

# qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

## Klasici III

---

No. 4 / Vol. VII / Zima 2016.



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 4 / Vol. VII / Zima 2016.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vođenja

**LIDER** ■

**Izdavač:** Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanci 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), Miljenko Čimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Nikica Magzan (Hrvatska pošta), Ozren Rafajac (Veleučilište u Rijeci) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Čurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Biserka Čimeša / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Apertus d.o.o.) / **Prodaja:** Bojana Božanić (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, Siječanj 2016.





9

Tema broja: Klasici III

Marko Lučić

13

Kakve lidere trebamo?

Frances Hasselbein

U tekstu se iznosi popis kvaliteta *istinskog liderstva* koje nas jedino može odvesti u bolju budućnost. S obzirom na recentne događaje u Hrvatskoj i svijetu, pravi je trenutak da osvijestimo o čemu je zapravo riječ kada govorimo o "dobrom liderstvu" i "dobrim liderima".

19

Drevni nauk o liderstvu

M. L. Chibber

Prema spoznajama drevnih mudraca pred nama stoji razdoblje ljudskog zajedništva, globalnoga gospodarstva i pripadnosti svijetu. Prijelazni period do uspostave novog zajedništva u globalnoj državi svih naroda svijeta mirno će proteći tek onda kada lideri dominaciju zamijene *razumijevanjem, uvjerenjem i dijalogom* te kada se radi dobrobiti čovječanstva, nacija i organizacija kojima su na čelu uzdignu iznad prevladavajućeg individualizma. Pa ipak, postići tako nešto neće biti jednostavno jer se tijekom posljednjih stoljeća koncepcija *osobnog interesa* (pojedina, skupina i naroda) duboko usadila u ljudsku psihu.

57

Život protkan mudrošću  
Intervju s Peterom Druckerom

Jim Nelson

Tekst koji prenosimo u ovom broju *qLife* časopisa posljednji je intervju Petera F. Druckera, vjerojatno najutjecajnijeg mislioca na području menadžmenta i društvenih znanosti. Njegove su ideje utjecale na brojne svjetske lidere iz poslovnog, neprofitnog i javnog sektora, te malih i velikih poduzeća. U šezdeset godina plodonosnog djelovanja - kao novinar, predavač, savjetnik i autor - Drucker je napisao trideset pet knjiga i "bezbroy" različitih publikacija pretvorivši menadžment u cijenjenu znanstvenu disciplinu. Njegov je život bio protkan mudrošću, a djela koja nam je ostavio posebnom intelektualnom profinjenošću.

73

Ekologija vodstva

Peter M. Senge

Sposobnost premijera, predsjednika uprave ili bilo kojeg drugog čelnika sustava da samostalno ostvari bilo koju vrstu trajne promjene u mnogome je precijenjena. Naime, većina lidera i menadžera - koji dospiju u vrhove javne uprave ili organizacije - prije ili kasnije otkrije kako nemaju moć i sposobnost samostalno nadzirati kompleksno funkcioniranje sustava kojem su na čelu. Predsjednik uprave jedne međunarodne tvrtke iz tog razloga nazvao je riječ *upravljati* - u pitanju "kako upravljati promjenom?" - potpunom besmislicom.

89

Voditi otvorenog srca

Ronald A. Heifetz, Marty Linsky

Gledano kroz povijest, biti lider nikada nije bilo jednostavno. Početkom 21. stoljeća čini se kako složenost te uloge dodatno dobiva na težini. Naime, izazovi modernog vremena traže od čelnih ljudi nacija i organizacija da iz temelja promijene vlastite stavove, uobičajeni način rada, a u nekim slučajevima čak i duboko ukorijenjene vrijednosti.

97

Kako spasiti svijet?

Elizabeth Debold

Eksplozija kreativnosti modernog vremena potaknula je istraživanja na svim područjima pa je kao nusproizvod jednog od njih rođena i današnja kapitalistička korporacija: financijski "stroj" koji je poslužio za izgradnju današnjeg modernog svijeta. Riječ je o tvorevini koja je s protekom godina i stoljeća stekla neviđenu moć preusmjerivši je - nažalost - s javnog dobra prema pojedinačnom gomilanju bogatstva.

Prodaja se ponekad penje.  
Uz pravi razvoj, *osvaja vrhove.*



**ISOD**

INTEGRAL SCHOOL OF  
ORGANIZATION DEVELOPMENT





# VERTIKALNA TRANSFORMACIJA PRODAJE

Program razvoja prodajnih organizacija i ljudi koji ih vode  
Početak: 5. travnja 2016. Informacije i prijave:

[www.integraldev.org](http://www.integraldev.org)







