i menadžmenta, trećim na listi *Thinkers50*, koji je krajem studenog gostovao na *Presidents' forumu* IEDC - *Bled School of Management*, redovitom godišnjem okupljanju vodećih stručnjaka i praktičara regije.

61

Razgovor s Charlesom Handyjem

C. Otto Scharmer

Charles Handy spada u uski krug najpoznatijih svjetskih autora i predavača na području liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja, promjena u kapitalizmu te društvenih promjena općenito.

Tijekom razgovora s Ottom Scharmerom propituje klasični zapadnjački svjetonazor otvarajući pomalo neuobičajena pitanja o razlogu postojanja organizacija, njihovoj temeljnoj svrsi, mjerenu uspješnosti, pravima pojedinca, smjeru društvenih promjena i drugim bitnim komponentama prevladavajuće paradigme.

87

Razvoj lidera

Marvin Bower

S obzirom na to da je neučinkovitost komandno-kontrolnog (engl. *command-and-control*) stila upravljanja sve očiglednija, te da hijerarhijsko rangiranje - tako da nadređeni naređuju podređenima što da čine, a potomji bespogovorno izvršavaju sve što šefovi žele - već (pre)dugo dominira poslovnim i javnim organizacijama, autor u tekstu sugerira kako se *autoritarnost* hitno treba zamijeniti *istinskim liderstvom*, objašnjavajući pritom kako bi to "istinsko liderstvo" trebalo izgledati.

105

Limiti racionalnosti i organizacijsko učenje

Herbert A. Simon

Herbert A. Simon, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 1978. godine, između ostalog poznat je i po tome što je knjigom *Models of Man: Social and Rational* u teoriju menadžmenta uveo pojam "limitirane racionalnosti" koji je stubokom promijenio uvriježeni način promišljanja o "savršenoj racionalnosti" ljudskih bića u temeljima brojnih ekonomskih modela. Simon, naime, tvrdi da ljudska bića nisu "savršeno racionalna" već uglavnom iracionalna zato što racionalnost koriste tek pošto umnogome pojednostave raspoloživi izbor rješenja.

Uključite blagdane





## Najpovoljnija neograničena komunikacija

Ovih blagdana, uz odličnu ponudu iz Vipa, toliko ćete toga moći vidjeti i još više zapamtiti, podijeliti i osjetiti. Uz najbolju kombinaciju mobilnih usluga, interneta i televizije ništa vam neće promaknuti. A kada sve utihne i upale se blagdanske lampice, sjetit ćete se stvari koje su vam zaista važne.

Sretne blagdane želi vam Vip.

Više informacija na [www.vipnet.hr](http://www.vipnet.hr) ili na 0800 091 091.

  
Zagri život

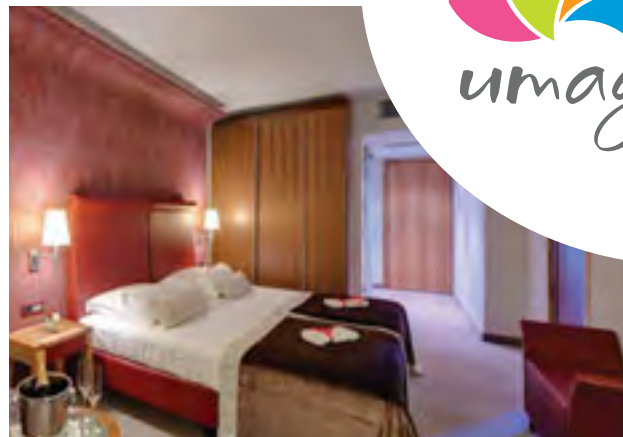


## Umag je provjerena destinacija za poslovne susrete i team buildinge u svako doba godine!

Tri predivna hotela kategorije četiri i pet zvjezdica nude najudobniji smještaj uz sjajnu uslugu, sportske i wellness sadržaje, te vrhunski opremljene meeting centre. Za poslovne susrete, timske radionice i grupe, nudimo i organiziramo prema vašim potrebama:

- » Team building programe
- » Sportske aktivnosti na otvorenom i u dvoranama
- » Kružne eno-gastronomske ture sa autentičnim okusima sjeverozapadne Istre
- » Organizaciju zabavnih programa i ostalih popratnih sadržaja





Zatražite najbolju ponudu za vas na:

[www.istraturist.com](http://www.istraturist.com), [groups@istraturist.hr](mailto:groups@istraturist.hr), tel 052 719 102

Organizirane grupe ostvaruju poseban popust uz napomenu promo koda "qLife"!

Vidimo se u Umagu!



partner of





Uvodnik

# Klasici II

Marko Lučić

**K**ada je 1957. godine objavljena knjiga Herberta Simona *Models of Man: Social and Rational*, pojam “limitirane racionalnosti” uveden je u znanost liderstva i menadžmenta te je time stubokom promijenjen uvriježeni način promišljanja o “savršenoj racionalnosti” ljudskih bića (*homo economicus*) u temeljima brojnih ekonomskih modela.

U knjizi autor dokazuje da ljudska bića nisu “savršeno racionalna”, kako se do tada mislilo, već uglavnom iracionalna, jer su prilikom formuliranja i rješavanja kompleksnih problema ograničena kvalitetom i opsegom informacija, kognitivnim ograničenjima uma i vremenom za odlučivanje. S obzirom na to da nemaju sposobnost i resurse za iznalaženje optimalnih rješenja, *racionalnost* koriste tek pošto umnogome pojednostave stvarnost.

Pitate se kakve veze sve to ima s turobnom domaćom stvarnošću. Više je poveznica, a jedna koja u posljednje vrijeme posebno “bode u uči” odnosi se na prostor hrvatske gospodarske arene u kojem se brojni akteri ponašaju *suprotno* napucima Simonova djela; poput kakvih savršeno racionalnih i pametnih jedinki koje na dnevnoj osnovi nude pregršt “mudrih savjeta i rješenja” o hiperkompleksnom problemu izlaska iz duboke ekonomske i društvene krize.

Osvrnut ću se stoga na brojne sugestije političara, ekonomskih analitičara i makroekonomista, o tome što se treba napraviti, te što bi - po njihovu mišljenju - zasigurno donijelo konkretne pozitivne rezultate. Naime, gledamo li na njihova promišljanja kroz prizmu Simonova modela, tada ne možemo drugo nego zaključiti da je riječ o više ili manje iracionalnim izjavama i prijedlozima do kojih akteri dolaze nakon što u svojim umovima umnogome pojednostave realnost.

Iako ne raspolažu potpunim informacijama, iako svojim umom ne mogu dokučiti svu složenost situacije pa je stoga svode na odnose tek dvije ili tri varijable, ne libe se autoritativno, linearno i na prečac zaključivati o mjerama i politikama koje će, navodno, sigurno polučiti rezultate. Prema Argyrisu i Schonu, uglednim stručnjacima menadžmenta, političari i makroekonomisti zapravo generiraju tek više ili manje sofisticirane “teorije u uporabi” (engl. *theories*

*in use*) kojima se i inače - možda u manje sofisticiranom obliku - ljudska bića podsvjesno koriste prilikom planiranja aktivnosti za dolazak do zamišljena cilja.

Za razliku od nas mikroekonomista, političari i makroekonomisti zbog specifičnog posla nikada ne dožive da se tzv. “krug učenja” (engl. *learning loop*, temeljni proces kojim ljudska bića uče; krug koji započinje promišljanjem i odlučivanjem, nastavlja se aktivnostima na realizaciji cilja, nakon čega slijedi *feedback* i promišljanje o *feedbacku*, te ne temelju toga osmišljavanje korektivnih odluka i poduzimanje novih aktivnosti na ostvarenju cilja) “zatvori pred njihovim očima”, u njihovu svjesnom prisustvu. Za razliku od lidera i menadžera u organizacijama, koji su svjesni bolne činjenice da njihove pomno osmišljene te naizgled sjajne i učinkovite “teorije u uporabi” u praksi rijetko kada zažive pa ih stoga prema potrebi kontinuirano mijenjaju, prilagođavaju ili odbacuju, političari i makroekonomisti cijeli život provedu uvjereni u nepogrešivost vlastitih ideja koje se nikada neće testirati u praksi.

Dakle, zbog nemogućnosti da se u kompleksnim sustavima osvijesti *feedback* (treća faza “kruga učenje”), uvijek ostaje dovoljno prostora za predlaganje ili pak za posvemašnju relativizaciju najrazličitijih prijedloga i rješenja. Upravo zbog te nedokučive treće faze vjerojatno ćemo i na samrtničkoj postelji

slušati o “ustavnim promjenama koje su temelj gospodarskog rasta”, “definiranju plana i programa restrukturiranja i poboljšanja učinkovitosti državne uprave”, “fiskalnom i parafiskalnom rasterećenju poduzetnika” i sličnim mjerama koje će jedni žestoko zagovarati, a drugi sa smiješkom odbacivati. Pritom nitko od aktera neće moći odgovoriti na suštinski važno pitanje: *Jesu li uopće sve te mjere povezane s gospodarskim rastom?*

Možda jesu, a možda ipak nisu. Ako jesu, možda nisu u onoj mjeri i u onom intenzitetu kako se uobičajeno misli. Možda gospodarski rast, kao zbroj učinka stotina tisuća manjih, srednjih i velikih poduzeća, mnogo više ovisi o *znanjima, umijećima, sposobnostima, radnim navikama i kulturi* lidera, menadžera i djelatnika tvrtki koje u stvaranju iznimnih proizvoda i usluga učinkovito koriste kreativne ljudske potencijale, nego o nekim posebno pametnim makroekonomskim politikama ili sposobnostima vlade? Možda je vlada (ova ili bilo koja druga) samo sukrivac u stvaranju problema? Možda smo svi mi, kao akteri u gospodarskoj areni, samo netalesirani trećeligaški igrači koji su si umislili da mogu igrati za *Bayern* ili *Barcelonu*, pa se sada teško nosimo s istinom tražeći u “vladi” krivca za vlastita razočarenja?

Kompleksni sustavi konstantno otvaraju brojna pitanja. S vremena na vrijeme trebali bismo i o njima promisliti.



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

**IEDC**Bled School of  
Management*A School with a View*

U suradnji s:



Obrazovanje za  
napredak u karijeri u  
**TURIZMU**

# UPOZNAJTE **NOVE TRENDOVE U TURIZMU** I STVORITE NOVE



## **Cjelokupno menadžersko znanje s područja turizma na jednom mjestu**

Menadžment u turizmu intenzivan je program, usmjeren prema pripremi sudionika za menadžerske uloge. Pokriva sva glavna područja u turizmu i kombinira ih s općim disciplinama upravljanja glavnim poslovnim područjima.



## **Dizajniran da poboljša vaše izgled u karijeri**

Želite li postati široko priznati u industriji i imati pristup globalnoj Alumni mreži? Upisom u naš program možete poboljšati svoju međunarodnu karijeru i nadograditi svoje menadžerske vještine kako biste postali poslovni lider u turizmu!



## **Učite od najvećih svjetskih stručnjaka**

Učite od najboljih svjetskih stručnjaka s područja turizma i menadžmenta!

Program **Menadžment u turizmu** usmjeren je na pripremu sudionika za menadžerske uloge u turizmu. Kombinira konkretne turističke prakse sa širim znanjem upravljanja. Zajedno sa sudionicima iz šire regije jugoistočne Europe, i vi imate jedinstvenu priliku proširiti svoju profesionalnu mrežu.



# Revolucija korporativnih vrijednosti

Richard Barrett

**N**a početku ovog teksta reći ću kako vjerujem da vrijednosni sustav zapadnjačke civilizacije uništava Zemlju i osuđuje stotine milijuna ljudi na siromaštvo. Živimo u svijetu u kojem se prirodno okruženje smatra gospodarskim resursom koji treba iskoristiti i odbaciti, u svijetu u kojem biološke vrste odumiru brže negoli ikada prije u povijesti, u svijetu u kojem se razlike između bogatih i siromašnih stalno povećavaju, u svijetu u kojem se svaki dogovor temelji na sebičnom pitanju: “Što ja time dobivam?”

Međutim, unatoč navedenim činjenicama, moja je prognoza za budućnost čovječanstva svijetla i ispunjena nadom koja se temelji na vjerovanju kako *nova svjesnost* polako, ali sigurno sazrijeva u umovima ljudi diljem svijeta. Time se stvaraju temelji za tihu revoluciju, mnogo značajniju od reformacije, revoluciju koja će promijeniti

zapadnu civilizaciju i ublažiti moć bogate elite u političkom i poslovnom svijetu. Riječ je, naime, o revoluciji koja se odnosi na *ljudske vrijednosti*.

Proces promjene ljudskih vrijednosti naziva se transformacija. Često joj prethodi kriza; obično je vrlo stresna i naporna. U

društvenom kontekstu uobičajeno joj pret-  
hodi nasilje; u organizacijskom kontekstu  
uobičajeno ugrožava preživljavanje; za po-  
jedinca je uobičajeno emotivno bolna. Pa  
ipak, nasilje i bolne krize prirodni su predu-  
vjeti transformacijskih odgovora kada sama  
kriza postaje sila promjene, generirajući  
novu energiju koja motivira na promjenu  
vrijednosti kako bi se stvorio bolji svijet.  
Dozvolite mi da ukratko opišem tri global-  
ne krize koje pokreću revoluciju vrijednosti.

Prva kriza, *ekološko-ambijentalno uništavanje  
planeta*. Polako počinjemo shvaćati da zaga-  
đenjem planeta zagađujemo i vlastita tijela.  
Mi *jesmo* zrak koji dišemo, voda koju pije-  
mo, hrana koju jedemo. Ako zagađujemo  
zrak, vodu i zemlju, ne uništavamo samo  
sustav za održavanje života već uništava-  
mo sebe. Preživljavanje na planeti posta-  
lo je veliki problem. Tim Wirth, zamjenik  
tajnika Državnog ureda za vanjske poslove  
u SAD-u, nedavno je na kongresu *World  
Bank* izjavio:

*Gospodarstvo je supsidijar u potpunom vlasništvu  
okoliša jer gospodarske aktivnosti u cijelosti ovise  
o okolišu i prirodnim resursima. U trenutku kada  
prirodno okruženje našim svjesnim aktivnostima  
zagađivanja, degradiranja i uništavanja dovedemo*

Nasilje i bolne krize prirodni  
su preduvjeti transformacijskih  
odgovora.

*u 'bankrot', i naše će gospodarstvo neminovno  
bankrotirati. Nažalost, svjesnost o ovoj jasnoj i  
izravnoj poveznici dvaju sustava još uvijek je ne-  
vjerojatno niska.*

Druga kriza odnosi se na *rastuću nejedna-  
kost između bogatih i siromašnih nacija*, te na  
rastuću nejednakost između bogatih i si-  
romašnih pojedinaca. Razlika u prihodima  
između bogatih i siromašnih sve se više  
povećava. Između 1960. i 1989. godine,  
20 posto najbogatijih zemalja zarađivalo je  
30 puta više od 20 posto najsiromašnijih,  
a u 1989. godine bogate zemlje zarađivale  
su čak 60 puta više. Danas je ta razlika još  
i veća. U SAD-u, 40 posto nacionalnoga  
bogatstva u vlasništvu je svega jedan posto  
građana koji su svoj udio u cjelokupnom  
nacionalnom bogatstvu udvostručili za  
manje od 20 godina. Direktori velikih ame-  
ričkih korporacija primaju plaće koje su do  
225 puta veće od plaća njihovih zaposle-  
nika. Razlike u primanjima najizraženije su  
upravo u SAD-u, više negoli u drugih 25  
najrazvijenijih država svijeta. Prošle godi-  
ne časopis *Forbes* napravio je listu 650 mi-  
lijardera. Nevjerojatno zvuči podatak da ti  
ljudi raspoložu neto prihodom koji je jed-  
nak neto prihodu 65 posto najsiromašnijih  
zemalja. Ne morate biti genijalac kako bi-  
ste uočili da ovakvo stanje naprosto nije u  
redu. Raspodjela svjetskog bogatstva veliki  
je problem čovječanstva. Nedavna istraži-  
vanja pokazuju da povećanje nejednakosti  
rezultira većom društvenom nesigurnošću  
i nižim stopama ekonomskoga rasta.