# TAGHeuer

C O N N E C T E D

## #connectedtoeternity

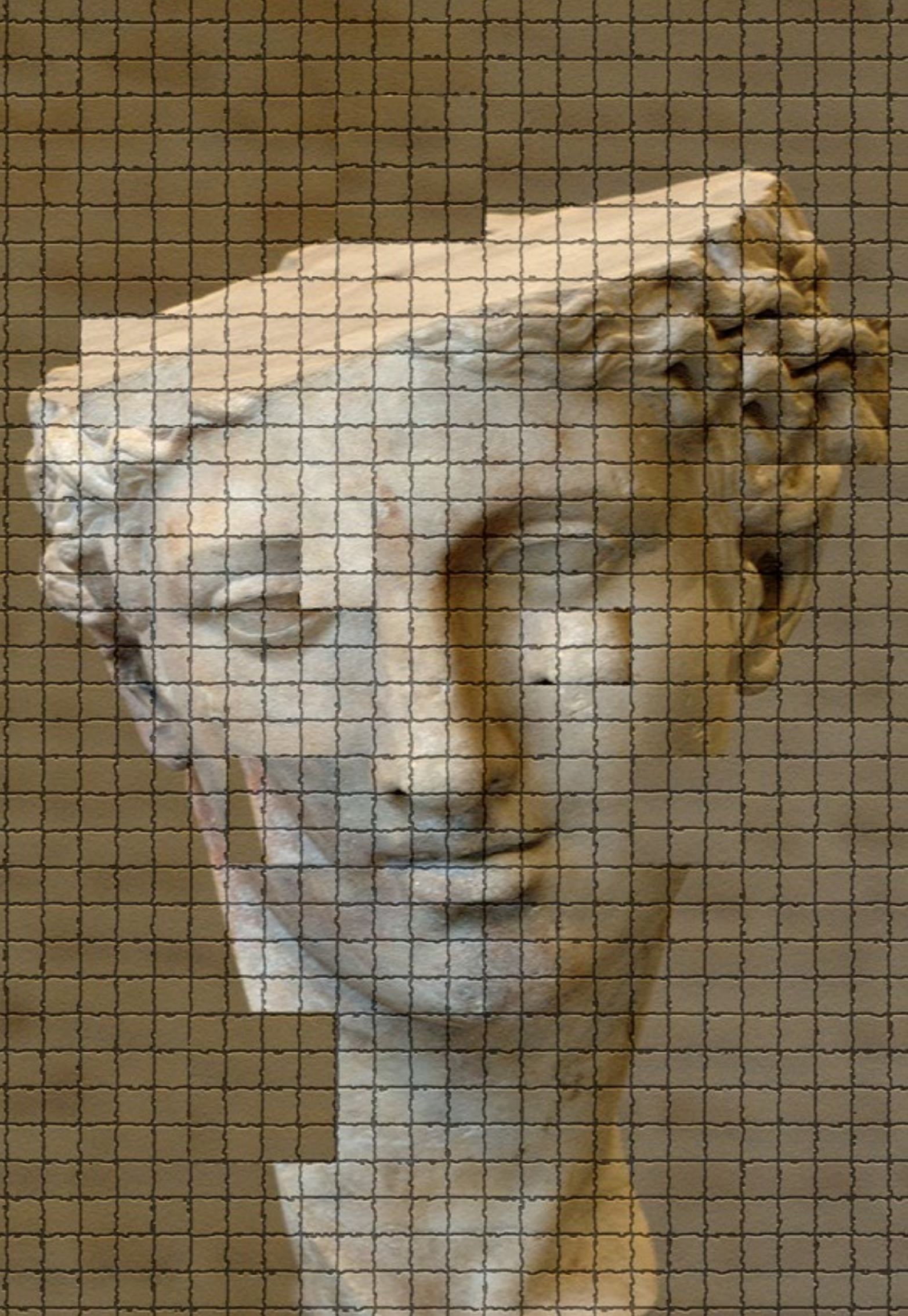
**PRODAJNA MJESTA:**

DICTA EXCLUSIVE, Tower Centar, Pećine, Rijeka • DICTA ARENA CENTAR, Lanište 32, Zagreb • DICTA RI, Robna Kuća Rijeka, Rijeka • URAR MAMIĆ, Gajeva 4, Zagreb • URAR BUTUČI, Vlaška 13, Zagreb • MARLI, Vlaška 13, Zagreb • SATOVI NOVAK, Dekumanus 28, Poreč • ZLATARNA TONIA, Carera 56, Rovinj • BORZA GRUPA, Placa 12, Dubrovnik • B.VAMA, Obala hrv. narodnog preporoda, Split • B.VAMA - JOKER CENTAR, Put brodarice 6, Split • EXCLUSIVE CENTAR BOŽO PAIĆ, Stjepana Radića 4, Šibenik • ZLATARNA GLASNOVIĆ, Trg sv. Stjepana 14, Hvar • ZTO FUTURA, Riva lošinjskih kapetana 7, Lošinj • ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, Zemunik donji • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, Čilipi • ZRAČNA LUKA ZAGREB, Duty Free Shop, Zagreb • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, Kaštela • ZRAČNA LUKA PULA, Ližnjan, PULA • ZRAČNA LUKA RIJEKA, Omišalj, Otok Krk

**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







Uvodnik

# Klasici III

Marko Lučić

Uvodnik novog broja stručnog časopisa *qLife* potaknut je razgovorom s predsjednikom uprave jedne velike tvrtke koji se čudio našoj ustrajnosti da jednom godišnje objavujemo “klasičke” liderstva i menadžmenta jer - kako je tada rekao - “iste teško povezuje sa stvarnošću”. Stoga tekstove novog broja dovodim u kontakt s recentnim političkim kretanjima na domaćoj sceni koja svjedoči promjeni vlasti i ustoličenju novog premijera.

Legitimno je, primjerice, zapitati se na koji su način novosti na hrvatskoj političko-gospodarskoj sceni povezane s tekstom “Ekologija vodstva”.

*Peter Senge*, autor nagrađivanog članka piše o tome kako je sposobnost bilo kojeg lidera da samostalno ili s malom skupinom ljudi provodi sustavne reforme apsolutno precijenjena. “Istinske reforme zahtijevaju zdravu ‘ekologiju liderstva’, a zdrava ‘ekologija liderstva’ podrazumijeva da na *svim razinama* sustava imamo kvalitetne i osviještene lidere koji uspješno surađuju”, tvrdi *Senge* te nastavlja: “činjenica je kako lideri i menadžeri - kada se konačno domognu vlasti i upravljanja - brzo shvate da nemaju sposobnost i moć koju su mislili da će imati te da ne mogu samostalno reformirati kompleksne sustave.”

Prema tome, na temelju njegovih riječi i iskustva u vidu bezbrojnih neispunjenih obećanja zaboravljenih netom po zatvaranju birališta zaključujemo kako pojedinac ili mala skupina ljudi na vrhu sustava zapravo nema moć koju im pripisujemo te da nisu sposobni - bez obzira na to je li riječ

o “plavima”, “crvenima” ili nekim trećima - reformirati sustav, a da pritom blisko ne surađuju s brojnim drugim akterima koje pogrešno smatramo nevažnima te zbog toga neopravdano isključujemo iz diskursa.

Implikacije navedenih znanstvenih spoznaja na konkretnu hrvatsku stvarnost višestruke su.

Kao prvo, pod utjecajem zastarjele mehanicističko-individualističke paradigme - o kojoj u ovom broju *qLifea* piše *Elizabeth Debold* - u javnim raspravama na domaćoj sceni bezrazložno nastavljamo trošiti ogromne količine vremena i energije vjerujući da će “stručni” ili bilo koji drugi premijer promijeniti kulturu i genetski kod nacije pomoću neke “formule” koju do sada nismo vidjeli, a da pritom svi mi koji spadamo u skupinu “drugih aktera” (činovnici, menadžeri, liječnici, poduzetnici, profesori, pravnici, djelatnici, sindikalisti i drugi) nećemo morati učiniti baš nikakav napor u tom smislu. Zbog toga se kontinuirano osjećamo prevareni i razočarani pa svake četiri godine tragamo za novim “stručnjakom” koji će nas konačno spasiti.



Kao drugo, pod utjecajem zastarjelog svjetonazora nastavljamo podržavati opasno i neistinito vjerovanje da smo kao “drugi akteri” u tom procesu tek pasivni promatrači, a ne *aktivni sukreatori* sadašnje stvarnosti te da se zbog toga ne trebamo mijenjati - duhovno, emocionalno i intelektualno rasti - jer naprosto nizašto nismo krivi; krivi su “oni na vrhu” te da njih nema (da su “pametniji”, “sposobniji” i “stručniji”) hrvatska svakodnevnica automatski bi se pretvorila u predivnu bajku. Zbog toga smo na razini pojedinaca i organizacija nesprenmi preuzeti odgovornost za vlastitu situaciju na sebe pa pomoću nesvjesnog psihološkog obrasca *prebacivanja tereta* (detaljnije ćemo ga opisati u jednom od sljedećih brojeva) nastavljamo tražiti krivca u drugima, a najviše u “vladi” i “premijeru” koji su se posljednjih desetak godina pretvorili u puke sakupljače frustracija jednog problematičnog društva. Naime, doista je interesantno da gotovo svaki obiteljski ili radni ručak, poslovna ili prijateljska kava, vijest na TV-u i u novinama, ne prolaze bez te čudne fiksacije i emotivnog osvrtnja na “nesposobnu” vladu.

Kao treće, takvim stavom ojačavamo zbunjenost ljudi na vlasti koji zbog vlastita neznanja i naših pogrešnih vjerovanja ne razumiju da njihov ključni zadatak nisu reforme u materijalnoj sferi već *reforme kolektivne svijesti nacije* do kojih dolazi kada lideri vlastitim primjerom ukazuju na važnost etičnosti, moralnosti i stručne kompetentnosti stvarajući svojim djelovanjem okruženje koje potiče otvorenost za nove ideje, spremnost na promjene i kontinuirano učenje radi osobnog razvoja.



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

Međutim, zbog nezrelog javnog mnijenja koje također ne razumije svoju ulogu u sukreiranju stvarnosti, treća implikacija vraća nas potom na početak začaranog kruga. Pozivam vas da promislite kako bismo reagirali kada bi nam *karakteran, pošten, pravedan i istinoljubiv* premijer, istinski stručnjak liderstva koji je proučio i razumio harvardske profesore *Heifetza* i *Linskeya*, saopćio sljedeće:

“Poštovani, poručujem vam da smo suočeni s *adaptivnim izazovima*, tj. s kompleksnim problemima nejasnog sadržaja rješenja koja uvijek zahtijevaju temeljitu promjenu pojedinca i aktivnu suradnju na svim razinama. Dakle, uspjeh mnogo više ovisi o vama, a mnogo manje o nama. Znam da nas očekuju korjenite reforme jer ovako ne možemo dalje. Međutim, ne znam koje. Ne znam što je pametno učiniti, a što nije. Kontekst problema i trendovi u okruženju stalno se mijenjaju pa mi stoga nisu posve jasni. Nisam siguran u kojoj mjeri su moji planovi učinkoviti. Jedino u što sam siguran jest to da nas očekuju nesuglasice i sukobi, velika bol od gubitka ugodne prošlosti, starih navika i bliskih odnosa, te kontinuirani osjećaj nekompetentnosti u implementaciji inovacija. Pripremite se na sumnje i nesigurnosti. U bilo kojem smislu, prije ili kasnije, zastranit ćemo.”

Iako navedene riječi predstavljaju jedinu *pravu istinu* sa stanovišta znanosti upravljanja sustavima, dvojim da bismo ih s odobravanjem prihvatili.

# POBOLJŠAJTE SVOJU MEĐUNARODNU KARIJERU

IEDC

Bled School of  
Management

Postgraduate Studies

## IEDC EXECUTIVE MBA

### ■ **Pripremite se, da postanete bolji rukovoditelj**

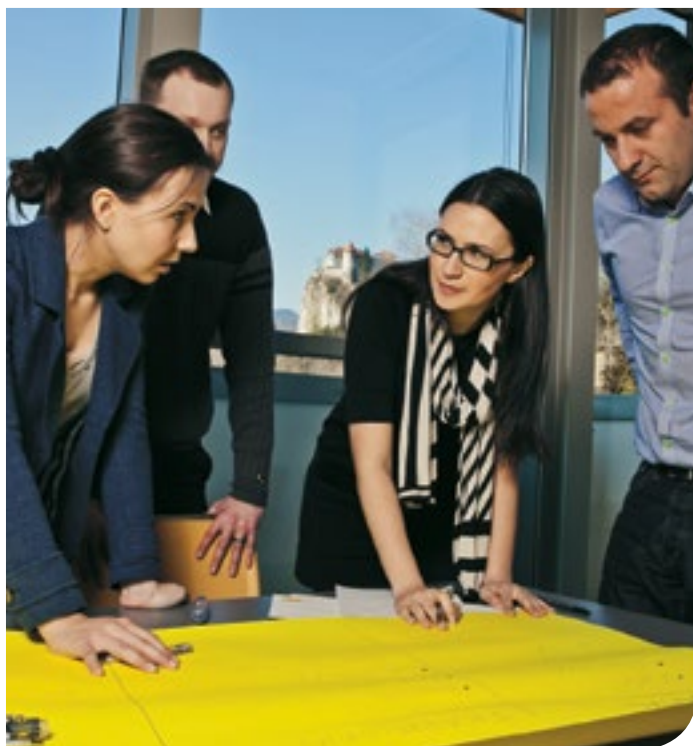
Pridružite se MBA diplomantima iz **80 zemalja** koji su na vodećim pozicijama u svojim tvrtkama