Treća kriza odnosi se na *rastući val nezaposle-  
nosti*. Očekuje se kako će se radna snaga u  
razvijenom svijetu do 2015. povećati za 800  
milijuna radno sposobnih muškaraca i žena,  
odnosno do brojke koja je mnogo veća  
nego što je 1990. sveukupno bilo radnika u  
industrijaliziranom svijetu. U sljedećih tri-  
deset godina, radna snaga Meksika, Srednje



Amerike i Kariba narast će za 52 milijuna, što je dvostruko veći broj od trenutnog broja radnika u Meksiku. Radna snaga u Africi u sljedećih tridesetak godina povećat će se za novih 323 milijuna radnika - više od cjelokupne trenutane radne snage u Europi. Kako će ovi ljudi zarađivati za život? Paul Hawken opisuje problem na sljedeći način:

*Posljednjih sto godina svojski smo se trudili kako bismo sve manji i manji broj ljudi učinili sve produktivnijima, čime smo razvili sustave proizvodnje, distribucije i komunikacija koji troše sve više i više resursa. Sve to radimo u trenutku kada imamo sve manje i manje resursa, a sve više i više ljudi.*

Nezaposlenost je veliki svjetski problem. Bez temeljitih promjena vrijednosti i pravednije raspodjele bogatstva i moći, doživjet ćemo slom društvenog sustava i sustava za održanje života. Nažalost, sve to već se počelo događati. U Mexico Cityju zrak je toliko zagađen da se roditeljima s malom djecom savjetuje da se presele na selo. U Rio de

Nezaposlenost je veliki svjetski problem. Bez temeljitih promjena vrijednosti i pravednije raspodjele bogatstva i moći, doživjet ćemo slom društvenog sustava.

Janeiru svakoga je sata jedna osoba ubijena. Žrtve su uglavnom mlađe osobe uvučene u trgovinu droge kojom zarađuju za život. Kako stanje u društvu i s okolišem postaje sve gore, *promjena svijesti* koja će dovesti do novih društvenih vrijednosti sve je neophodnija. Srećom, povijest nas uči kako se taj proces tisućljećima kontinuirano odigrava.

## Evolucija svijesti

Pravu vrijednost izučavanja povijesti ne trebamo tražiti isključivo u tzv. povijesnim događajima, jer su oni tek simbolički prikazi nečeg mnogo važnijeg: *otisaka koje je evolucija ljudske svijesti ostavila svijetu*. U pozadini svakog povijesnog događaja nastanak je novih društvenih vrijednosti. Osvrnimo se na neke od njih.

Prisjetimo se, primjerice, francuske i ruske revolucije koje su pokrenute zbog nepravdi prema običnom puku, koje su postale toliko nepodnošljive da su ljudi, jedan po

jedan, počeli prihvaćati vrijednosti *slobode i jednakosti*. Sa sve većim brojem ljudi koji su prihvaćali novu svijest postupno je rasla i kritična masa, da bi se u jednom trenutku dogodila provala novih vrijednosti. Slični pomaci u svijesti ljudi, ne tako davno, dogodili su se u Rusiji kada su ljudi odbacili komunizam i u Južnoafričkoj Republici kada su odbacili aparthejd. Kada se povijest promatra iz ove perspektive, jasno se uočava pojava uvijek novih vrijednosti koje u određenom trenutku uzrokuju pomak u evoluciji ljudske svijesti.

Poslovni je svijet ostao posljednje utočište pojedinaca koji svoje osobne strahove nastoje nadvladati pohlepom.

Primjerice, sve do kraja 18. stoljeća zemljama su upravljali kraljevi i kraljice. Pa ipak, autokracija je do današnjih dana gotovo iščezla iz modernih sustava upravljanja. Živimo u vrijeme demokracije i ljudskih prava u kojima se *sloboda, jednakost i pravda* sve više šire. Posvuda, osim u poslovanju.

Poslovni je svijet ostao posljednje utočište pojedinaca koji svoje osobne strahove nastoje nadvladati pohlepom. U poslovnom svijetu, kao ni u našim ključnim institucijama, demokracije jednostavno nema. Poslovni lideri i javni službenici još uvijek se ponašaju poput tiranskih vladara. Međutim, čini se da je kraj tiranije sve bliži.

Kao što kraljevi, carevi i drugi monarsi nisu mogli zaustaviti demokraciju prije dvjesto i tristo godina, tako ni poslovni svijet neće moći zaustaviti promjene. Štoviše, vjerujem da će se sve to dogoditi vrlo brzo, u sljedećih pedesetak godina.

Zašto to tvrdim? Zbog toga jer demokraciju i promjenu vrijednosti sa “što ja ovime dobivam?” na “što je najbolje za sve?” podržavaju prirodne sile Univerzuma koje je nemoguće zaustaviti, ma koliko ljudi danas bili pohlepni, zločesti, tupi i sebični.

U svojoj knjizi *The Global Brain* Peter Russell naglašava da se evolucija svijesti događa već tisućljećima:

*Velikom praskom nastala je prvobitna energija iz koje se zatim razvio novi životni poredak - materija. Iz materije su nastali organizmi, a iz živih organizama se zatim razvila samorefleksivna svijest. Pojavom samorefleksivne svijesti težište evolucije je pomaknuto sa života na svjesnost, koja je tako postala predvodnica evolucije. Unutarnja revolucija svijesti posebna je faza evolucije kroz koju trenutačno prolazimo.*

Russell nije jedini koji je uočio važnost evolucije svijesti za poslovni svijet. Kanadski psihoterapeut *Richard Maurice Bucke* na prijelazu stoljeća proučavao je živote posebnih ljudi koje je smatrao izuzetno osviještenim pojedincima. Njegov je zaključak bio jednostavan. Broj ljudi na višoj razini svijesti, koje je identificirao kroz njihove vrijednosti, kontinuirano raste:

*Na isti način na koji se samosvijest... prije mnogo vremena pojavila u najboljih primjeraka naše vrste na vrhuncu njihova postojanja i polagano postajala sve prisutnija u sve ranijoj dobi... tako će i kozmička svjesnost postajati sve raširenija i pojavljivati se u sve većem broju pojedinaca, sve dok čitava vrsta ne bude evoluirala na novu, trenutačno nezamislivu razinu.*

Bucke je ovakvo stanje svijesti opisao kao “svjesnost, životnost i uređenost kozmosa, intelektualno prosvjetljenje, moralno stanje ushićenosti, razumijevanje važnosti općeg dobra”. Riječju, ne samo kao osobne vrijednosti i integritet, već kao vrijednosti koje se odnose na opće dobro razvoj kojih automatski vodi prema transcendentnom pojmu jedinstva - osjećaju jednote i povezanosti svih ljudi i ostalih živih bića. Na koji način možemo objasniti opisanu evoluciju?

Abraham Maslow i transcendentalni pokret nudi nam model koji pomaže pojasniti tekuća zbivanja. Maslowljeva hijerarhija opisuje progresiju potreba koje počinju sa sigurnošću i preživljavanjem, razvijaju se prema pripadanju i samopoštovanju, te završavaju sa samoostvarenjem. Svaka od navedenih potreba u stvarnosti se odnosi na stanovito stanje svijesti.

Naša moderna civilizacija i njezine tekovine, poput obaveznog zaposlenja i sveopćeg blagostanja, omogućile su većem broju ljudi da se pomaknu s nižih razina svijesti (sigurnost i preživljavanje) do razine samoostvarenja. Zbog toga sve veći broj ljudi kreće na put osobnog razvoja, nastojeći osobno otkriti i iskusiti najdublje duhovne tajne. Samoostvarenje Maslow opisuje kao “stanje u kojem osoba postaje ego-transcendentna i neovisna o potrebama niže razine (materijalnim i psihološkim)”.

Maslow je također naglasio:

*Osnovne potrebe prevladavaju nad meta-potrebama (samo-transcendentnim potrebama). Iz toga zaključujemo da se takozvani duhovni život odvija u istom kontinuumu kao i tjelesni život. Duhovni život dio je našeg biološkog života i njegov najvažniji dio.*

Maslow nije pokušao dočarati viša stanja svijesti duhovnoga života, pa njihove opise pronalazimo u duhovnoj literaturi. Prema transcendentalnom pokretu, u pozadini samoostvarenja leži svjesnost duše, a iza nje leže kozmička svijest, božanska svijest i svijest o jedinstvu. Kada se Maslowljeva hijerarhija spoji s transcendentalnom hijerarhijom, dobivaju se dva trokuta, jedan iznad drugoga, koji prikazuju potpunu hijerarhiju evolucije svijesti.

Na nižim razinama svjesnosti prevladava *sebičnost*, a na višim *opće dobro*. Na granici

između nižih i viših vrijednosti događa se samoostvarenje (transcendencija). Jung je ovaj proces nazivao individualizacijom. Kod nižih razina svijesti naše su vrijednosti narušene strahovima, dok životom na višim razinama svijesti prevladavaju vrijednosti utemeljene u ljubavi. Strah uvijek vodi do sebičnosti i odvajanja, a ljubav do općeg dobra i zajedništva. U ovom posebnom povijesnom vremenu, svjedočimo dosad nezabilježenom razvoju ljudske svjesnosti koja stvara kritičnu masu ljudi neophodnu za pokretanje nove reformacije. Dee Hock, osnivač *Vise International* tvrdi:

*Morali bismo biti glupi, glupi i slijepi da ne vidimo kako globalne institucije propadaju. Društvo je ušlo u središte milenijske promjene koja će zasjeniti industrijsku revoluciju.*

Društvo će u bliskoj budućnosti prihvatiti novi svjetonazor, utemeljen na drugačijem gledanju na svijet. Shvatit ćemo da smo svi zajedno međusobno povezani i da je naš planet dragocjeni sustav za održavanje života. Prihvatit ćemo *poštovanje, jednakost, odgovornost za cjelinu i bezuvjetnu skrb*. Globalni problemi s kojima se susrećemo zahtijevat će od nas da odbacimo *sebičnost* i posvetimo se *općem dobru*.

Na nižim razinama svjesnosti prevladava *sebičnost*, a na višim *opće dobro*.



*Aspiria*  
development mastery

CHANGE.  
LEADERSHIP.  
DEVELOPMENT.



## DIPLOMA IN ORGANIZATION DEVELOPMENT AND MENTORING

“Najnapredniji modeli razvoja zaposlenika i organizacija”



## Korporativne vrijednosti

U tom kontekstu nameće se pitanje: na koji će način opisani procesi utjecati na korporacije i institucije? Sigurno je da će *vrijednosti* sve više dobivati na značaju, te da će se preoblikovati osnovna uloga korporacije od zgrtanja novca dioničarima prema služanju općim potrebama društva. Započet će demokratizacija radnih mjesta, a briga i skrb za zaposlenike kontinuirano će rasti.

U svojoj knjizi *The 100 Best Companies to Work for in America* Robert Levering i Milton Moskowitz opisuju zašto su odabrana poduzeća zaslužila priznanje. Tvrtke su ocijenjene na osnovi pet kategorija:

1. Plaće i ostala primanja
2. Mogućnosti i sigurnost zaposlenja
3. Ponos na vlastiti posao i tvrtku
4. Otvorenost i pravičnost
5. Kolegijalnost i prijateljska atmosfera

Proučavali su poduzeća u rasponu od 430 do 380.000 zaposlenika, te su ih procjenjivali u kontekstu:

1. Brige prema zaposlenicima, njihovim obiteljima i cijeloj zajednici
2. Brige o djeci
3. Brige za rekreaciju i zdrav život
4. Integriteta i sigurnosti radnog mjesta
5. Pravednosti u plaćama i ostalim primanjima
6. Podjele profita
7. Načina rješavanja viška radne snage
8. Mirovina
9. Porodiljnih dopusta i zdravstvenog osiguranja
10. Mogućnosti za osobni rast i napredak

*Rezultat:* pokazalo se da poduzeća koja najkvalitetnije ispunjavaju postavljene kriterije ujedno i najbolje posluju! Mnoga od njih

i dalje provode politiku po kojoj je otpuštanje radnika neprihvatljivo, čak i u ovim nemirnim i nesigurnim vremenima.

Usporedbom vrijednosti usvojenih unutar “100 najboljih”, shvatio sam da se radi o istim vrijednostima koje vode do jedinstva svijesti. Riječju, radi se o vrijednostima koje odbacuju odvojenost i stvaraju povezanost:

1. Odgovornost za cjelinu
2. Važnost općeg dobra
3. Jednakost
4. Poštivanje svih oblika života
5. Bezuvjetna skrb

*Odgovornost za cjelinu.* Jedinstvo dostižemo širenjem vlastitog identiteta. Ako se čovjek s nečime poistovjećuje tada se o tome i brine. Ako se poistovjećuje s članovima svoje obitelji, tada ih podržava. Ako se poistovjećuje s domom i vrtom, tada se za njih i brine. Ako se poistovjećuje s okolišem, tada ga štiti i njeguje. Ako se pak poistovjećuje s organizacijom u kojoj radi, tada daje najbolje od sebe. Ovaj širi osjećaj identiteta vodi ka većoj odgovornosti. Dobrobit

Sigurno je da će *vrijednosti* sve više dobivati na značaju, te da će se preoblikovati osnovna uloga korporacije od zgrtanja novca dioničarima prema služanju općim potrebama društva.

organizacije postaje usko povezana s dobiti pojedinca koji se time manje koncentriraju na primanje, a više na davanje. Na opisani način mijenjamo smjer protoka energije koja sada teče prema van, prema drugima, a ne prema nama samima.

Stvaranje ovakvih stavova prema organizaciji moguće je samo kada se osoba osjeća istinski zbrinuta. Leveringovo i Moskowitzovo istraživanje pokazuje da najniže stope fluktuacije i najsretnije ljude imaju one tvrtke koje se istinski brinu: za svoje djelatnike, njihove obitelji i zajednicu. Stoga ne čudi da upravo iz te grupe organizacija dolaze one najproduktivnije i najprofitabilnije.

*Važnost općeg dobra.* Liderstvo koje promovira opće dobro naučiv sebičnih interesa pojedinaca ili grupa, potiče pozitivne osjećaje vlasništva i odgovornosti među djelatnicima, a najbolje se manifestira uvođenjem mjera poput *podjele profita i udjela u vlasništvu poduzeća*. Naime, djelatnici koji sudjeluju u vlasništvu poduzeća obično su produktivniji od onih koji nemaju udjele u vlasništvu. Više vremena provode na radnom mjestu te kontinuirano traže i pronalaze inovativne metode i pristupe za smanjenje troškova

Leveringovo i Moskowitzovo istraživanje pokazuje da najniže stope fluktuacije i najsretnije ljude imaju one tvrtke koje se istinski brinu: za svoje djelatnike, njihove obitelji i zajednicu.

i poboljšanje kvalitete. S podjelom profita i vlasništva djelatnici na nižim pozicijama također mogu mirno čekati mirovinu.

Praksa je pokazala kako su na tržištima u opadanju najbolje prolazile tvrtke koje uopće nisu razmišljale o otpuštanjima, odnosno one koje su napravile sve da ne bi došlo do takvih “rješenja”. Rezanjem plaća menadžera i parcijalnim rezanjem ostalih plaća zajedničkim naporima svih djelatnika gotovo uvijek bi se izvukli iz krize.

*Žrtvovanje* koje pridonosi općem dobru nevjerojatno osnažuje *dub tvrtke*. Primjerice, u nekim tvrtkama djelatnici dio svoga radnog vremena provode na raznim društvenim projektima s obzirom na to da doprinos boljitku šire zajednice potiče pozitivne osjećaje te primjerom pokazuje koliko je briga o drugima važna.

*Jednakost.* Jednakost raspoznajemo u *slobodi izražavanja i jednakim pravima* svih djelatnika. Sloboda nam omogućava da se potpuno izrazimo i da se naučimo odgovornosti. Jednakost i uključenost vrijednosti su koje zaposlenici drže važnima za osnaživanje zajedništva. U tvrtkama koje promoviraju jednakost parkirna mjesta za upravu i odvojeni restorani ne postoje. Zaposlenici se druže s menadžerima za vrijeme ručka, čime se potiče otvorena komunikacija. Mnogim se zaposlenicima sviđa ideja da svog direktora mogu vidjeti svaki put kad to požele, a direktori se osjećaju povezani s poslom kada su u stalnom i otvorenom kontaktu s djelatnicima. U tvrtkama koje potiču jednakost nema spolnih niti rasnih sukoba. Svi znaju da se uzdizanjem u odnosu na druge ljude samo prikrivaju vlastiti nedostaci. U poduzećima koja promoviraju jednakost svi su zaposlenici zapravo suradnici, čime se ukida podjela na upravu i “one druge”.