### ■ **Unaprijedite vašu karijeru**

Primitite **Bolonjski priznatu** i AMBA, te IQA akreditovanu diplomu

### ■ **Proširite vašu poslovnu mrežu**

Postanite član uspješne MBA alumni mreže sa više od **1200 članova u cijelom svijetu**



## Zašto EMBA na IEDC

- Učite od međunarodno priznatih **predavača iz najboljih svjetskih poslovnih škola**
- Raspravljate sa **polaznicima iz brojnih zemalja**
- Izaberite **MBA format, koji najviše odgovara vašim poslovnim obavezama**
- Studirajte u **modernim prostorima** koji motivišu i inspirišu
- Uživajte u **alpskoj pokrajini jezera na Bledu**



IEDC-Poslovna škola Bled

Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija

T: +386 4 57 92 500, e-mail: [emba@iedc.si](mailto:emba@iedc.si)

[www.iedc.si/mba](http://www.iedc.si/mba)





# Kakve lidere trebamo?

Frances Hasselbein

Kao ljudska bića i članovi globalne zajednice, trenutno prolazimo kroz posebno izazovna vremena kada su naše vrijednosti na velikoj kušnji. Situacija u kojoj se nalazimo, kao organizacija, nacija i čovječanstvo, zahtijeva novu vrstu hrabrosti - *hrabrosti da se istupi i vodi* - unatoč nevjerojatnim podjelama, na svim razinama i u svim sustavima. Shodno tome, pravi je trenutak da napravimo popis kvaliteta *istinskog liderstva* jer nas samo ono može odvesti u bolju budućnost. Pravi je trenutak da osvijestimo o čemu je tu riječ, o kakvim je to ljudima riječ te kojim bi se vrijednostima trebali voditi u ovim nemirnim vremenima, u svijetu u kojem ratovi posvuda bjesne.

Pored uobičajenih kvaliteta koje očekujemo od svakog lidera, visoko na listi prioriteta nalaze se sposobnosti *ujedinjavanja* i *isjeljivanja*. Bez obzira na to vodimo li korporaciju, organizaciju javnog sektora ili

neprofitnu organizaciju, moramo se zapitati: "Kakvo liderstvo moji ljudi zaslužuju i trebaju u ovim zahtjevnim vremenima?" Važno je nadalje naglasiti da nam više nego ikada prije trebaju lideri koji prakticiraju

Trebaju nam lideri koje bismo mogli nazvati “umjetnicima slušanja”, osobe koje prakticiraju poruku Petera Druckera “prvo promisli, a tek potom govori.” Trebaju nam lideri koji su istovremeno iscjelitelji i ujedinitelji, koji uključuju, grade konsenzus, prihvaćaju razlike te pronalaze *zajedničko u različitom*: koncepcijama, jeziku i temeljima. Trebaju nam lideri kojima su posao i privatni život u ravnoteži i koji pomažu kolegama da ostvare isto.

Ako vam se čini da su u današnjem svijetu prethodno navedene kvalitete tek nedostižni ideal, osvrnite se na produktivnost i moral djelatnika koje se potiče i podržava u uravnoteženju poslovnog i privatnog te ih potom usporedite s produktivnošću i moralom djelatnika kojima se “bespoštedna borba” nameće kao jedino moguće rješenje.

Pa ipak, vjerojatno najviše od svega trebamo lidere koji su spremni *podijeliti uspjeh* s drugima te istovremeno preuzeti na sebe svu *odgovornost* za eventualne promašaje i neuspjeh. Trebaju nam ljudi koji strogo prosuđuju vlastite rezultate, svjesni da se

njihov način izražavanja, ponašanje i aktivnosti provjeravaju u kontekstu vrijednosti i načela koje su sami postavili. U eri diskontinuiteta i velikih promjena - daleko većih nego prije 10 ili 20 godina - veliki su izazovi vodstva. Svi mi kao lideri nastojimo predosjetiti kretanja u tom kompleksnom svijetu nastojeći dokučiti budućnost koju nitko ne može sa sigurnošću opisati. Pokušavam prozrijeti sutrašnjicu ili, kako kaže Peter Drucker, “pokušajte ‘vidjeti’ stvarnost u nastajanju, koja se očima još uvijek ne vidi!”.

Pitate li me o osobinama lidera koje trebamo više nego ikada ranije - bez obzira na to o kakvoj se organizaciji ili području radi - odgovorit ću vam kako vjerujem da je ovo vrijeme za lidere koji:

1. utjelovljuju karakter,
2. usklađeni su s osnovnim ljudskim vrijednostima (istina, ljubav, nenasilje, ispravno ponašanje, mir)
3. iscjeljuju i ujedinjuju,
4. bude nadu ljudima, nacijama i cijelom čovječanstvu.

Nada, zdrava klima i jedinstvo osnovne su kvalitete koje se traže od lidera budućnosti.

Translated and reprinted by permission of Jossey Bass. This article was originally published under the English title *The Leaders We Need*, by Frances Hesselbein, in *Leader-to-Leader* magazine, Winter 2005. Copyright ©2015. by Jossey Bass, all rights reserved.

**JOSSEY-BASS™**  
An Imprint of **WILEY**



**Frances Hesselbein**, glavna urednica uglednog časopisa *Leader to Leader*, jedne od vodećih svjetskih publikacija za liderstvo i inovacije. Predsjednica je Instituta Peter Drucker. Knjiga *Hesselbein on Leadership* prevedena je na 28 jezika.

# Njeguujemo vašu vjernost



## Vrhunski Gillette i Oral B proizvodi očekuju vas na Ini

Na Ininim benzinskim postajama sakupljajte bodove kupovinom goriva ili drugih proizvoda i usluga te ostvarite mogućnost kupnje Gillette i Oral B proizvoda iz Ininog programa vjernosti po cijenama nižima do 50%\*. Bodove možete sakupljati i iskoristiti od 19. listopada 2015. do 19. siječnja 2016., odnosno do isteka zaliha. Više informacija potražite na: [www.ina.hr/gillette\\_oralB](http://www.ina.hr/gillette_oralB)

**Gillette** **Oral-B®**

**INA**  
www.ina.hr

\*U usporedbi s redovnim maloprodajnim cijenama u maloprodajnoj mreži





# Drevni nauk o liderstvu

M.L. Chibber

## I. Uvod

*Umijeće vodstva istoznačnica je za idealizam na djelu.*  
M. Gandhi

Čovjek može ispravno izvršavati svoje zadatke tek onda kada u potpunosti razumije istinsko značenje čovječnosti. Pritom treba razumjeti da je ljudsko biće sastavljeno od tijela, uma i sebstva. Prvi element (*tijelo*) odnosi se na djelovanje. Drugi (*um*) odnosi se na spoznaju. Treći (*sebstvo*) odnosi se na postojanje. Djelovanje, spoznaja i postojanje zajedno čine čovječnost.

Za bilo koje postignuće u ovom svijetu čovjeku je prije svega potrebno tijelo pa se zbog toga tijelo poistovjećuje s djelovanjem. Kako bismo odredili što je dobro ili loše, ispravno ili pogrešno, istinito ili neistinito, grješno ili pohvalno, potom se koristimo s moću propitivanja i razlučivanja - sposobnošću našeg *uma*. Dakle, um je instrument poimanja. Nakon toga slijedi





VICTORINOX  
SWISS ARMY



PRODAJNA MJESTA:

Mamić  
Gajeva 4, Vlaška 57  
Zagreb

Borza Grupa  
Placa 12  
Dubrovnik

Zlatarna Tonia  
Carera 56  
Rovinj

Satovi Novak  
Decumanus 28  
Poreč

Silver Time - City Colosseum  
Josipa Rimca 7  
Slavonski brod

B-Vama - Joker centar  
Put brodarice 6  
Split

ZLATARNA GLASNOVIĆ  
Trg sv. Stjepana 14  
Hvar

ZTO FUTURA  
Riva Lošinjskih Kapetana 7  
Lošinj

DFS Rijeka  
Zračna luka Rijeka

DFS Zadar  
Zračna luka Zadar

DFS Dubrovnik  
Zračna luka Dubrovnik

DFS Split  
Zračna luka Split

DFS Pula  
Zračna luka Pula

EKSLUZIVNI UVOZNIK:

P-Grupacija, Omladinska 4, Rijeka, T: 051 227 012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr

**I.N.O.X.**

Forged to resist 130 tests.  
The highest quality standards  
for ultimate functionality.



Kvaliteta vodstva trebala bi se vrednovati prema razini i kvaliteti *trajnih vrijednosti* koje lider ostavlja za sobom nakon što se povuče. Navedeno se može uočiti u obiteljima, institucijama, vojsci, lokalnim zajednicama i narodima kada je negdje u prošlosti, zahvaljujući nekoj velikoj duši (pradjedu, majci ili lideru), stvorena kultura koja još i danas živi.

#### 1.4. Liderstvo na određenom području rada

Ljudi često žele znati kako da postanu dobri i uspješni lideri u svojim područjima rada, primjerice, kako da postanu dobri lideri bolnice, škole, sveučilišta, kompanije, vojne postrojbe i drugog. Odgovor je jednostavan:

*Devedeset posto vodstva ovisi o karakteru. Stoga bi izgradnju karaktera - utemeljenu na univerzalnim ljudskim vrijednostima - trebalo postaviti za osnovnu svrhu svakog odgoja i obrazovanja.*

Učenike bi neprestano trebalo na to podsjećati. Nastavne planove i programe, kao i programe ostalih izvanškolskih aktivnosti u odgojno-obrazovnim ustanovama, trebalo bi usmjeriti na ostvarenje tog cilja. *Kvaliteta karaktera* nije samo osnova već sačinjava 90 posto liderstva na svim životnim područjima. Tome treba pridodati deset posto stručnih znanja i eto vam pravog lidera na odabranom području. Primjerice, 90 posto djelotvornosti generala u vojsci ovisi o karakteru, a deset posto o njegovu stručnom znanju i vještini ratovanja. Slično tome, devedeset posto uspješnosti poslovnog lidera ovisi o karakteru, a deset posto o njegovoj sposobnosti upravljanja određenim poslom.

Rezultati istraživanja američkog *Stanford Research Institutea* potkrepljuju prethodne

Kvaliteta vodstva trebala bi se vrednovati prema razini i kvaliteti trajnih vrijednosti koje lider ostavlja za sobom nakon što se povuče.

hipoteze. Naime, tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća američki znanstvenici čudom su se čudili dominaciji japanskoga gospodarstva koje je prednjačilo konkurentnošću unatoč tome što nisu imali adekvatne poslovne škole za liderstvo, menadžment i organizacijski razvoj. U skladu s time, te na osnovu provedenog znanstvenog istraživanja, na *Stanford Research Institute* zaključili su kako “dvanaest posto liderstva čine stručna znanja, a preostalih osamdeset i osam posto odnosi se na ‘ophođenje s ljudima na ispravan način’”.

U nastavku teksta dokazat ćemo da samo *karakter* osigurava “ophođenje s ljudima na ispravan način”. Štoviše, niti jedna druga vještina ne može zamijeniti ovu ključnu kvalitetu. Ugledni američki autor Emerson ovu je općepoznatu činjenicu izrekao na sljedeći način: “Ono što *jesi* toliko mi glasno zvonu u ušima da ne čujem što mi govoriš.”

#### 1.5. Liderstvo vs. menadžment

Još od Francuske revolucije liderstvo se smatralo nedemokratskim fenomenom, a na lidere se gledalo kao na privilegiranu

U centru vrline nesebičnosti nalazi se vjera - vjera u Boga, savjest, unutarnji glas - kako god je nazvali. Vjera je životni dah svake osobe.

tom fenomenu: “Potpunu nesebičnost ne možemo zahtijevati od svakoga. To jednostavno nije moguće. No, ako u svojim mislima ne možete obuhvatiti cijelo čovječanstvo, tada barem mislite na svoju zemlju. Ako ne možete misliti na svoju zemlju, pokušajte sa svojom užom zajednicom. Ako ne možete misliti na svoju užu zajednicu, mislite na svoju obitelj. Ako ne možete misliti na obitelj potrudite se misliti na svoju ženu. Za ime Božje, nemojte misliti samo na sebe!”