*Poštivanje svih oblika života.* Život se poštuje brigom i pažnjom o svim živim bićima u okruženju. Ljudska bića imaju sposobnost i moć uništiti ili očuvati prirodni okoliš u kojem žive, a njegovom kontinuiranom degradacijom pokazujemo da još uvijek ne vjerujemo u jedinstvo. Mnoge tvrtke sâme, na dobrovoljnoj osnovi, ispituju okoliš i prate zagađenje. Neke od njih dio svog profita usmjeravaju “zelenima”, a u nekima sami djelatnici zajednički odlučuju u koje će se projekte usmjeriti sredstva. Svjesnost o važnosti zaštite okoliša utječe na ponos ljudi koji osjećaju da pridonose svojoj zajednici i time utječu na stvaranje boljeg svijeta.

*Bezuvjetna skrb.* Bezuvjetnu ljubav izražavamo služenjem. Kada čovjek spozna jedinstvo svega što postoji, tada se davanje izjednačava s primanjem. Kada snažne tjelesne stanice pomažu slabima, snaga čitavoga organizma se povećava. Želimo li ojačati snagu cjeline moramo se brinuti za slabe, klonule i nesposobne.

Pojedine tvrtke s liste “100 najboljih” primijenile su ovu filozofiju u praksi, prevoženjem članova obitelji djelatnika avionima tvrtke na udaljene lokacije kako bi im osigurali liječenje u specijaliziranim bolnicama. Osim toga, osigurali su im slobodne dane kako bi mogli negovati svoje bližnje u trenucima prijekne potrebe, čime su osnažili osjećaje pripadnosti organizaciji. Svjedoci tvrde da su se osjećali nevjerojatno ponosni što imaju prilike raditi za organizaciju koja pokazuje toliku sućut.

Obiteljsko okruženje jedna je od vrijednosti koju ljudi najviše cijene u svojim organizacijama. Ljudi žele iskusiti obiteljske vrijednosti na radnome mjestu, žele doći na posao ispunjeni, žele se zabaviti i u isto vrijeme pridonositi razvoju. Riječju, žele raditi

Obiteljsko okruženje jedna je od vrijednosti koju ljudi najviše cijene u svojim organizacijama.

u organizaciji u kojoj vladaju zajedništvo i pripadanje jer je potreba za pripadanjem usađena u svakog čovjeka. Riječi “zajednica” i “jedinstvo” potječu iz istoga korijena; kroz jedinstvo uživamo u zajednici te stvaramo povezanost i odnose. Scott Peck o tome kaže: “Stvorite li istinsko jedinstvo u vašem poduzeću, automatski ste stvorili i etički integritet,” te nastavlja, “mislim da je liderstvo zapravo duhovni poziv.”

Uključite li djelatnike u aktivnosti tvrtke, stvorite li prostor u kojemu mogu nesmetano živjeti svoju unutarnju motivaciju, budite sigurni da ćete zadobiti njihovo poštivanje i povjerenje. A u istinskom prisustvu osjećaja pripadanja, automatski se javlja i briga za uspjeh organizacije. Stav “što ja time dobivam?” napušta se kako bi se zamijenio drugačijim: “Što je najbolje za opće dobro?” Napušta se stari mentalitet kako bi se prihvatila misija, a prihvaćanjem i življenjem misije potiče se intuitivnost i kreativnost djelatnika, što pozitivno utječe na konačne rezultate poslovanja.

Opstanak u 21. stoljeću traži od organizacije da veću pažnju posveti unutarnjim potrebama radne snage. Pozornost se posljednjih desetljeća usmjeravala na

materijalno blagostanje i nagrade, a u sljedećem će stoljeću biti preusmjerena na *vrijednosti i duhovno blagostanje*. Ljudi će tražiti organizacije koje će im omogućiti da unose vlastite vrijednosti u posao, priliku da naprave pozitivne promjene u svijetu te da

postanu ono što žele biti - da u potpunosti realiziraju vlastite potencijale. Organizacije koje uspješno oslobode vlastite duhovne potencijale sigurno će nadmašiti konkuren-te koji poslovanje još uvijek temelje na staroj, komandno-kontrolnoj paradigmi.

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



Translated and reprinted by permission of Richard Barrett. All rights reserved.



**Richard Barrett** predsjednik je Odjela za institucionalne promjene i strategiju pri *World Bank* u Washingtonu. Poznati je svjetski predavač i autor tekstova o osobnoj transformaciji i transformaciji poduzeća. Godine 1993. g. osnovao je *Spiritual Unfoldment Society*. Član je *World Business Academy*.

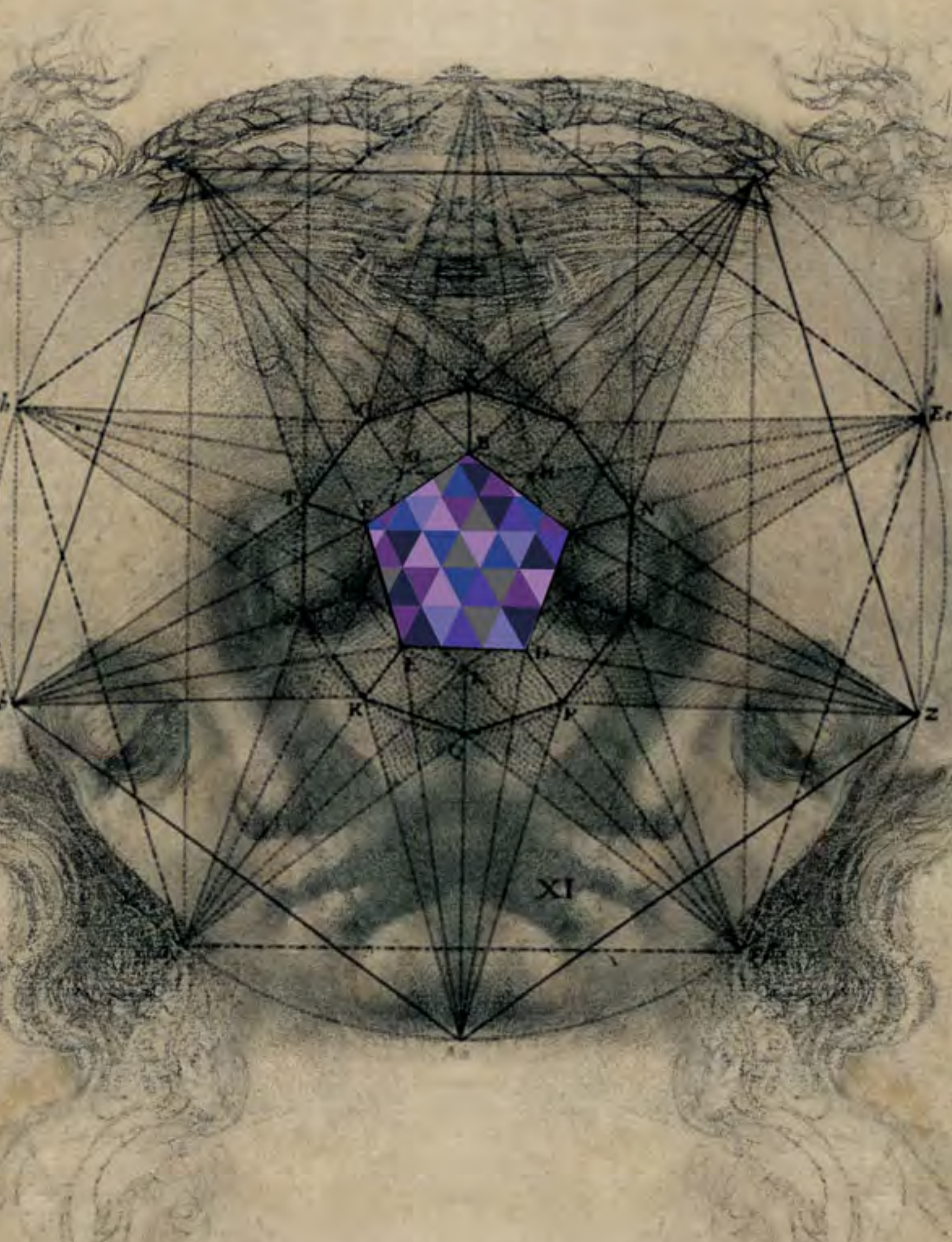


PROMIJENILA SAM SE.  
JER ZBOG TEBE UVIJEK ŽELIM BITI BOLJA.  
KRENI SA MNOM U GODINU KOJA DOLAZI.  
ISPISAT ĆEMO NAJLJEPŠE PRIČE.

SAMO TVOJA. PRINTERA



GRAFIČKA PROIZVODNJA I TRGOVINA D.O.O.  
T +385 1 3378 600  
[WWW.PRINTERA.HR](http://WWW.PRINTERA.HR)



# Duša tvrtke

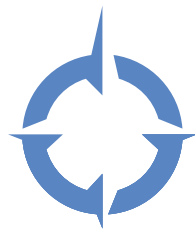
**C. William Pollard**

Vjerojatno se pitate što odvjetnik poput mene uopće ima za reći o “duši tvrtke”? Mogu li profesorsko iskustvo, te iskustvo iz biznisa - koje sam također stekao - pridonijeti kvaliteti odgovora? Za početak, mogu tek reći da su mi poslovi u kojima nema ljudi dosadni i isprazni jer samo ljudi donose životnost, vitalnost i svjesnost, oblikujući na koncu jedinstvenu “dušu tvrtke”.

Za *ServiceMaster*, kompaniju u kojoj radim, slobodno možemo reći kako “ima dušu”. Iako smo poput drugih organizacija posvećeni profitu, prema riječima Petera Druckera, oca modernog menadžmenta, razlikujemo se po tome što “napredak temeljimo na osobnom razvoju ljudi”. Unatoč tome što vrijeme uglavnom provodimo u svjetovnim zadacima služeći klijente, harvardski profesor Jim Hesketta opisao nas je kao organizaciju koja je “za razliku od drugih... uspjela redizajnirati način na koji se posao obavlja, vrhunski educirati djelatnike te im tako omogućiti da iskuse dosad neviđenu razinu ponosa i samopoštovanja”.

U čemu je tajna uspjeha *ServiceMastera*? U čemu se krije posebnost naše organizacijske kulture? Može li se ona kopirati i implementirati u neka druga okruženja? Je li takva kultura dugoročno održiva?

Dvadesetak godina ranije, poput mnogih među vama, i sâm sam se propitivao na isti način, postavljajući u svojoj nutrini ista pitanja, u nadi da ću pronaći odgovore kako bih za sebe pronašao pravi put u budućnost jer sam se, nekako baš u to vrijeme, suočavao s velikim promjenama u privatnom i poslovnom životu. Naime, nakon pet godina predavanja na fakultetu, planirao sam povratak



# FranklinCovey®

Powered by Gentis

## Jeste li spremni za nove poslovne izazove?

Tvrtka **FranklinCovey** osnovana je 1997. godine i globalni je lider koji pomaže profesionalcima i organizacijama u mjerljivom povećanju učinkovitosti pri provedbi njihovih strateških ciljeva te u produktivnosti i komunikaciji. Kompanija posluje u preko 140 zemalja širom svijeta. Naši klijenti uključuju 91 od Fortune 100 kompanija, ali i tisuće malih i srednjih tvrtki.

U Hrvatskoj tražimo konzultantsku kompaniju koja bi imala ekskluzivno zastupstvo za naše treninge:

- ▶ 4 discipline provedbe
- ▶ Helping Client Succeed

**4 discipline provedbe** ima za cilj postići izvrsnost u postizanju ciljeva kompanije kroz jasno definiranje što treba raditi, kako treba raditi, što je uspjeh i stvaranje odgovornosti svih uključenih u proces.

**Helping Clients Succeed** je filozofija prodaje koja uči kako izgraditi odnos s našim klijentima i postati partner od povjerenja koji će zajedno s njima definirati win-win strategiju za obje strane.

### Više informacija možete naći na:

[www.franklincovey.com/tc/solutions/business-execution-solutions](http://www.franklincovey.com/tc/solutions/business-execution-solutions)  
[salesperformance.franklincovey.com/helping-clients-succeed](http://salesperformance.franklincovey.com/helping-clients-succeed)

Ukoliko se želite pridružiti našem timu molimo vas da se javite na:  
[gentis@gentis.hr](mailto:gentis@gentis.hr)

*bez zajedništva* jednako je besmislena kao kada brašno, šećer, vodu, jaja i prašak za pecivo na tanjuru nazivamo kolačem. Iako su svi sastojci na broju, nitko nije u potpunosti siguran što bi s njima napravio.

U knjizi *Beyond Race and Gender* Thomas Rosevelt mlađi podsjeća nas kako se ključni izazov po pitanju raznolikosti ogleda u *prihvatanju*, a ne u *asimilaciji*. Međutim, pukim prihvaćanjem različitosti u organizaciji nećemo polučiti željene rezultate već naprotiv, zbunjenost, razjedinjenost i gubitak usmjerenja.

Tek kada *prihvatanje* uskladimo sa *zajedničkom svrhom*, moći ćemo računati na homogenost i heterogenost ljudskih potencijala. Tek tada se tvrtka može slobodno osloniti na energiju i kreativnost raznolikosti, kako bi materijalizirala konkretne poslovne rezultate.

Pa ipak, mislim da je još važno reći kako u *ServiceMasteru* ljude plaćamo isključivo prema kvaliteti izvedbe, a unapređujemo prema njihovu potencijalu. Mišljenja smo da korištenjem bilo kojih drugih kriterija, bilo da je riječ o spolnoj, vjerskoj ili rasnoj ravnopravnosti, skrećemo u pogrešnom smjeru.

Mi, naime, smatramo kako je forsiranje nekog unaprijed postavljenog balansa raznolikosti, u smislu određenog broja žena, afroamerikanaca, latinoamerikanaca ili pojedine vjerske skupine u strukturama tvrtke, a priori pogrešno jer je ultimativni tržišni test uvijek u izvedbi, a ne u nekoj opisnoj klasifikaciji.

Norm Goldenberg, jedan od naših potpredsjednika, o tome misli ovako: “Plaćate li ljude na temelju nekih unaprijed stvorenih planova, osuđujete tvrtku na propast.

A vrijeme potrebno za konačnu propast izravno je proporcionalno mjeri u kojoj kršite načelo plaćanja prema izvedbi. Ako ljude nagrađujete prema performansama izvedbe, integritet cjelokupnog procesa osnažuje njihov dignitet i osobnu vrijednost. Kad popujemo kako bismo ispali ‘dobri i poštenu’, omalovažavamo zajednicu i uništavamo njezine jedinstvene potencijale. U želji da ispadnemo dobri i korektni, ne činimo ono što bismo trebali”.

#### VRIJEDNOSTI *SERVICEMASTERA*:

1. Maksimalna posvećenost istini
2. Svatko treba obaviti svoj posao najbolje što može
3. Nitko ne bi smio profitirati na tuđi račun
4. Svaku osobu tretiramo s dignitetom i poštovanjem
5. Naši su napori jednako usmjereni dobrobiti vlasnika, klijenata i djelatnika, a nimalo dobrobiti neke druge, specifične grupe
6. Potpuna posvećenost služenju

Tek kada *prihvatanje* uskladimo sa *zajedničkom svrhom*, moći ćemo računati na homogenost i heterogenost ljudskih potencijala.

Želite li razvijati svoj liderski i menadžerski talent?  
Vrhunski predavači, internacionalni programi,  
iskustveno učenje, networking.

## MASTER LEADER

---

TRAJANJE 5 modula x 2 dana  
POČETAK 16.04.2015.  
TRENERI Alan Žepec & Francesco Banchi  
MJESTO Hotel Kaj, Marija Bistrica

## *jungian coaching*

---

TRAJANJE 5 modula x 2 dana  
POČETAK 04.02.2015.  
TRENERI dr. Avi Goren Bar, Israel  
MJESTO Zagreb

## systemic team coaching

---

TRAJANJE 3 dana  
POČETAK 04. — 06.03.2015.  
TRENERI John Leary Joyce, UK  
MJESTO Zagreb

Donesite odluku.

mobile +385 99 3823 000  
kontakt@l-q.hr  
www.l-q.hr

materijalne proizvodnje ili kao objekte rada, javljaju se nepravde kapitalizma.