U centru vrline nesebičnosti nalazi se vjera - vjera u Boga, savjest, unutarnji glas - kako god je nazvali. Vjera je životni dah svake osobe, a pruža nam:

- samopouzdanje,
- samozadovoljstvo,
- samopožrtvovnost,
- te naposljetku samospoznaju.

Nesebičnost također obuhvaća ljudske vrijednosti - plemenito u ljudskom biću. Pet najvažnijih ljudskih vrijednosti jesu:

- *Istina*, ono što je nepromjenjivo,
- *Ispravno ponašanje*, usklađenost s obvezama i dužnostima pojedinog položaja,

- *Ljubav*, u smislu nesebične ljubavi koja ne očekuje ništa zauzvrat,
- *Mir*, u smislu staloženosti odnosno potpunog duševnog mira,
- *Nenasilje* koje podrazumijeva da se nikoga ne povrijedi riječju ili djelom.

Od pet navedenih vrijednosti prve dvije - *istina* i *ispravno ponašanje* - u sebi sadrže srž sveukupne moralnosti. U njima su sadržani *poštenje*, *integritet* i *odanost*. Drevna moralna pouka utemeljena na tim dvjema vrijednostima glasi: “Govori istinu i djeluj u skladu s dužnostima i obvezama koje ti nameće tvoj položaj, ma kakav on bio”.

A kada se djeluje iz nesebične ljubavi tada se javlja savršeni *mir* i *staloženost*, u uspjehu ili neuspjehu, radosti ili bolu, sreći ili patnji.

Nesebičan čovjek nije pohlepan i ne traži prečice do uspjeha pa zbog toga njegov osobni integritet nikada ne dolazi u pitanje. On ne traži pogodnosti pred drugima; on je po prirodi pošten. Ne traži ništa za sebe; njegova je odanost postojana i čvrsta.

Kada čovjek ima spomenute vrline njegove su misli, riječi i djela međusobno usklađeni. On govori ono što misli i čini ono što govori. Njegovoj osobnosti *dvoličnost* je posve strana što ga čini vjerodostojnim pa mu radi toga ljudi vjeruju. Dakle, jedino osoba od povjerenja može postati pravim liderom.

### 3.3. Povijesne činjenice: važnost nesebičnosti

U nastavku ćemo promotriti tri različite percepcije nesebičnosti u trima različitim kulturama. Prva, relativno novijeg datuma, potječe iz Europe; druga je iz Kine, a najstarija je indijska.



„Dobrota je jedina investicija  
koja nikada ne podbacuje.“

Henry David Thoreau:



Ponekad je dovoljna samo kap odgovornosti, kap brige, kap empatije, kap ljubavi, kap poštenja, kap povjerenja, da počnemo mijenjati svijet oko nas.

Razumijemo i vjerujemo da poslovati dobro znači i činiti dobro.



# K KORLAT

VINARIJA BENKOVAC

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



## 6.1. Ophođenje s ljudima na različitim razinama

Istraživački institut *Stanford* kvantitativno je procijenio koliko je razumijevanja i ophođenja s ljudima važno, ustvrdivši na koncu da je riječ o varijablama koje čine 85% uspješnosti liderstva. Svaki lider, u bilo kojoj organizaciji, mora djelovati na tri razine:

1. Prvoj - *podređenoj* - članovi njegova tima,
2. Drugoj - *paralelnoj* - suradnici i kolege nad kojima nema kontrolu,
3. Trećoj - *nadređenoj* - šef pod čijim vodstvom funkcionira.

## 6.2. Ljudska priroda

Poznavanje ljudske prirode preduvjet je ispravnog postupanja lidera prema podređenima, nadređenima i kolegama istog ranga. Iako su na tu temu razvijene mnoge koncepcije u nastavku ćemo se usredotočiti na dvije. Najnovija istraživanja, naime, pokazuju da su ljudi uglavnom motivirani unutarnjim, a ne izvanjskim potrebama. U tom je kontekstu primjenjiv *Maslowljev* koncept hijerarhije potreba koji nam kazuje da su potrebe u međusobnom odnosu:

1. Fiziološke potrebe (jake potrebe, prve se zadovoljavaju, slabo poticajne),
2. Potrebe za sigurnošću,
3. Društvene potrebe,
4. Potreba za samopoštovanjem,
5. Samoostvarenje,
6. Duhovnost (slabija potreba, posljednja se zadovoljava, jako poticajna).

Posljednjih godina života *Maslow* se uglavnom bavio duhovnim potrebama - koje čine osnovu istočnjačke kulture, etike i civilizacije već šest tisuća godina. Upravo one potiču čovjeka na predanost, samopožrtvovnost i služenje uzvišenim ciljevima i idealima.

Drugi koncept potječe s istoka, a govori nam da se ljudska priroda sastoji od tri osobine (*gune*):

1. *Tamas* - tupost, lijenost i inertnost,
2. *Rajas* - aktivni i strastveni aspekt prirode,
3. *Sattva* - čisti etički aspekt prirode koji teži skladu i uravnoteženosti.

Potreba da se iskuse rezultati djelovanja potječe iz *rajasa*; odustajanje od djelovanja kada nema koristi rezultat je *tamasa*, a djelovanje koje nije vezano za plodove tog istog rada, uz spoznaju da će plodovi prije ili kasnije, u ovom ili onom obliku, sigurno doći, rezultat je *sattve*. Istočnjačka civilizacija i kultura preživjele su primarno radi toga što su *satvičkom liderstvu* pridavale veliku važnost. *Satvički lideri* kroz povijest snažno su utjecali na Indijce, a jedan od njih bio je Mahatma Gandhi.

## 6.3. Temeljna formula za ophođenje s ljudima

Postoji jedna jednostavna izreka koja liderima ukazuje na koji način se trebaju ophoditi s ljudima. Toliko je mudra da je stekla status *temeljne formule*:

Najnovija istraživanja, naime, pokazuju da su ljudi uglavnom motivirani unutarnjim, a ne izvanjskim potrebama.

umijeće koje se stječe isključivo iskustvom, a predstavlja funkciju međusobnih odnosa, radije negoli položaj u organizaciji. Međutim, komponenta učinkovitosti može se i mora naučiti. Peter Drucker o tome kaže: "Učinkovitost je, drugim riječima, navika - splet praktičnih postupaka. A njih je uvijek moguće naučiti. Praktične postupke moguće je naučiti ako ih se uvježbava, uvježbava i uvijek iznova uvježbava."

U svom bestselleru *7 navika uspješnih ljudi* autor Stephen Covey usmjerava se na "promjenu navika ljudi koji žele postati pravi lideri". Ističe kako je relativno lako uvježbavati glazbu, glumu, različite sportove i slično jer se poboljšanje i napredovanje relativno jednostavno prati. No, kako uvježbati nešto što je "neopipljivo" - odlike ljudskog karaktera? Upravo se ovdje koncept *sadbane* - osmišljen radi preobrazbe ljudskog uma i karaktera - pokazuje izuzetno korisnim.

Duhovni tragatelji potiču se na vođenje *osobnog dnevnika*. Iskustvo s tom tehnikom govori da svaki pojedinac koji pošteno i dosljedno provodi disciplinu "nepogrešivo postiže uspjeh". Tehnika uključuje svjesnu odluku da se identificiraju slabosti koje želimo iskorijeniti, te vrline i navike koje bismo željeli usvojiti. Kada se to učini, započinje se s vođenjem osobnog dnevnika u kojeg se bilježe svakodnevna nastojanja uložena u postizanje željenog cilja. Svake večeri osoba bi trebala nekoliko minuta provesti u meditaciji i prisjećanju na dnevne događaje i nastojanja učinjena radi realizacije cilja.

Nakon toga, spoznaje se bilježe u dnevnik na odgovarajući način. Početno polazište dnevnika je "spoznaja samoga sebe" kako je pojašnjeno ranije u tekstu. Nakon što se uoče slabosti kojih se želimo riješiti i vrline koje želimo usaditi, vođenje dnevnika postaje jednostavno.

Translated and reprinted by permission of Leela Press. This article is an excerpt from the book *Sai Baba's Mahanakya on Leadership*, by M.L. Chibbe. Copyright ©2015. by Leela Press, all rights reserved.



**M. L. Chibber**, doktor znanosti, umirovljeni general indijske vojske, predavač na Indijskoj vojnoj akademiji te dugogodišnji direktor *Institute for Management Development* u New Delhiju. Doktor Chibber dobitnik je nacionalne nagrade "Padmabhushan" koja se u Indiji dodjeljuje za posebne zasluge.





1

Preuzmi aplikaciju na svoj pametni telefon. Više na [www.epostcard.hr](http://www.epostcard.hr)



2

Fotkaj mobitelom, napiši tekst i dizajniraj svoju čestitku.



3

Plati SMS porukom ili karticom.



4

Hrvatska pošta dostavlja čestitku - primatelj razveseljen.



**ŠALJITE NAJMILIJIMA ČESTITKE KOJE STE SAMI DIZAJNIRALI**

**epostcard** je nova usluga Hrvatske pošte koja vam omogućuje da sami izradite čestitku kakvu želite. Preuzmite besplatnu aplikaciju **epostcard** na svoj pametni telefon. Snimite novu ili odaberite postojeću fotografiju za naslovnicu čestitke. Unesite tekst čestitke, te ime i adresu primatelja. Uslugu možete platiti putem SMS poruke ili karticom. Hrvatska pošta će čestitku otisnuti i dostaviti kome želite.

**Sreću podijeli i razveseli!**





# Život protkan mudročću: Peter Drucker

**Jim Nelson**

## Uvodnik

*Uvoditi umjetnost u leadership naša je inovacija: glazbena umjetnost nas uči kako biti dobar slušač, a likovna umjetnost o tome kako biti bolji promatrač. Pomoću umjetnosti stavljamo ljude u stanje*

*refleksije kada oni počinju razmišljati o smislu svojih poteza i o smislu onoga što rade. Važno je da se čovjek preispituje ima li smisla ono što radi sam i u timu.*



# NAGRADE GENERALI AAA

**Violeta Bulc, europska povjerenica za promet, dobitnica nagrade IEDC-Poslovne škole Bled**



Violeta Bulc: Poslovno obrazovanje je izvor globalnog znanja, ono nudi okruženje u kojem se rukovoditelji osposobljavaju u multikulturnom djelovanju, prekograničnoj suradnji i to je okruženje u kojem niču različite iznimne ideje. IEDC-Poslovna škola je mala poslovna škola s velikim srcem. A upravo je potonje odlika svih dugoročno uspješnih projekata.

Nagrada Generali AAA (Alumni Achievement Award) je javno priznanje IEDC-Poslovne škole Bled za ostvarenje najviših ideala na kojima se temelji iznimne dosege u karijeri, vodstvo, djelovanje za dobrobit društva i doprinos razvoju škole. »Izuzetno sam ponosna što je među dobitnicima najvišeg priznanja diplomcima naše škole za 2015. godinu i Violeta Bulc, europska povjerenica za promet, koja je na našoj školi završila Predsjednički MBA studij,« izjavila je prof. dr. Danica Purg, direktorica i dekanica IEDC-Poslovne škole Bled.

Budući da je obrazovne programe IEDC-Poslovne škole Bled pohađalo preko 75.000 polaznika iz 82 države, od čega je oko 5.000 polaznika programa za stručno usavršavanja aktivno u udrugama diplomaca, u klubovima Alumni IEDC-a, svake godine dobitnici priznanja Generali AAA su i diplomci iz inozemstva (na fotografiji lijevo).