Naravno, priče i mitovi o radu te o njegovu utjecaju na ljude nisu ograničene na religijske izvore. U svom kapitalnom djelu *Bogatstvo naroda*, Adam Smith uočava značaj podjele rada koja posao čini produktivnijim, a proizvod rada radnika vrijednijim. Stoga je zaključio da produktivni rad uvijek rezultira opipljivim učincima koji imaju vrijednost. S druge strane, uslužni rad je smatrao bezvrijednim jer se uslužnim radom nije stvarao konkretan proizvod. Dakle, Smith je očito previdio egzistenciju modernih uslužnih kompanija poput *ServiceMasterya*.

Veliki Karl Marx također je prepoznao važnost produktivnog rada, sugerirajući da nas upravo rad odvaja od, kako je on kazao, "ostalih životinja". Na kraju je zaključio kako su viškovi takvoga rada, odnosno ono što danas nazivamo profitom, ključni subjekt eksploatacije u kapitalističkom društvu. Dakle, niti Marx nije mogao zamisliti postojanje kompanije poput *ServiceMasterya*, u kojoj stvaratelji profita sudjeluju u vlasništvu nad istim.

Ove kratke povijesne primjere naveo sam kako bih pokazao da je pitanja rada mnogo kompleksnije i važnije od pukog "izvršenja zadatka". Rad je dio nas, onoga što mi uistinu jesmo ili barem onoga što bismo trebali biti.

Nakon svega, nameće se pitanje o tome koja je uloga rada danas, na početku 21. stoljeća. Jesu li ideje prošlosti primjenjive na današnje moderno iskustvo, u svijetu brzih i kontinuiranih promjena i gotovo beskonačnih izbora? Jesu li ideje prošlosti primjenjive u situaciji sveprisutnog slobodnog tržišta kada se radno okruženje gotovo svakodnevno mijenja?

Danas razgovaramo o *kulturi, krugovima kvalitete i timskom radu*, dok pojmovi poput *kontrole, supervizije i nadgledanja* polako nestaju iz liderskog vokabulara.

Rad i radni procesi danas se svakodnevno "restrukturiraju". Tvrtke se "stanjuju". Učimo o tome kako moramo kontinuirano unaprijeđivati produktivnost našeg rada te da moramo produktivno koristiti informacije koje utječu na naš posao. Tehnologija današnjice posao dovodi radniku umjesto da se radnik dovodi poslu, kako je nekoć bilo. Danas razgovaramo o *kulturi, krugovima kvalitete i timskom radu*, dok pojmovi poput *kontrole, supervizije i nadgledanja* polako nestaju iz liderskog vokabulara. Osim toga, nekima je dostupnost interneta postala jedini preduvjet za radno mjesto. A na tom radnome mjestu danas ne kombiniramo samo vještine i talente, već i različite kulture, rase i spolove. Stoga su brojni stručnjaci najavili zalazak klasičnog radnog mjesta - specifično definiranog zadatka - koji gotovo da više nije važan te je nadživio svoju svrhu.

U jednom trenutku smatrali smo da će na prijelazu stoljeća većina poslovnog svijeta funkcionirati na principu 30-satnog radnog tjedna, te da ćemo višak slobodnog vremena koristiti za odmor i dokolicu. Međutim, danas vidimo da nije tako. Danas mnogo vjerojatnijim izgleda scenarij prema kojemu nekolicina funkcionira na principu 60-satnog radnog tjedna, dok su ostali nezaposleni.

klijentom, to bolje razumije njegove potrebe pa mu se stoga i bolje prilagođava. S druge strane gledano, proporcionalno s visinom pozicije osobe u organizacijskoj piramidi opada njezino poznavanje klijentovih potreba i želja. Zašto se onda nastavljamo tako čudno ponašati, povezujući izravno uspjeh (titule, bonusi, status) s udaljenošću osobe od “prve linije fronte”? Zašto ustrajno očekujemo od lidera, osoba koje su najudaljenije od klijenta, da pokreću i vode promjene?

Ključni razlog propadanju ili stagnaciji brojnih tvrtki širom svijeta - gubitku njihove duše - upravo su nemušti odgovori na prethodna pitanja. Jack Welch, bivši predsjednik Uprave *General Electrica*, o tome je rekao:

*U današnjem bespoštednom natjecateljskom svijetu, veličina i obujam nisu više jaki aduti kao što su nekoć bili. Novi cilj svakog lidera i menadžera ogleda se u buđenju duše male tvrtke pod okriljem struktura velikih firmi.*

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



Sažetak knjige *The Soul of the Firm*.

Translated and reprinted by permission of *Delta One, Leadership Institute*, 2009., all rights reserved.



**William Pollard** predsjednik uprave i izvršni direktor poduzeća *ServiceMaster Company*. Istraživanja uglednih tiskovine kao npr. *Fortuna* i *The Wall Street Journala* pokazala su da je *ServiceMaster Company* jedna od najcjenjenijih svjetskih tvrtki. Autor je bestselera *The Soul of the Firm*.



Uredio:  
**Ante Šerventić**, predsjednik Uprave, *Adria Grupa*





**ADRIA GRUPA**  
FACILITY MANAGEMENT

#### **TEHNIČKO ODRŽAVANJE**

Usluge tehničkog i infrastrukturnog upravljanja i održavanja objekata  
Property management / Energy management  
CAFM MAXIMO IBM

#### **USLUŽIVANJE HRANE**

Ugostiteljske usluge i priprema toplih obroka unutar tvrtki i ustanova / 37 restorana  
Samoposlužni aparati / 150 lokacija  
CATERING usluge / 5-5000 osoba

#### **ZAŠTITA I SIGURNOST**

Zaštita na radu, zaštita od požara  
Izrada procjena opasnosti, planova evakuacije i dr.

#### **TRANSPORT**

Organizacija i distribucija roba u međunarodnom i domaćem cestovnom prijevozu  
Kondicionirani uvjeti prijevoza, selidbe

#### **ČIŠĆENJE**

Čišćenje svih unutarnjih i vanjskih površina  
Impregnacija fasada i pranje staklenih površina  
Dezinfekcija, dezinsekcija, deratizacija i fumigacija  
Hortikultura

#### **PRIVREMENO ZAPOSŁJAVANJE**

Sezonske potrebe za radnicima  
Posredništvo u zapošljavanju  
Recepcija, pošta i dr.



Naših 1400 uposlenika u ovom trenutku sudjeluje u radu u preko 500 tvrtki i institucija na području Hrvatske i Slovenije i na taj im način omogućuju potpunu posvećenost osnovnoj djelatnosti.

Adria Grupa d.o.o. / Heinzelova 53a, Zagreb  
tel 01 2359 999 / fax 01 2359 920  
info@adria-grupa.hr / www.adria-grupa.hr





# Strategija se oslanja na pet ključnih odabira

Intervju s Rogerom Martinom

Lara Jelenc

**P**ovodom gostovanja na Presidents' forumu IEDC - Bled School of Management, koji se krajem studenog 2014. godine održao na Bledu u Sloveniji, razgovarali smo s ekspertom za strategiju, prof. Rogerom Martinom, uglednim svjetskim stručnjakom i renomiranim misliocem, trećim na listi Thinkers50 koja na svjetskoj razini rangira stručnjake liderstva i menadžmenta. Roger Martin bivši je dekan Rotman School of Management, najbolje kanadske poslovne škole prema časopisu Financial Times. Objavio je nekoliko knjiga, *The Opposable Mind: Winning Through Integrative Thinking* (2009.), *Rotman on Design: The Best on Design Thinking from Rotman Magazine* (2013.) i *The Design of Business* (2009.) Pa ipak, razgovor za qLife usmjerili smo prema osnovnim idejama iznesenima u njegovoj najnovijoj knjizi *Playing to Win* koja je nastala u koautorstvu s A.G. Lafleyom, bivšim predsjednikom uprave Procter & Gamble.

**Lara Jelenc:** Predavanje ste započeli prezentacijom strategije za koju bismo mogli reći sve samo ne da je uobičajena. Rekli ste, naime, da stvaranje strategije ipak može biti jednostavna, zabavna i atraktivna aktivnost. Rijetko nailazimo na lidere i menadžere koji s vama dijele isto mišljenje. Kako to objašnjavate?

**Roger Martin:** Na izradu strategije uobičajeno gledamo kao na kompleksnu i mučnu aktivnost kojom se nitko ne bavi iz zadovoljstva. Tijekom suradnje s kompanijom P&G na kreiranju njihove strategije, ustanovili smo da se ljudi uključeni u proces nevjerojatno iscrpljuju, a da nitko nije posebno zadovoljan rezultatima niti uočava neku posebnu vrijednost u razgovorima i uvjerenjima o tome kakva će se strategija oblikovati te koje će stavke ući u godišnji plan. Pritom ljudi misle kako druga strana - lideri i menadžeri - svjesna dodane vrijednosti uživa u tome pa zbog toga poštuju proceduru i žrtvuju se. No, lideri i menadžeri imaju slično mišljenje kao i drugi ljudi: ne vide neke posebne koristi u procesu.

**LJ:** Po vašemu mišljenju, u čemu leži suština strategije? Kako ćemo znati jesmo li pravilno oblikovali strateški odabir?

Za mene je *bit strategije*  
u odabiru.

**Roger Martin:** Osobno, za mene je *bit strategije u odabiru*. Pred nama je uvijek mnoštvo mogućnosti koje nam se nude, a mi moramo svjesno odabrati put te potom odabir prezentirati dionicima. Dakle, naš odabir svima treba biti kristalno jasan!

Odabir se prije svega odnosi na aktivnosti koje ćemo činiti i one koje smo odabrali da nećemo činiti. Za bilo koju tvrtku neobično je važno eksplicitno reći *što želi*, a što *ne želi* činiti. Poduzeću se ne bi smjelo događati da se toliko prilagođava tržištu i konkurenciji da na koncu izgubi identitet. Naime, nikada nećete biti dovoljno uspješni i bogati da napravite sve što smatrate potrebnim. Uvijek je potrebno *ostati fokusiran i odabrati* čime se hoćete, a čime se nećete baviti te kojim putem hoćete ili nećete ići. Upamtite, na kraju “manje uvijek bude više”.

Vrlo često čujemo kako je neka organizacija napravila “strateški odabir” orijentirajući se na “kupca” ili na “učinkovitost”. Međutim, riječ je o pogrešnom odabiru čija se ispravnost jednostavno može testirati postavljanjem dijametralno suprotnog pitanja: “Želite li biti organizacija koja *nije* orijentirana na kupca ili koja je *neučinkovita*?” Naravno da ne želite! Obrnuta pitanja pokazuju koliko su pojedini strateški odabiri besmisleni. Zbog toga su “orijentacija na kupca” ili “orijentacija na produktivnost” aktivnosti koje se podrazumijevaju u poslovanju, a ne neki posebni strateški odabiri jer strateški odabiri uvijek imaju *dvije opcije*, a obje su prihvatljive i realne.

Primjerice, kažete li da želite izaći na tržište jedne ili druge zemlje, tada pretpostavljate da su strateške opcije prihvatljive, realne i ostvarive. Vaš izbor tada postaje vaš strateški odabir koji će se u budućnosti pokazati kao dobra ili loša strateška odluka. Ako dijametralno suprotna mogućnost nije

prihvatljiva ili je poslovno neracionalna, tada uopće niste napravili strateški odabir. Smatram da suština strategije leži u slobodnim smislenim odabirima kojima svjesno usmjeravamo poslovanje. Naravno, uz odabir na sebe moramo preuzeti rizik i odgovornost.

**LJ:** U knjizi predstavljate jednostavni model od pet pitanja na koje bi svaka strategija trebala odgovoriti. Kako ste došli baš do pet pitanja? Nije li to premalo za tako kompleksnu i važnu aktivnost?

**Roger Martin:** Knjiga je zapravo rezultat dugogodišnje suradnje mog prijatelja Lafleyja, bivšeg predsjednika uprave P&G-a, i mene, profesora strategije i bivšeg dekana *Rotman School of Business*. Naime, niz godina - čini mi da je riječ o devet godina - razvijali smo strategiju P&G-a, a iskustva koja smo stekli u kompleksnoj djelatnosti i kompleksnoj organizaciji poželjeli smo podijeliti s drugima.

Za nas, *strategija je skup odabira* kojim ćemo organizaciju učiniti jedinstvenom u industrijskoj grani, stvoriti održivu konkurentsku prednost i veću dodanu vrijednost od

konkurencije. U knjizi je predstavljen model od pet koraka odnosno pitanja koje bi si svaka organizacija trebala postaviti tijekom izrade strategije (vidljivo u prikazu 1):

1) *Koja je naša pobjednička aspiracija/težnja/želja/misija* (engl. *aspiration*).

Riječ je o definiranju poslanstva/svrhe/misije poduzeća.

2) *Gdje ćemo poslovati/igrati?*

Industrijska grana, geografsko područje, strateška grupa u kojoj ćemo poslovati kako bismo ostvarili misiju.

3) *Kako ćemo poslovati/igrati?*

Na koji ćemo način pobijediti.

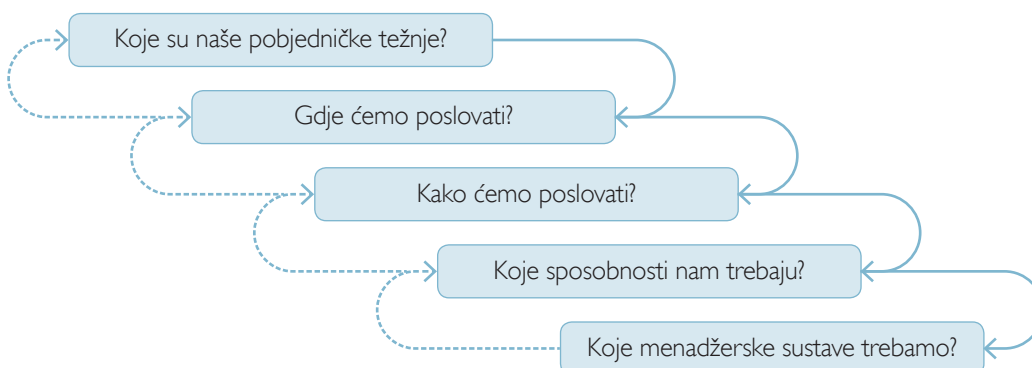
4) *Koje sposobnosti moramo imati?*

Sposobnosti su potrebne kako bismo pobijedili na odabrani način. U ovoj fazi suočavamo se s testom realnosti. Imamo li dovoljno resursa, snage, vremena, ljudi da ostvarimo planirano?

5) *Koji su menadžerski sustavi potrebni?*

Sustavi i mjere potrebni da se sposobnosti implementiraju u realnu strategiju.

#### Prikaz 1: Pet ključnih pitanja o strategiji poduzeća



Izvor: Lafley, A.G., Martin, R.L. (2013.) *Playing to Win*, Harvard Business Review Press

Pa ipak, pukim odgovaranjem na pet pitanja nećemo dobiti učinkovitu strategiju; bilo bi to suviše jednostavno. Suština učinkovite strategije leži u međusobnom usklađivanju pet komponenti te u njihovu međusobnom podupiranju. To je dio procesa koji strategiju čini zahtjevnom. Zbog toga se ne može tek tako odgovoriti na jedno pitanje, pa potom jednostavno krenuti na drugo. Stvar je u tome da se kontinuirano vraćamo na prethodna pitanja, usklađujemo ih i korigiramo.

Iako je misija važna, nije baš mudro trošiti previše vremena na nju. Svakako da misiji treba posvetiti pažnju, međutim, nakon toga u daljnjim koracima treba osvijestiti i korigirati eventualne nerealne dijelove, odnosno nadopuniti misiju ukoliko se ukaže potreba.

Strategija u pet koraka ne znači da ćete ih samo jednom definirati pa onda tek tako prepustiti implementaciji. Koraci se moraju redovito revidirati, korigirati i prilagođavati situaciji pred kojom se nalazite. Strategija sigurno nije dokument koji se izradi jednom u pet godina. Sasvim suprotno, strategija je dokument koji se revidira prema potrebi, u kojem se koraci trebaju konstantno usklađivati prilikom oblikovanja te kasnije tijekom implementacije. Ukoliko imamo

Suština učinkovite strategije leži u međusobnom usklađivanju pet komponenti te u njihovu međusobnom podupiranju.

savršeno definiranu misiju, ali istu ne živimo - tada naša strategija nije dobra. Dakle, bilo koji element sam za sebe nema nikakvu vrijednost. Vrijednost postoji samo ako se od početka do kraja implementacije svi elementi povežu u jednu skladnu, koherentnu cjelinu. Dobro osmišljena strategija mora davati rezultate. Ako nema rezultata, onda ne možemo govoriti o “dobroj” strategiji.

**LJ:** Gledano iz vašeg iskustva, na koje greške najčešće nailazite prilikom oblikovanja strategije?

**Roger Martin:** Jedna od češćih pogrešaka je način primjene SWOT analize. SWOT je, naime, jedan od najčešćih pristupa strateškoj analizi. Svi poznaju SWOT analizu i svi je rade. Vrlo često SWOT analiza provodi se u samom začetku strateškog procesa, kako bi se osvijestila trenutačna situacija poduzeća. No, takav pristup smatram pogrešnim. Često gledam kako se energija i vrijeme uloženo u SWOT analizu uzalud troši jer su rezultati preširoki, prepovršni te posve neupotrebljivi za daljnje korake.

Stoga volim kazati kako je riječ o analizi koja pokazuje *kilometar širine i milimetar dubine* problema koji se analizira, pa radije sugeriram korištenje model *strateških odabira* koji je pojašnjen u knjizi (*Playing to Win*, op. a.), a SWOT analizu u kasnijim fazama kada se možemo fokusirano usmjeriti na specifične strateške probleme. Tek tada SWOT analiza može iznjedruti kvalitetne, korisne i upotrebljive rezultate do kojih se ne može doći ako je koristimo na samom početku strateškog procesa. Slikovito rečeno, tada se analizira *milimetar širine i kilometar dubine*, što je zapravo vrlo učinkovito.

Osim toga, uočavam da *perfekcionizam u izradi strategije* također često uništava uspješnost poduzeća. Sama po sebi, strategija

predstavlja tek puki zapis o budućnosti, a kako nam se budućnost približava i mijenja, tako bi se trebala mijenjati i strategija.

Analitičko - kvantitativni mentalni model poslovanja utječe na to da se informacije neprestano analiziraju i kalkiliraju, te da se potom rade projekcije i predviđanja kako bi se otklonio rizik poslovanja. No, riječ je ipak o nerealnim očekivanjima. Rizik uvijek postoji pa ga stoga treba prihvatiti. Strategija ne može odgovoriti na sva pitanja, već samo na pet najvažnijih. No, čak i nakon što mudro odgovorimo na tih pet međusobno povezanih pitanja i dalje moramo "oči i uši držati otvorenima". Promjene su konstanta. To se treba uzeti u obzir. Nekakva "perfektno precizna" strategija u pravilu nije učinkovita, a kamoli provediva.

Na predavanjima u raznim krajevima svijeta lidere i menadžere obično pitam o tome što im nedostaje u njihovim organizacijama. Odgovor gotovo uvijek bude isti: tvrde kako im *nedostaju inovacije*. U menadžmentu, pogotovo strateškome menadžmentu, prevladava analitički pristup informacijama i upravljanju pa ukoliko ne možete argumentirati vašu inovativnu ideju u okvirima prihvatljive razine ROI-a, tada se predložena inovacija uobičajeno odbacuje. Koliko ih samo neslavno završi na takav način? Suština inovacija ogleđa se u tome da su one *intuitivne* i *organske* te da su oblikovane prema stranome mentalnome modelu koji ne prevladava u poduzeću.

Kad se djelatnik obrati menadžeru, ovaj u pravilu prihvaća samo one ideje koje analitički dokazuju vrijednost inovacije. Tada se djelatnik susreće s dvije opcije:

- odustati,
- razraditi i prilagoditi inovaciju kako bi se postigla racionalno-logičko-matematička prihvatljivost, čime inovacija neumitno gubi na vrijednosti.

Analitičko - kvantitativni mentalni model poslovanja utječe na to da se informacije neprestano analiziraju i kalkiliraju, te da se potom rade projekcije i predviđanja kako bi se otklonio rizik poslovanja.

**LJ:** Postoji li neko uspješno poduzeće koje ne zna, ne želi ili ne može odgovoriti na ovih pet pitanja? Je li strategija baš uvijek potrebna?

**Roger Martin:** Strategija se oslanja na pet ključnih odabira za koje biste se trebali odlučiti. Ako to ne učinite i dalje možete uspjeti, ali će se taj uspjeh temeljiti na sretnim okolnostima te će zasigurno biti kratkoročan. Gledano na duže staze, nećete stvoriti održivu konkurentsku prednost pred svojim takmacima. Ako vi ne učinite pet ključnih odabira, vaši konkurenti vjerojatno hoće pa ćete time vrlo brzo izgubiti prednost. Konkurentsku prednost ne možete stvoriti *radeći iste stvari na isti način* kao konkurencija, u nadi da će se nešto čudesno dogoditi, a vi ćete isplivati kao bolji i uspješniji od drugih.

Strategiju percipiram kao sustavni pristup dostizanju dugoročnog uspjeha. Naravno da možete funkcionirati i bez strategije, ali tada morate znati da je riječ o sreći, slučajnosti ili povoljnim okolnostima. Tada morate sami procijeniti koliko dugo će vam sreća, okolnosti ili slučajnosti biti naklonjeni. Želite li se posvetiti dugoročnom uspjehu, koji neće biti sporadičan, tada vas pozivam da poradite na strategiji.

Naš uspjeh i razvoj temelje se na zadovoljstvu naših klijenata. Snaga snova i ljudskog duha potiče nas da činimo i ostvarujemo velike stvari više od 65 godina. Uvijek smo vođeni načelom da je gost na prvom mjestu.

*Želimo Vam sretan Božić  
i uspješnu novu  
2015. godinu.*





Navest ću, primjerice, slučaj *Tennis Canada*, kanadskog nacionalnog teniskog saveza koji se u jednom trenutku - zbog loših rezultata kanadskih tenisačica i tenisača - odlučio na opsežne promjene.

Unatoč tome što Kanada nikada nije imala predstavnika među deset najboljih na svijetu, strateški su se opredijelili za uspjeh na svjetskoj sceni profesionalnog tenisa.

Nisu htjeli preslikati poslovne modele francuskog ili američkog saveza, već su strateški odabrali svoj jedinstveni poslovni model: okrenuti se klincima najvećeg potencijala i omogućiti im da treniraju s najboljim svjetskim trenerima, na lokacijama izvan Kanade. Naime, klima i nepostojeća infrastruktura priječile su da se u Kanadi vrhunski trenira pa je odlučeno da se svi resursi usmjere na veoma mlade igračke koji će vježbati na Floridi i u Španjolskoj, s ciljem uvođenja Kanade u vrh svjetskog profesionalnog tenisa.

**LJ:** Razumijem. Međutim, što je s uspješnim poduzetnicima koji ne čitaju knjige o strategiji već točno naslućuju što treba napraviti pa to i naprave? Kako tumačite njihov uspjeh?

**Roger Martin:** Ako ne razvijete specifičnu strategiju, rezultati će uvijek biti varijabilni i neujednačeni. Slažem se s vama o tome da mnogi poduzetnici formalno ne posvećuju pažnju strategiji. No, ako pažljivo promotrite što oni zapravo čine, shvatit ćete da slijede ovih pet koraka iako na svjesnoj razini ne znaju za njih. Dakle, iako poduzetnici koriste neki svoj, intuitivni pristup, u strukturi strateških odabira oni slijede model pet ključnih odabira.

**LJ:** Trebaju li u procesu stvaranje strategije sudjelovati svi djelatnici?

**Roger Martin:** Vrlo često me pitaju o tome kako oblikovati strategiju. Moj odgovor glasi da strategija zahtijeva kombinirani pristup. Dakle, moj odgovor je potvrđan; treba angažirati sve djelatnike, kako niže razine tako i sam vrh menadžmenta. Pritom smjer razmjene informacija mora biti dvo-smjieran. Odlučno tvrdim kako u razvoju strategije moraju svi sudjelovati.

**LJ:** Rekli ste kako je ključno donijeti strateške odabire. No, kako osmisliti različite alternative eventualnih odabira?

**Roger Martin:** U jednoj od knjiga (*The Opposable Mind*, op. a.) pojašnjavam kako je bitno izbjeći pristup “dvije opcije” koji sa sobom povlači odlučivanje “ili-ili” te da je između dviju opcija potrebno primijetiti čitav niz drugih opcija na koje se možete odlučiti prilikom vašeg jedinstvenog strateškog odabira. Dakle, savjetujem vam da:

- proširite perspektive gledanja na stvarnosti,
- povećate broj mentalnih modela s kojima se služite,
- povećate broj perspektiva gledanja na svijet.

Prema mojemu mišljenju, postoje dva osnovna načina strateškog odabiranja. Prvi je na snazi kada uprava prihvaća uvjete iz

Ako ne razvijete specifičnu strategiju, rezultati će uvijek biti varijabilni i neujednačeni.

okruženja, poštuje političke, ekonomske i društvene silnice te na njih reagira. Smatra da je poduzeće preslabo, previše ranjivo, premalo, nestabilno i financijski osjetljivo da bi na tržištu napravilo razliku. U tom slučaju organizacija pristaje na to da je okruženje oblikuje. Riječ je o tvrtkama koje su bile i koje će zauvijek ostati mediokriteti.

U drugom slučaju organizacija je svjesna činjenice da može mijenjati svoje okruženje iako nema potrebne resurse pa se stoga *fokusira, strateški promišlja, stvara inovativne poslovne modele, surađuje, uočava mogućnosti, stvara dodanu vrijednost* te shodno tome, vrlo često uspijeva. U tom slučaju ona aktivno sudjeluje u preoblikovanju svijeta, odnosno u stvaranju drugačije poslovne realnosti. Riječ je organizacijama koja pokreću promjene i o kojima se priča. Svaka organizacija samostalno odabire želi li biti u jednoj ili drugoj skupini. Pritom trenutačni položaj nije bitan.

**LJ:** Na koji način lidere i menadžere podučiti proaktivnosti i strateškom promišljanju? Je li to uopće moguće?

**Roger Martin:** Ukoliko “razina 0” predstavlja poduzeće u kojem lideri i menadžeri

ovise isključivo o okruženju, a “razina 100” poduzeće u kojem lideri i menadžeri ovise isključivo o sebi, tada smatram da svako poduzeće treningom i učenjem može podići razinu kvalitete strateškog promišljanja i to, primjerice, s “razine 10” na “razinu 25” ili s “razine 70” na “razinu 85”.

Teško da će se netko razviti s “razine 10” na “razinu 85”. Dakle, razne tehnike, metode i pitanja prilikom oblikovanja strategije zasigurno pomažu.

Poduzetnici će reći kako njima ne trebaju tehnike te da oni sami mogu kreirati strateške odabire i odlučivati kako će i gdje poslovati. Super za njih! No, postoje brojni lideri i menadžeri koji - svjesni vlastitog neznanja o širokoj lepezi koraka koje mogu koristiti u određenim poslovnim situacijama - nisu tako sigurni u ono što čine.

Slikovit je primjer valcera: ako ne znate kako se taj ples pleše, vjerojatno nećete pucati od samopouzdanja kada vas partner pozove na podij. No, ukoliko se odlučite na kratki plesni tečaj na kojem ćete učiti o tempu, koracima i položaju tijela, zacijelo ćete se bolje osjećati. Iako ostajete svjesni činjenice da niste plesni ekspert, ipak se odlučujete zaplesati na podiju.

Vjerujem da ljudi rade i vjeruju u stvari koje smatraju dugoročno korisnima. Ako u nečemu percipiraju samo kratkoročne koristi, tada se tome neće posvetiti, neće vjerovati i neće biti motivirani.

Ljudima trebate osvijestiti dugoročni put, jedino ih tako možete voditi. Potom im trebate pokazati tehnike i alate koje će koristiti na tom putu kako biste zajednički krenuli u realizaciju strategije. Čvrsto vjerujem da svatko može osnažiti vlastite sposobnosti učenjem i korištenjem navedenih tehnika.

Postoje brojni lideri i menadžeri koji nisu tako sigurni u ono što čine.

**LJ:** U podnaslovu časopisa *qLife* stoji “znanost i umjetnost liderstva”. Mislite li da je liderstvo više “znanost” ili više “umjetnost”?

**Roger Martin:** Vjerujem da je liderstvo mnogo više *umjetnost* nego *znanost*. No, ovisi o tome na koji način definirate umjetnost. Znanost je za mene kada se nešto događa prema algoritmu, a umjetnost kada tog algoritma nema, pa uvijek postoji nedoumica oko krajnjih rezultata. Ako zamislimo da se ispred nas nalazi prazno platno, tada je za umjetnost važan *heuristički pristup*, način na koji razmišljate o praznom platnu i kako pristupate tom platnu.

Liderstvo nije znanost, u smislu da nikada nećete ispuniti sve predviđene kriterije kako biste bili uspješni. U liderstvu nema algoritma, nema nekog jedinstvenog pristupa kojim ćete pobijediti konkurenciju. Zato liderstvo nije i ne može biti “znanost” u klasičnom smislu tog pojma. Poslovna umješnost uglavnom proizlazi iz *imaginacije* i *stvaranja novih ideja* kojima ćemo zadovoljiti potrebe kupaca.

MBA studenti inzistiraju na formulama i brojevima tražeći od nas profesora da ih podučimo pravilima određene struke, pomoću različitih teorema i teorija, kako bi se na kraju prometnuli u kompetentne stručnjake. Međutim, svaki student s MBA diplomom upoznat je s istim teoremom kao i drugi pa to “znanje” ne može biti izvor konkurentne prednosti. Područje u kojem se pojedinci ističu u odnosu na druge upravo je taj “umjetnički” dio liderstva u kojem oblikujete specifičnost i jedinstvenost.

Kolegica Hillary Osten govori o dvije grupe sposobnosti koje su potrebne u modernom društvu: prva se odnosi na *manipuliranje kvantitativnim podacima*, primjerice, zbrajanje, množenje ili optimiziranje, a

Vjerujem da je liderstvo mnogo više *umjetnost* nego *znanost*.

druga na *kvalitativno procjenjivanje*. S potonjima ne možete manipulirati, već ih samo možete procjenjivati (primjerice, sviđa li vam se ovaj uzorak?). Moderni čovjek ulazi u muzej i oduševljava se s 345 kvadrata slika impresionista. Međutim, u kontekstu slika kvadrati nisu važni već nešto sasvim drugo: što cijenim na slikama, koje osjećaje i iskustvo u meni te slike pobuđuju?

**LJ:** Što mislite, u kojem će se smjeru liderstvo razvijati?

**Roger Martin:** Taj razvoj nekako vidim u obliku piramide. U bazi piramide nalaze se *kvantitativna znanja* koja morate svladati kako ne biste kasnije imali problema. Primjerice, ukoliko ne razumijete bilancu teško da ćete moći napredovati. Baza piramide je široka, ali nije visoka. Nakon određene razine, dominaciju preuzima *kvalitativna domena* liderstva. Pa ipak, duž cijele piramide uvijek postoji jedan, doduše vrlo uzak, segment razvoja fokusiranih i sofisticiranih kvantitativnih metoda. No, riječ je o vrlo uskom segmentu kojeg rijetki pojedinci mogu pratiti.

Prema vrhu se piramida sužava pa kad dođete do samog vrha, na svijetu ostaje dvadesetak ljudi do čijeg mišljenja vam je

doista stalo. Stoga smatram da je uspješnost lidera uvjetovana solidnim posjedovanjem kvantitativnih znanja, te organsko-intuitivnim vještim korištenjem kvalitativne domene liderstva. Primjerice, mene je oduvijek inspirirao Eliot Eisner, profesor sa Stanforda, koji je zastupao ideju da ocjene nisu i ne mogu biti mjera predavačeve kvalitete, već kvaliteta odnosa profesora i studenta, što je sjajno opisao u knjizi *Enlightened eye*.

Današnje liderstvo i edukacija lidera u potpunosti su usmjereni na kvantitativnu domenu. Situaciju ćemo teško preokrenuti jer

je sustav postavljen tako da traži brojeve i analize. Doista su rijetki profesori koji misle drugačije. Primjerice, kolegica Jeanne Liedtka (*Metoda dizajna, qLife*, Ljeto 2012., op. a.) studente redovito vodi na izložbu Gaudija u Španjolsku te ih tako podučava strateškom promišljanju. Iako je riječ o ogromnom izazovu, prije ili kasnije morat ćemo krenuti u tom smjeru.

**LJ:** Professore Martin, hvala na razgovoru.

**Roger Martin:** Hvala i vama. Doista sam uživao u intrigantnim pitanjima. Vidi se da ne dolazite iz "normalnih" medija!



**Roger Martin**, višegodišnji dekan *Rotman School of Management*. Godine 2013. zauzeo je 3. mjesto na listi *Thinkers50* najutjecajnijih svjetskih mislioca na području liderstva i menadžmenta. Roger Martin gostovao je na 27. *President's Forumu* IEDC - Poslovne škole Bled.



**Lara Jelenc**, doktorica znanosti, predavačica na kolegiju Strateški menadžment i Upravljanje kvalitetom na *Ekonomskom fakultetu* u Rijeci. Dobitnica JFDP stipendije za mlade nastavnike na *Sveučilištu George Washington*, Washington DC, SAD. Voditeljica znanstvenog projekta *Sveučilišta u Rijeci* na temu „Potencijal strateškog promišljanja“ i voditeljica poslijediplomskog specijalističkog studija „Upravljanje poslovnim uspjehom“.

# NIJE SVAKI MBA STUDIJ RELEVANTAN IZABERITE ONOGA KOJI JE



## IEDC EXECUTIVE MBA

- **Pripremite se da postanete bolji rukovoditelj**
- **Upoznajte prave ljude i proširite svoj network**
- **Poboljšajte svoju karijeru**



Osposobite se za ulogu uspješnoga rukovoditelja i pridružite se skupini više od **1000 MBA-diplomnata** IEDC-a iz više od **50 zemalja**, koji su danas na važnim rukovoditeljskim položajima širom svijeta.

Nezaboravno iskustvo učenja doživjet ćete:

- u kreativnom okruženju Bleda koje motivira i nadahnjuje,
- s međunarodno afirmiranim profesorima,
- među polaznicima iz brojnih zemalja
- i uz mogućnost tri različite dinamike pohađanja modularnog MBA-studija.

IEDC-Poslovna škola Bled, Fakulteta za podiplomski studij menadžementa,  
Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija,  
T: +386 4 57 92 500, [info@iedc.si](mailto:info@iedc.si), [www.iedc.si](http://www.iedc.si)





# Razgovor s Charlesom Handyjem

**C. Otto Scharmer**

*Charles Handy dio je uskog kruga najpoznatijih svjetskih autora i predavača na području liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja, promjena u kapitalizmu te društvenih promjena općenito. Nakon korporativne karijere koju je okončao na funkciji izvršnog direktora za marketing Shell International Petroleum Company, te kratkog, jednogodišnjeg djelovanja u ulozi ekonomskog savjetnika, predavao je na MIT-u te potom na London Business Schoolu, postavši ubrzo predsjednikom Royal Society of Arts. Iako ga u javnosti često nazivaju 'guruom menadžmenta', za njega bismo prije mogli reći da je filozof čije se knjige širom svijeta prodaju u milijunima primjeraka. U jednoj od njih, naslova *The Hungry Spirit* (izdavač Broadway Books), Handy istražuje pitanja koja su dotaknuta u ovom intervjuu.*



# KORLAT

VINARIJA BENKOVAC

[www.korlat-vina.hr](http://www.korlat-vina.hr)  
[facebook.com/badelvina](https://facebook.com/badelvina)





konceptija *subsidiarnosti*, a druga je horizontalna u čijem kontekstu se zalažete za diferencijaciju različitih funkcija kao što su *pravni aspekti, pitanja izvršne vlasti i funkcija kontrole*. Mene posebno zanima horizontalna komponenta jer je smatram ključnom, te smatram da nije dobro postavljena u današnjim institucijama.

**Charles Handy:** Da, ona doista jest vrlo važna. Za koncepciju federalizma ravnoteža moći između središnjice i konstitutivnih dijelova uvijek je posebno važna. Pritom se ključno pitanje odnosi na prenošenje određenih ovlasti s dijelova na središnje tijelo, koje potom za njih odrađuje dogovorene poslove (funkcije). Vrlo je važno da se te funkcije transparentno utvrde, prihvate i odvoje. Primjerice, u biznisu bi tijelo koje odlučuje o poslovnim politikama uvijek trebalo obuhvatiti predstavnike svih konstitutivnih dijelova.

Naravno, nacrt politike pod paskom je izvršnog direktora za određeno područje. Međutim, konačnu odluku o tome kako će politike u konačnici izgledati donosi tijelo u kojem participiraju svi predstavnici. Pritom ne smijemo zaboraviti da predstavnici konstitutivnih dijelova zastupaju dijelove (sektore) organizacije, a ne dioničare. Dakle, ovdje ne govorimo o upravi; uprava je nešto drugo.

**COS:** Onda je tu zapravo riječ o sasvim novoj institucionalnoj formi?

**Charles Handy:** Pa, u nekim slučajevima ona već postoji u menadžerskim timovima, ako oni obuhvaćaju voditelje glavnih operativnih jedinica. Ponekad se doista radi o novoj formi, ali u mnogim slučajevima ona već postoji i funkcionira kao neformalni ustroj. Jednom godišnje kompanije sazivaju sastanke ili radionice na kojima se

raspravlja o poslovnoj strategiji za sljedeće razdoblje. Na takve radionice obično dolazi tristotinjak ključnih direktora koji predlažu i “bruse” ideje i strateške smjernice. Dakle, nije riječ o formalnom tijelu ili organizacijskom obliku.

Međutim, osobno smatram da bi takvo tijelo trebalo formalizirati jer je neobično važno - zbog psihološkog osjećaja - da svi poslovni sektori i jedinice sudjeluju u utvrđivanju poslovne politike. Samo u takvim slučajevima pojedini izvršni direktori mogu efektivno voditi organizaciju jer su aktivno sudjelovali u kreiranju strateških smjernica. Tada nemamo tzv. *nametnutu strategiju* kada uprava nameće smjernice konstitutivnim dijelovima - što je danas čest slučaj - pa se takvim pristupom izbjegavaju neželjene posljedice koje obično slijede.

Zatim je tu i kontrolna funkcija; mogli bismo je nazvati *inspektoratom*. Pretpostavimo da je riječ o ljudima koji prate i kontroliraju aktivnosti, kako bi se stvari odvijale onako kako je zacrtano. Znači, ako tvrdimo da korporacija etično posluje, onda netko mora provjeravati je li zaista tako. Ako tvrdi da njeguju određene vrijednosti ili kvalitete, onda to mora potvrditi u praksi. Ili,

Za koncepciju federalizma ravnoteža moći između središnjice i konstitutivnih dijelova uvijek je posebno važna.

tvrtkama često mi znaju reći: "Organizacija je vrlo učinkovita, ali nema dušu. Ljudi rade isključivo zbog novca."

Dakle, trenutačno sam okupiran time da otkrijem *zašto*. Istražujem, čitam, promišljam. Želimo li otkriti kako stvarati iznimne organizacije, tada moramo odgovoriti

na navedena pitanja. Ti su odgovori, prema mojem osobnom sudu, čak i važniji od koncepcije organizacijskog učenja.

**COS:** Hvala vam puno na razgovoru.

**Charles Handy:** Hvala i vama. Bilo mi je zadovoljstvo.

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



Translated and reprinted by permission of SoL, *Society for Organizational Learning*, 2007., all rights reserved. This article was originally published in *Reflections Journal*.



**Charles Handy**, nakon karijere u *Shellu*, niz godina predavao je na *London Business School*. Njegov ogroman doprinos znanosti menadžmenta lijepo opisuju riječi Worrena Bennis: "...ako je Drucker zaslužan za stvaranje znanosti menadžmenta, a Tom Peters za njezinu popularizaciju... tada je Handy zaslužan za pridodavanje filozofske profinjenosti i rječitosti koja je nedostajala na tom području..."

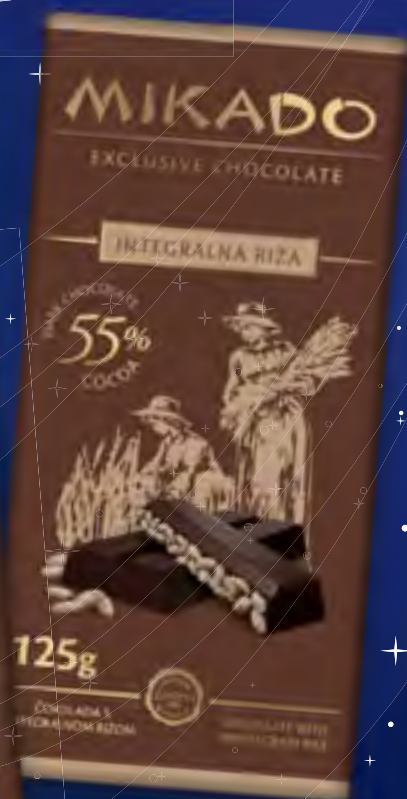
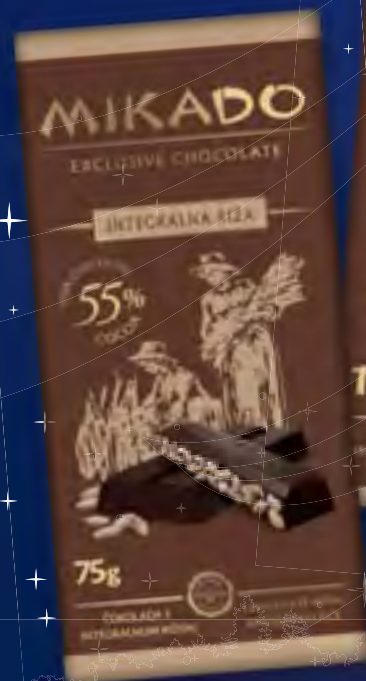


**Otto Scharmer**, redoviti profesor na *MIT Sloan School of Management* i izvanredni profesor pri *Center for Innovation and Knowledge Research Helsinki*. Suosnivač *SoL*-a i *ELLAS*-a, programa za razvoj liderstva pri *UN Global Compact*. Autor je kapitalnog djela *Theory-U: Leading from the Emerging Future*.

UŽIVAJTE UZ

# MIKADO

## BOŽIČNE SLASTI!





# MBA Croatia Network of opportunities - come and get it!

**Aco Momčilović, Krešimir Profaca**

Trenutno ekonomsko stanje u zemlji nećemo previše analizirati jer se o tome svakodnevno dosta piše. Ono što je nama kao udruzi važno istaknuti je to da upravo u teškim prilikama trebamo dodatno uložiti u svoje znanje i povezivanje kako bi svojim aktivnostima postigli bolje rezultate. Mnogi autori primjećuju kako u Hrvatskoj ljudi uglavnom prigovaraju i izražavaju svoje nezadovoljstvo. Međutim, prava akcija, usmjerena prema nekim konkretnim pozitivnim ciljevima zapravo izostaje. Zbog toga je udruga i usvojila cilj: *MBA Croatia: Network of opportunities - come and get it!* kojim potičemo proaktivnost naših članova u promjeni osobnog stanja na bolje, te posljedično tome, promjeni općeg stanja društva na bolje. Naša se misija ogleda u tome da potičemo visokoobrazovane poslovne ljude u Hrvatskoj na “zbijanje redova” kako bi se iskoristili skriveni potencijali.

## **Važnost povezivanja**

Ovaj mjesec slavimo 5. godinu osnivanja udruge koju je pokrenula generacija MBA studenata s *Ekonomskog fakulteta* u Zagrebu. Nedugo nakon osnutka pridružili su nam se i alumniji drugih domaćih i stranih MBA programa. S obzirom da naše poslovne škole malo rade malo za svoje alumnije, odlučili smo stvoriti centar u koji će svi MBA studenti, a onda i ostali poslovni ljudi, s razlogom dolaziti kako bi kontinuirano učili i razvijali se, te kako bi se umrežavali s drugim stručnjacima. Za razliku od najboljih poslovnih fakulteta u svijetu, naše

škole nemaju djelatnike posvećene isključivo suradnji i brizi za bivše studente, dok su inozemne škole jednostavno predaleko da bi alumni koji žive u Hrvatskoj od njih imali kontinuiranu podršku.

## **Aktivnosti**

Aktivnosti udruge brojne su, a donekle ovise o razini volonterskog angažmana članova uprave i nadzornog odbora. Od članstva u udruzi alumni imaju niz koristi. S obzirom da je naša vizija *nastavak cjeloživotnog obrazovanja*, godišnje organiziramo desetak

predavanja na kojima sudjeluju vodeći domaći i svjetski stručnjaci i praktičari, iz pojedinih domena struke i poslovanja, kako bi s nama podijelili svoje bogato iskustvo. U skladu s time, surađujemo i s drugim poslovnim udrugama te su naši članovi pozvani na sudjelovanje i na drugim predavanjima i poslovnim eventima, primjerice, organiziranima od strane *AmChama* ili HAPK-a. Posebno smo ponosni što smo našim članovima osigurali besplatnu godišnju pretplatu na stručni časopis *qLife*, bez sumnje najkvalitetniju poslovnu tiskovinu u regiji.

Nadalje, naši članovi dobivaju besplatne karte za razne konferencije i druge događaje. Nekoliko puta godišnje organiziramo i predavanja zatvorenog tipa, isključivo za članove udruge, kako bi se još bolje upoznali i podijelili iskustva u manjem krugu.

Pokrenuli smo i program posjete perspektivnim tvrtkama u Hrvatskoj, pa smo tako u proljeće ove godine posjetili tvrtku *Rimac automobili*. Tijekom godine organiziramo i dva velika *MBA Croatia partyja* u nekom od prestižnih zagrebačkih klubova, kako bi se naši članovi i prijatelji udruge družili i u neformalnoj atmosferi.

Pa ipak, najveća korist i razlog radi koje bi nam se netko trebao priključiti jesu velike mogućnosti *networkinga*, te upoznavanje i druženje s brojnim ljudima. Nakon svakog predavanja susret nastavljamo u opuštеноj atmosferi druženja i razgovora uz čašu pića naših brojnih sponzora.

### Suradnja sa medijima i organizacijama

Na mjesečnoj razini surađujemo s raznim medijima. Informacije o predavanjima prenose najčešće poslovni mediji, ovisno o

temi i predavaču. Neki mediji rade i najavu i follow up samih predavanja. Za neka predavanja interes su pokazale i dnevne novine, pa je tako *Jutarnji list* napravio intervju s našim predavačem o njegovim iskustvima u suradnji s NASA-om. S portalima također surađujemo. S obzirom na to da nam je cilj dijeljenje znanja i networking, na naše susrete pozivamo članove više drugih udruga: *Hrvatski Akademsko Poslovni Klub*, *Young Crew Croatia*, *Pametna špica*, *Woman in Adria* i druge. Općenito smatramo kako bi mediji u većoj mjeri trebali afirmirati ovakve i slične pozitivne aktivnosti. Naime, bilo bi lijepo vidjeti da se medijski prostor manje koristi za jednokratne dnevne afere, a više za promicanje dugotrajnih pozitivnih vrednota.

### Teme koje su izazvale najviše interesa

Različite teme pobuđuju interes različite publike. Prema našim statistikama, interes veći od uobičajenog kod publike pobudila su ova predavanja:

1. Eli Mohamad:  
*Što sam vidio @ Singularity University?*
2. Daniele Divjanović:  
*Koji će nam k\*\*\*\* HR odjeliti?*
3. Agačević, Runje, Bagatin:  
*Internet Marketing*
4. Dragos Bratanu:  
*NASA - Failure is not an option*
5. Vlahovic, Horvatic:  
*Utjecaj izja zanjese, istina o lobiranju*
6. Hrvoje Prpić, Kristina Ercegović:  
*Start-up 101*

### Članstvo udruge

S obzirom na nabrojane koristi, godišnja članarina od 400 kn zapravo je simbolična. *MBA Croatia* je neprofitna udruga pa sva

sredstva koja prikupimo kroz članarine ili donacije ulažemo u pogodnosti za članove. Procjenjujemo da je susrete u našoj organizaciji u ovih pet godina posjetilo oko 700 ljudi. Naravno, mnogi od njih nisu nikada bili članovi već su nas posjetili zaintrigirani programom. Osim toga, prisutni smo na društvenim mrežama na kojima nas aktivno prati više od 5.000 ljudi, uglavnom tridesetogodišnjaka iz Hrvatske i Zagreba.

Uprava udruge na neki način odražava i strukturu članstva pa smo njome podjednako obuhvatili ljude s različitih MBA programa i poslovnih škola: IEDC - *Bled School of Management*, *Cotrugli Business School*, EFZG, ZŠEM, INSEAD, RIT i *Webster*. Uvijek smo u potrazi za novim članovima udruge kao i za predstavnicima drugih škola i fakulteta. Molimo sve zainteresirane da nam se direktno jave.

## Projekti

Članovi udruge također se bave istraživanjima tema od posebnog interesa. Upravo pripremamo seriju intervjua s MBA alumnijima, a potpredsjednik udruge Krešimir Profaca završio je znanstveno istraživanje o značajnim razlikama u percepciji i aktivnostima alumnija u Hrvatskoj i SAD-u, u kojima djeluju brojne elitne škole poput *Harvarda*, MIT-a, *Stanforda*, *Whartona* i drugih. Osim osvještavanja o značaju MBA titule te značaja te vrste edukacije, sve članove aktivno potičemo na sudjelovanje u projektima u području njihovog interesa. Svrha udruge ogleda se upravo u stvaranju konteksta, svojevrsne platforme za stvaranje i dijeljenje znanja, koja je svima dostupna kako bi je iskoristili na najbolji način. Kao primjer uspješne suradnje navodimo i suorganizaciju velike konferencije *Startup Croatia* koja je održana u svibnju ove godine s ciljem

poticanja klime inovativnosti i poduzetništva, a na kojoj su gostovali brojni domaći i svjetski predavači koji su svoja znanja i iskustva podijelili s hrvatskom publikom.

## Srednjoročni planovi

Kao i do sada, planiramo ostati jednom od najvećih, te istovremeno najkonstatnijih neprofitnih poslovnih udruga u Hrvatskoj. Planiramo povećati članstvo, kao i koristiti članovima; unaprijediti suradnju sa sličnim udrugama iz zemlje i inozemstva kako bi još bolje umrežili MBA studente i alumnije u regiji. Neki koraci u tom smjeru već su napravljeni; komunikacija s kolegama iz Slovenije, BiH i Srbije sve je jačeg intenziteta, kao i suradnja s poslovnim školama u Hrvatskoj i u inozemstvu. Također namjeravamo dodatno vrijeme uložiti u nove projekte, posebice u području znanstvenih istraživanja. Ekonomija i poduzetništvo zanimljive su i vrlo relevantne teme, pa stoga i na taj način želimo pridonijeti zajednici.

Jedan od projekata koji je već pokrenut, a kojem ćemo se također posebno posvetiti je suradnja s *headhunting* agencijama na projektima traženja visoko stručnih kadrova. U suradnji s tvrtkama ili agencijama koje ciljaju naše članove, nekoliko puta godišnje objavljujemo oglase za posao kako bi članovima udruge i našoj publici pomogli da unaprijede svoje karijere.

## Motivacija i ciljevi

Uprava već godinama radi u udruzi radi toga što vjeruje da se može puno napraviti za svakog člana pojedinačno, a zatim i za poslovnu zajednicu u cjelini. Vjerujemo u Hrvatskoj postoje ogromni neiskorišteni ljudski potencijali koje treba probuditi

kako bi stvorili bolju budućnost za sve nas, za našu djecu i unuke. Primjerice, Slovenci su u tom smislu milijama ispred nas; motivacija im je na mnogo višoj razini, kao i kapacitet za suradnju. Budući da ne štitimo parcijalne interese bilo kojeg subjekta, već isključivo interese studenata MBA programa i poslovnih ljudi, stvorili smo odličnu podlogu za ujedinjavanja i uključivanje u rad udruge različitih ljudi.

Ogromni motiv pronalazimo u suradnji i druženju, kako međusobnoj tako i s drugim izuzetnim pojedincima unutar i izvan udruge koja nam je omogućila da se privatno sprijateljimo, te da jednostavnije

uključujemo nove ljude. Naime, teško da ćete naići na slično mjesto s tolikom brojem pametnih i sposobnih ljudi, dokazanih u području vlastite ekspertize. Primjerice, samo u posljednjih mjesec dana dva člana uprave udruge dobila su visoka priznanja: Ivan Slade posebno priznanje japanske Vlade za promicanje odnosa Hrvatske i Japana, a prvi predsjednik udruge Matija Žulj osvojio je prvo mjesto na svjetskom natjecanju *Startup Nations Summit* što dovoljno govori o kakvom je timu riječ. Stoga vas još jednom pozivamo da nam se slobodno javite. Potražite nas na mrežnim stranicama [www.mba-croatia.com](http://www.mba-croatia.com), na MBA Croatia Facebook stranici i LinkedIn grupi.



**Aco Momčilović**, HR savjetnik,  
predsjednik *MBA Croatia*



**Krešimir Profaca**, predsjednik Uprave, *Kozmo*,  
potpredsjednik udruge *MBA Croatia*





**MBA**  
Croatia

**Network of opportunities —  
come and get it!**

Pridruži se predavanjima  
vrhunskih stručnjaka, posjetima  
tvornica i poduzeća uz dobar  
networking i party.

**Pridruži se Udruzi MBA Croatia!**

[www.mba-croatia.com](http://www.mba-croatia.com)  
[www.facebook.com/mbacroatia](https://www.facebook.com/mbacroatia)



# Razvoj lidera

Marvin Bower

Neučinkovitost komandno-kontrolnog (engl. *command-and-control*) stila upravljanja sve je očiglednija. Hijerarhijsko rangiranje - tako da nadređeni naređuju podređenima što da čine, a potonji bespogovorno izvršavaju sve što šefovi žele - već dugo dominira poslovnim i javnim svijetom organizacija. S obzirom na to da svjesnost o lošim stranama takvog stila upravljanja iz dana u dan jača, mnoge ga kompanije preispituju tražeći učinkovitija rješenja. U svojim nastojanjima da dostignu nove razine fleksibilnosti i inovativnosti, shvaćaju da moraju nešto promijeniti kako bi se prilagodile konkurenciji i uvjetima poslovanja koji se kontinuirano i brzo mijenjaju.

Shodno tome, uvjeren sam da se prevladavajući komandno-kontrolni model upravljanja treba što prije napustiti. Kozmetičke promjene, naime, nisu dovoljne. Mišljenja sam da *autoritarnost* treba zamijeniti *istin-skim liderstvom*. Pritom ne mislim na jednog istinskog lidera, već na *mrežu lidera*

pozicioniranih na ključnim mjestima širom organizacije. A sve to govorim iz vlastitog iskustva, budući da sam nebrojeno puta osobno svjedočio tome koliko su timovi lidera usmjereni na ostvarenje zajedničkog cilja produktivniji od hijerarhijskih, komandno-kontrolnih upravljačkih struktura.

## Ponašanje koje nije pretenciozno

Arogancija, bahatost i egoizam pogubni su za liderstvo. S druge strane, lideri također ne bi trebali biti licemjerno skromni. Ako su pristupačni i nisu uobraženi, odnosi u organizaciji bit će sasvim drugačiji. Osim toga, treba istaknuti da je pristupačnost vrlo važna forma ponašanja u svakoj organizaciji koja se može naučiti.

Robert K. Greenleaf, nekadašnji direktor istraživanja u AT&T-u, skovao je sjajan termin za obzirno i nepretenciozno liderstvo: tzv. *liderstvo služenjem*. U jednom od tekstova, te kasnije u knjizi *Servant Leadership*, Greenleaf se referira na staru njemačku pripovijest o skupini važnih ljudi koji su krenuli na zahtjevno putovanje u divljinu u pratnji jednog sluga. Na putu su se izgubili zapavši u velike nevolje. U teškim situacijama sluga im je bio od velike pomoći te su se isključivo zahvaljujući njegovoj mudrosti i snalažljivosti izbacili iz poteškoća pa su ga radi toga, potom, prihvatili kao vođu grupe. Tako su gospodari stekli veliko povjerenje u slugu jer je iskazao posebne sposobnosti i vrline koje su im pomogle u nevolji. Na koncu, sluga je postao vođa, a gospodari sljedbenici.

Robert K. Greenleaf, nekadašnji direktor istraživanja u AT&T-u, skovao je sjajan termin za obzirno i nepretenciozno liderstvo: tzv. *liderstvo služenjem*.

Svjetonazor *služenja* pomaže liderima da se fokusiraju na rezultate i potrebe svojih sljedbenika, umjesto na osobni uspjeh i imidž. Istinski lideri ljubazni su i pristupačni ljudima iz okruženja; takav je njihov karakter. Ležernost i neformalnost često iskazuju odijevanjem i komunikacijom kojom oblikuju specifičnu kulturu. Primjerice, u nekim uspješnim tehnološkim kompanijama ljudi se neformalno odijevaju i ponašaju, čime značajno oblikuju korporativnu kulturu.

Dopustite mi da navedem još neke primjere:

- Nepretenciozni lideri iznenadit će posjetitelje i zaposlenike tvrtke svojim uredom: ugodan, funkcionalan, ali posve nepretenciozan po veličini i uređenju. Uz to, kada im dođe stranka, oni se dižu od pisaćeg stola kako bi sjeli s gostima.
- Generalu Normanu Schwarzkopfu, zapovjedniku vojne operacije Pustinjska oluja, Saudijski su nudili vilu za stanovanje koju je on odbio zamijenivši je za sobu pokraj ureda u kojem je tijekom operacije uglavnom boravio.
- Poznajem mnoge visoko pozicionirane lidere koje pozicija ne priječi da čekaju red u restoranu tvrtke, te da se pridruže djelatnicima za nekim od stolova nakon što na traci pokupe jelo.
- *McKinseyjevo* istraživanje o izvrsnim kompanijama iz kojeg je nastala knjiga *In Search of Excellence* otkrilo je da nepretenciozni direktori i predsjednici uprava ne održavaju uvijek sastanke u svom uredu, već su spremni na sastanak otići u sobu suradnika.

Kada je ponašanje lidera neke tvrtke nepretenciozno, uz ležernost i neformalnost koje s time dolaze, ljudi se lakše uklapaju u prevladavajuću kulturu.

# 50 GODINA PUTUJEMO S VAMA



## Putovanje od 1000 kilometara započinje punim spremnikom.

Već pola stoljeća pomičemo granice u naftnom i plinskom poslovanju kako bismo vam osigurali najbolju kvalitetu i najugodnije iskustvo kupovine.

Uz vas smo i u drugim segmentima života, kroz podršku koju dajemo raznim ekološkim, kulturnim, sportskim i obrazovnim projektima.

Vaša vjernost gorivo je koje pokreće naše poslovanje.



[www.ina.hr](http://www.ina.hr)

# Zeleno svjetlo za vaše investicije

OTP indeksni i OTP Meridian 20 fond  
bez ulazne naknade od 01. listopada – 31. prosinca 2014.

**OTP Meridian 20 fond**

Ulaganje imovine Fonda u regionalna dionička tržišta

**OTP indeksni fond**

najniža upravljačka naknada 0,85% Fond ulaže imovinu u dionice  
25 najvećih i najlikvidnijih dionica na Zagrebačkoj burzi

Problemi u poslovanju gotovo uvijek uzrokovani su lošim prosudbama. Primjerice, američki menadžeri loše su procijenili da će preslikavanjem japanskog modela proizvodnje u američka postrojenja, povećati produktivnost što se nije pokazalo učinkovitim rješenjima zbog razlika u kulturi.

Drugi primjeri loših prosudbi brojne su akvizicije kada se tvrtke u nastojanju da osnaže slabe prihode temeljnih djelatnosti, okreću kupnji novih biznisa čime često dodatno pogoršaju situaciju.

Mišljenja sam da se ispravno prosuđivanje mnogo rjeđe javlja u komandno-kontrolnom okruženju nego u okruženju istinskog, podijeljenog, mrežnog liderstva,

jednostavno zato što u potonjem djelatnici znaju da su njihovi lideri ljudi otvorena uma koji će ih spremno saslušati pa su zbog toga spremni iskreno izreći vlastita razmišljanja i stavove.

Dakle, u okruženju jednakosti u kojem nema strogih hijerarhijskih podjela kvaliteta odlučivanja značajno će rasti radi snažnije *uključenosti* ljudi.

Pojedinci dokazane sposobnosti ispravnog prosuđivanja neprocjenjiva su vrijednost svake tvrtke. Stoga bi ih svaka organizacija trebala potražiti u svojoj leaderskoj mreži. No, pritom ne mislim samo na lidere već i na sve druge djelatnike čije prosudbe značajno doprinose uspjehu tvrtke.

## Širokogrudnost

U mojoj glavi *širokogrudnost* poistovjećujem s “tolerantnošću prema različitim perspektivama” te sa “sklonošću prihvatanja manjih devijacija” od konvencionalnog ponašanja.

Ovaj atribut usko je povezan s otvorenošću uma, prilagodljivošću i fleksibilnošću.

Širokogrudnost se odnosi na toleranciju i na sposobnost da se zažmiri na manje greške. U ovom kontekstu valja spomenuti i smisao za humor.

Iako ne možemo reći da je riječ o atributu liderstva, humorom se utječe na pozitivno ozračje u timu. Lideri s izraženim smislom za humor utječu na stvaranje boljih,

opuštenijih i kvalitetnijih odnosa među ljudima, pa bi stoga trebali njegovati tu osobinu i biti sretni što je imaju.

*Širokogrudnost* poistovjećujem s “tolerantnošću prema različitim perspektivama” te sa “sklonošću prihvatanja manjih devijacija” od konvencionalnog ponašanja.

## Osjećaj hitnosti

Želite li poboljšati komandno-kontrolni sustav, obratite pozornost na *vrijeme* odnosno na *ubrzanje* poslovnih procesa: lansiranje novih proizvoda u što kraćem roku ili pak promptnu isporuku naručenih proizvoda, a sve kako biste u konačnici bili brži od konkurencije. Riječ je, naime, o korisnoj strategiji, pogotovo ako se pritom ne ugrozi kvaliteta.

Na početku karijere u *McKinseyju*, primijetio sam kako su aktivnosti uspješnih i dobro vođenih tvrtki prožete osjećajem hitnosti

po čemu su se razlikovale od sporih i tromih organizacija koje su dugo lutale tražeći rješenja.

Isto tako sam se uvjerio da lideri određuju ritam, te da ih djelatnici u tome slijede.

Proširimo li organizacijom osjećaj hitnosti, zacijelo ćemo značajno utjecati na izvedbu. Stoga osjećaj hitnosti moramo smatrati važnim i korisnim elementom leaderske kulture koji pokreće aktivnosti kako bi se "stvari događale" gdje i kada treba.

Prijevod i lektura: Increatius, Zagreb, [www.increatius.hr](http://www.increatius.hr)



Translated and reprinted by permission of *McKinsey & Company*. This article was originally published under the English title *Developing Leaders in Business*, Marvin Bower, *McKinsey Quarterly*, November 1997. Copyright ©2014. by *McKinsey*; all rights reserved. This translation, Copyright © 2014. by *McKinsey*.

## McKinsey & Company



**Marvin Bower**, glavni izvršni direktor *McKinsey & Company* u razdoblju od 1950. do 1967. godine i partner u istoj tvrtki sve do umirovljenja 1992. U stručnoj zajednici smatraju ga „ocem modernog poslovnog savjetovanja“.



**1 kn**  
mjesečno  
6 mjeseci



## Najbolji dar ove godine

Odaberite evotv i uštedite 1583 kn. Uz evotv **dobivate sve programske bukete 6 mjeseci za 1 kn mjesečno:**

- ▶ Dokumentarci i vijesti
- ▶ Sport
- ▶ Film i djeca
- ▶ Regija
- ▶ Zabava i glazba
- ▶ HD

Uz to vam darujemo i **buket HBO i Cinemax na godinu dana.**

Za evotv ne treba vam ni internet ni telefon, treba vam samo prijamnik koji od sada možete i unajmiti za 19,99 kn mjesečno, sami priključiti na televizor i postojeću antenu i odmah gledati **više od 55 najpopularnijih programa.**

Više informacija saznajte na [www.evotv.hr](http://www.evotv.hr), na besplatnom broju: **0800 0707** ili od vašeg poštara.



**evotv**

TELEVIZIJA DOSTUPNA SVIMA

Donosi vam  Hrvatska pošta



# Limiti racionalnosti i organizacijsko učenje

Herbert A. Simon

**H**erbert A. Simon, između ostalog, poznat je i po tome što je knjigom “Models of Man: Social and Rational” u teoriju menadžmenta uveo pojam “limitirane racionalnosti” koji je dubokom promijenio uvriježeni način promišljanja o “savršenoj racionalnosti” ljudskih bića u temeljima brojnih ekonomskih modela. Simon u knjizi tvrdi da ljudska bića nisu “savršeno racionalna” kako se do tada mislilo, već uglavnom iracionalna jer su prilikom formuliranja i rješavanja problema ograničena informacijama kojima u tom trenutku raspolažu, kognitivnim ograničenjima uma i vremenom za odlučivanje. Budući da nemaju sposobnost i resurse za iznalaženje optimalnih rješenja, racionalnost koriste tek pošto umnogome pojednostave raspoloživi izbor rješenja, čime zapravo naginju “zadovoljavajućim”, a ne optimalnim rješenjima. Dakle, koriste se heurističkim pristupom jer nemaju sposobnost temeljitog analiziranja mnogobrojnih alternativa kompleksnih situacija, što znači da se prilikom odlučivanja oslanjaju na prečace kojima uvijek dolaze do suboptimalnih rješenja.

Ovaj članak prvi put je objavljen u posebnom broju časopisa “Organization Science”. Urednici Cohen i Sproull tom prilikom napisali su: “Povod za objavu posebnog broja časopisa bila je konferencija na Carnegie Mellon University u svibnju 1989. godine, na kojoj su prvi put prezentirani pojedini radovi uvršteni u ovaj broj. Sama konferencija i izdanje pred vama prilika

su za odavanje priznanja Jimu Marchu koji je snagom briljantnog znanstveničkog uma i svojom ljudskošću promijenio način na koji poimamo organizacije. Članak Herberta Simona značajno je pridonio temi ovog posebnog broja koji se bavi “izvanrednim postignućima, ali i promašajima lidera suočenih s kompleksnim organizacijskim problemima koji nadilaze racionalnost”.

ljudi u organizacijskom okruženju nego samom organizacijom, a uobičajeno su te primjedbe dolazile iz redova sociologa. S razlogom.

Naime, organizacijska teorija nužno nam je potrebna jer je pojedine fenomene lakše objasniti promatrajući organizaciju nego promatrajući individualna ljudska bića koja djeluju u organizaciji. Navedeno nas ne bi trebalo iznenaditi, kao što nas na isti način ne iznenađuje da se kemičari više bave molekulama nego kvarkovima. Korištenje diskursa više razine složenosti ne predstavlja objavu filozofskog antireduccionizma, već jednostavno priznanje da većina prirodnih

sustava ima hijerarhijsku strukturu, te da je ponekad lakše objasniti komponente više razine složenosti tako što nećemo ulaziti u detalje procesa koji se odvijaju unutar tih komponenti.

U tekstu koji slijedi manje ću govoriti o mehanizmima individualnog učenja, a više o tome na koji način organizacije dolaze do informacija, kako se one pohranjuju te kako se prenose iz jednog dijela organizacije u drugi. Baviti ću se onim što na organizacijskoj razini uobičajeno nazivamo *fenomenom nastajanja*, nadajući se pritom da će sociolozi u ovom tekstu otkriti više “organizacijskog” nego u našoj knjizi.

## Struktura uloga

U raspravi o organizacijskom učenju, na organizacije je najbolje gledati kao na sustave *međusobno povezanih uloga*. Stoga se nameće pitanje o tome kako definirati uloge, a da koncept bude svrhovit u kontekstu organizacijske teorije.

U raspravi o organizacijskom učenju, na organizacije je najbolje gledati kao na sustave *međusobno povezanih uloga*.

Unatoč tome što bi trebalo biti drugačije, u sociološkoj literaturi nije dovoljno naglašeno da se pojam *uloge* ne odnosi na sustav propisanog ponašanja nego na sustav propisanih premisa odlučivanja. Naime, članovi organizacije promišljaju i odlučuju o problemima prema tome koju su ulogu prihvatili.

Potom prema ulozi traže adekvatne i legitimne informacijske i ciljne premise, kao i tehnike koje koriste prilikom procesiranja tih premisa. Sama činjenica da se ponašanje strukturira u ulogama ne govori o tome koliko je ono fleksibilno ili nefleksibilno.

Svaka uloga u organizaciji pretpostavlja odgovarajuću uspostavu drugih uloga koje je okružuju i s kojima je u interakciji. Zato o organizaciji govorimo kao o *sustavu uloga*.

**MUSEUM® CLASSIC** THE LEGENDARY DIAL  
WITH NEW TONE-ON-TONE DETAIL.  
POLISHED STAINLESS STEEL CASE,  
BLACK LEATHER STRAP.  
MOVADO.COM



# MOVADO

MODERN AHEAD OF ITS TIME

#### PRODAJNA MJESTA

MAMIĆ, Gajeva 4, Zagreb • MAMIĆ, Vlaška 57, Zagreb • SATOVI NOVAK, Dekumanus 28, Poreč • ZLATARNA TONIA, Carera 56, Rovinj • BORZA GRUPA, Placa 12, Dubrovnik • ZRAČNA LUKA ZAGREB, Duty Free Shop • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop • ZRAČNA LUKA PULA, Duty Free Shop

#### EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA HRVATSKU

P-GRUPACIJA d.o.o., Omladinska 4, Rijeka, tel. 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija-hr  
www.p-grupacija.hr

**Last minute**  
RENT A CAR

[www.rentacarlastminute.hr](http://www.rentacarlastminute.hr)

TIME for **BIG** opportunities!



**CARGO**

Za sve Vaše probleme  
postoji rješenje!

SPLIT • MAKARSKA • DUBROVNIK • ZAGREB • RIJEKA • ZADAR • PULA

## Prihvatanje inovacija

Prethodni primjer primarno se odnosi na organizacije koje nastoje zadržati vlastiti identitet u svijetu bezbrojnih tuđih ideja, boreći se pritom s prijetnjom povećanja entropije koja prati primanje novih djelatnika. Drugi dio problema odnosi se na asimiliranje inovacija koje u organizaciju dolaze iz okruženja ili na prenošenje inovacija s mjesta nastajanja u organizaciji na područja predviđena za implementaciju. Kako bih pojasnio na što mislim, uzet ću za primjer proces istraživanja i dizajna, opet u kontekstu fakulteta.

### *Istraživanje kao mehanizam učenja*

Tzv. *istraživačka sveučilišta* uobičajeno navode dualnost vlastite svrhe: generiranje novog znanja te prenošenje istog studentima. Nadalje, tvrde kako istraživački centri sveučilišta obavljaju prvu misiju, a obrazovni centri drugu. Međutim, u stvarnosti su ti obrasci daleko složeniji. Kao prvo, iako se na prvi pogled tako ne čini, novostvoreno znanje istraživačkih centara ne prenosi se najprije studentima istog fakulteta, nego drugim istraživačkim institucijama u svijetu, uglavnom putem publikacija. Kao drugo, glavina znanja koje se prenosi studentima na fakultetu nije proizvedena na tom fakultetu već negdje izvan granica domicilne institucije. Postoji li uopće neki valjani razlog zašto bi se *istraživanje* (u svojoj suštini je to učenje) i *podučavanje* (druga vrsta učenja) trebali odvijati u jednoj te istoj instituciji?

Analiziramo li pobliže istraživačke procese, vidjet ćemo da se oni bitno razlikuju od uobičajenih predodžbi mase. U bilo kojem istraživačkom laboratoriju samo mali djelići znanja nastaju aktivnostima dotičnog istraživačkog tima; većina znanja stvara se

negdje drugdje, zato što su znanstvenici ljudi koji jednim okom promatraju majku Prirodu, a drugim prate literaturu iz domene interesa. Stoga slobodno možemo zahljučiti da se u bilo kojem laboratoriju na svijetu do glavine informacija dolazi zahvaljujući oku koje prati časopise, a mnogo manje oku koje gleda u mikroskop.

Prema tome, mogli bismo zaključiti da zatvaranjem niza laboratorija - u svakom području istraživanja - ne bi došlo do ozbiljnijeg smanjenja dostupnosti novog znanja. Znači li to da mnogi od takvih laboratorija bez kojih se naoko može (u smislu stvaranja novog znanja) nemaju ekonomsko opravdanje? Ako se uzme u obzir da glavna funkcija laboratorija nije u stvaranju nego u asimiliranju nastalog znanja, onda je takav zaključak pogrešan. Koristeći vojnu terminologiju, mogli bismo reći da su takvi laboratoriji mnogo više *intelligence units* negoli "istraživački" u klasičnom smislu. Riječ je, naime, o organizacijskim jedinicama specijaliziranim za funkciju učenja iz vanjskih izvora koje samo ponekad same generiraju izvorno novo znanje.

U bilo kojem istraživačkom laboratoriju samo mali djelići znanja nastaju aktivnostima dotičnog istraživačkog tima; većina znanja stvara se negdje drugdje.

## Zaključak

U ovome radu želio sam pokazati na koji se način koncepcije proizašle iz moderne kognitivne psihologije, koje se odnose na procese učenja, rješavanja problema i stručnog znanja, mogu primijeniti u analizi organizacijskog učenja. Pri tome se nisam trudio kompletno i sveobuhvatno analizirati problem, te sam se zadovoljio prezentiranjem tipičnih primjera koji neke specifične situacije u organizacijama stavljaju u kontekst tih koncepcija.

Usput sam prokomentirao i strategiju istraživanja. Istaknuo sam kako nam eksperimenti koriste u proučavanje mehanizama učenja te naglasio kako je za istraživanje organizacijskog učenja vrlo važno pomno

odabrati studije slučajeva. Kada kažem “pomno odabrati” tada mislim na studije koje istražuju važne sadržaje organizacijske memorije, način na koji se tim sadržajima pristupa prilikom odlučivanja, razloge zbog kojih se ti sadržaji ignoriraju prilikom odlučivanja, način na koji ih organizacije usvajaju te kako ih prenose iz jednog dijela strukture u drugi.

U kontekstu sadržaja organizacijske memorije, zasigurno najvažnije mjesto pripada prikazu kojim organizacija opisuje samu sebe i svoje ciljeve, jer je upravo taj prikaz (ili više njih ukoliko ne postoji jedinstvena interpretacija u cijeloj organizaciji) temelj definiranja uloga članova organizacije.

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



Translated and reprinted by permission of SoL, *Society for Organizational Learning*, 1991., all rights reserved. This article was originally published in *Reflections Journal*.



**Herbert Simon**, dobitnik *Nobelove nagrade za ekonomiju* 1978. godine, jedan od najutjecajnijih znanstvenika stoljeća na području društvenih znanosti.



# Komentar

John Kao

Članak *Limiti racionalnosti i organizacijsko učenje* pročitao sam za ovalnim stolom ureda *Idea Factory* u San Franciscu koji je postao svojevrsni centar nove ekonomije.

Na prvi pogled čini mi se kao da u ovom dijelu svijeta nema "limitirane racionalnosti". Ovdje su se smjestili *E-Bay*, *Amazon* i *Yahoo*, a vrijednost njihovih dionica iz dana u dan skače u nebesa. Grad naseljavaju mladi poduzetnici u dvadesetim i tridesetim godinama života, sanjajući kako će u *dot.com* svijetu napraviti velike stvari.

Pa ipak, iako je Simonov članak napisan prije svitanja *dot.com* ere, sjajno oslikava probleme s kojima se svakodnevno susrećemo u ovom "hrabrom novom svijetu" u kojem organizacije nose prizvuk privremenosti, a ne dugotrajne opstojnosti. Naime, sve više mi se čini kako postoje samo zato da bi privremeno ughostile DNK neke velike ideje. Kako onda očekivati od njih *učenje* i *fleksibilnost* kojim neće samo nadvladati puko preživljavanje već uspjeti i pobijediti na zahtjevnom tržištu?

Ako je sposobnost kontinuirane reinvenције vlastite konkurentske prednosti vaš jedini kapital, kao što je to slučaj s organizacijama nove ekonomije, *sposobnost poticanja suradnje* u korijenima organizacijskog

učenja - sposobnost kreiranja, prezentiranja i dijeljenja znanja - dolazi na vrh liste prioriteta. U tom smislu pojava interneta fundamentalno mijenja dostupnost znanja, omogućujući nam da ga doista apliciramo "tamo gdje je najpotrebnije", tj. na mjestima odlučivanja.

Istinskim talentima otvaraju se bezbrojne mogućnosti kao nikada do sada. Stoga se novi zadatak lidera u poslovnom svijetu, sve snažnije obilježenom borbom za inovativne ljudske potencijale, ogleda u tome da stvore okruženje koje će takvim ljudima pomoći u realizaciji vlastitih potencijala, okruženje koje će njegovati *kolegijalnost*, *interakciju*, *učenje* i *svrhovitost*. Međutim, postavlja se pitanje kako će organizacije ustrajati u traganju za svrhom kada prolaznost postaje konstantom? Kako će organizacije, prema Simonovim riječima, "usaditi svojim članovima znanja, uvjerenja i vrijednosti potrebne za otkrivanje i realizaciju novih ciljeva?"

Nedavno su u jednom časopisu citirali moju izjavu, kako u revolucijama nitko ne

juriša na barikade zbog nekog određenog službenog dokumenta. U vremenu u kojem živimo potrebne su nam priče, *vrijednosti*, *drama* i *dizajn* kako bi našim organizacijama stvorili svrhu, što se posebno odnosi na nove generacije odrasle pod utjecajem filmova, MTV-a i kompjutorskih igara.

Isto tako, u Simonovu tekstu posebno je važna tvrdnja kako “odluke temeljimo na novim premisama samo ako na stvarnost gledamo iz drugačije perspektive”. Strateško predviđanje budućnosti nije tek puka intelektualna gimnastika: potrebne su brojne priče, ispletanje cijele drame kako bi se izoštrila percepcija i potaknule inovacije.

U današnjim vremenima brzih promjena “uvođenje novih ekspertiza te otpuštanje starih” naizgled se čini brzim i učinkovitim

rješenjem. Međutim, kako će se onda stvarati institucionalna memorija organizacija? Na koji ćemo način baratati znanjem kako bi se ono nastavilo dijeliti i pamtiti? Odgovore na ova pitanja možemo pronaći u području dizajna, budući da se u toj disciplini oduvijek znalo utjeloviti ideju tako da se ona može dalje dijeliti, preoblikovati i obrađivati na neki drugi način u kontinuiranom ciklusu osmišljavanja i prototipiranja.

Na kraju, doista me iznenađuje u kojoj su mjeri *Limiti racionalnosti i organizacijsko učenje* relevantni u današnjem svijetu, aplicirani na probleme nove ekonomije: utjecaj tehnologije na suradnju, potreba za integracijom dizajna i strateškog promišljanja kako bi se pospješila inovativnost te iznalaženje novih pristupa i metoda stvaranju, prezentaciji i podjeli znanja u organizacijama.



**John Kao**, stručnjak svjetskog glasa na području inovacija i kreativnost, osnivač *The Idea Factory* i autor bestselera "*Jamming*".

■ **Centar izvrsnosti u edukaciji lidera i menadžera**

■ **Poslovna stjeciste srednje i istočne Evrope**

■ **Kreativno okruženje za kreativno liderstvo**

**IEDC**

Bled School of  
Management

*A School with a View*

# IEDC - Poslovna škola Bled



## 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 "Otkrićemenadžmenta"

## ALUMNI MREŽA

- Više od 63.000 članova alumni kluba u 70 zemalja širom svijeta

IEDC-Poslovna škola Bled, Fakulteta za podiplomski studij menadžmenta,  
Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija,  
T: +386 4 57 92 500, [info@iedc.si](mailto:info@iedc.si), [www.iedc.si](http://www.iedc.si)



q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja



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