IEDC-Poslovna škola Bled ima **15 alumni klubova** u raznim zemljama diljem svijeta, uključujući i jug Afrike, a u Sloveniji, vjerovatno i u cijeloj srednjoj i istočnoj Europi, ima najdulju tradiciju i najrazgranatiju mrežu klubova. Prva tri kluba (u Sloveniji, u Hrvatskoj i u Rumunjskoj) su osnovana 1992. godine. Mreža diplomaca iste škole je odlična osnova za stvaranje novih poslovnih veza i traženje novih poduzetničkih i profesionalnih mogućnosti, a ponajprije predstavlja platformu za daljnji osobni razvoj pojedinaca. Predsjednica IEDC Alumni kluba Hrvatska je **Anita Hukelj**, Odvjetnički ured Anita Hukelj, koja ističe: „Želja našeg kluba je isticati vrhunsku razinu IEDC kao izvora



**Dobitnici priznanja Generali AAA za 2015. godinu** (slijeva nadesno): **Mioara Bolozan**, direktorica marketinga tvrtke Whirlpool Rumunjska, **Alexey Minyaylo**, direktor neprofitne organizacije 'Games of the Future', Rusija, **Violeta Bulc**, europska povjerenica za promet, **Alexander Ryjov**, Predsjednička ekonomska akademija, Sveučilište Lomonosov iz Moskve, Rusija, i **Darko Mikec**, Damatech, Slovenija. Prof. dr. **Danica Purg**, direktorica i dekanica IEDC - Poslovne škole Bled, (u sredini) podijelila je nagrade u prosincu 2015. godine.

znanja i vještina neophodnih za brži razvoj i bolju budućnost, ne samo nas samih nego i cijelog društva. Naša je misija to činiti jer u regiji nitko to ne radi bolje, kvalitetnije, inventivnije i autentičnije od nas polaznika IEDC – Poslovne škole Bled.“

Više informacija na:

[www.iedc.si/aaa](http://www.iedc.si/aaa)

Naša škola im je pomogla vidjeti svijet kroz različite umjetničke leće, zamisliti upravljanje i vođenje kao prelijepu doživljaju te otkriti svoje unutarnje kreativne impulse. Za mnoge od naših studenata pozitivna iskustva učenja od metafore umjetnosti predstavljaju najdublje uspomene na studij koje ostaju s njima tijekom cijeloga života pozitivno utječući na njihove poslovne aktivnosti.

Iako se umjetnost možda čini neobičnim sredstvom za osobni razvoj, svijet u kojem živimo i radimo traži da zavirimo onkraj tradicionalnog te da barem ponekad napustimo “business-as-usual” pristup. Mnogobrojna pitanja i problemi s kojima se lideri 21. stoljeća suočavaju obeshrabrujuća su, kompleksna, međusobno povezana i kontinuirano promjenjiva. Današnji i sutrašnji izazovi stoga traže drugačiji, inovativni pristup i novu viziju - *kreativno liderstvo*. Transformacija prema nekom novom, boljem svijetu traži od nas poticanje kreativnih potencijala, čvrstinu unutarnje volje i maštovito vizionarstvo. Jasna potreba za mudrim, strastvenim i sućutnim vodstvom, odgovornim prema svijetu u kojem postoji iz dana u dan sve se snažnije osjeća.

A ta nasušna potreba za novim liderstvom osnovni je razlog suradnje IEDC-a i *qLifea*. Kako je *qLife* u stručnim krugovima veoma cijenjena publikacija i neosporni predstavnik onog najboljeg što svijet nudi na području liderstva, iznimno smo počašćeni partnerstvom u ovom inspirativnom projektu koje traje već pet godina. U našem novom zajedničkom nastupu sa zadovoljstvom ćemo s vama podijeliti bezvremensku mudrost Petera Ferdinanda Druckera - osobe koja je bez sumnje ostavila najdublji trag u stvaranju i promicanju znanosti i umjetnosti liderstva.

Napisala: prof. dr. Danica Purg

*Tekst koji prenosimo u ovom broju qLife časopisa posljednji je intervju Petera Druckera.*

**Jim Nelson:** *Kakav je osjećaj promatrati svijet danas iz vaše perspektive mudrog devedesetpetogodišnjaka?*

**Peter Drucker:** Prije svega, osjećam se vrlo staro. No, moj pogled na svijet zbog toga se nije mnogo promijenio. Prije četrdeset godina pretežno sam surađivao s poslovnim organizacijama profitnog sektora. Posljednjih trideset godina pretežno surađujem s neprofitnim organizacijama, iako ponekad odradim neki savjetnički posao za neke stare klijente poslovnog sektora. Moji bliski suradnici odavno su u mirovini pa sada surađujem s novim, mladim i vrlo zanimljivim ljudima. Nije se baš mnogo toga promijenilo.

**JN:** *Moramo Vas upitati jedno jednostavno pitanje: jeste li iznenađeni političkim uspjehom guvernera Kalifornije, Arnolda Schwarzeneggera, koji u svojem govoru koristi isti šarmantni naglasak kao i vi?*

**PD:** Guverner Schwarzenegger svakako je iznenađenje u politici SAD-a. Nisam ga imao prilike upoznati, a o njemu mislim da

Nasušna potreba za novim liderstvom osnovni je razlog suradnje IEDC-a i qLifea.

Osobno, ne vjerujem u lidere. Sve te priče o liderima opasna su glupost i čisti promašaj. Savjetujem vam da ih što prije zaboravite.

pravim informacijama. Slično je i s poslovnim školama koje moraju naučiti svoje polaznike postavljati prava pitanja:

1. Koji su rezultati našeg rada?
2. Što trebamo učiniti?
3. Koji su prioriteti?
4. Tko mora razumjeti to što pokušavamo učiniti?

Navedena pitanja stara su više od tristo pedeset godina, vrijede za svaku profesiju i razlikuju jednu profesiju od druge. Svatko ih može naučiti samo ako se dovoljno potrudi.

Dozvolite mi da kažem još nekoliko riječi o liderima. Osobno, ne vjerujem u lidere. Sve te priče o liderima opasna su glupost i čisti promašaj. Savjetujem vam da ih što prije zaboravite. Nesretan sam i zabrinut što ljudi, nakon stoljeća proživljenih u društvu “velikih lidera” poput Hitlera, Staljina i Maoa još uvijek imaju potrebu za “vodstvom”. Mislim da se svi zajedno trebamo plašiti lidera, te da se pritom trebamo upitati:

1. Što oni predstavljaju?
2. Koje su njihove vrijednosti?
3. Imaju li karizmu?
4. Možemo li im vjerovati?

Moja strahovanja proizlaze iz životnog iskustva. Vjerujte mi, upoznao sam mnogo tzv. “karizmatičnih lidera” u svom životu pa znam što govorim.

**JN:** *S obzirom na vašu skepsu povezanu s “karizmatičnim liderstvom”, što mislite o razdoblju karizmatičnih direktora koje je još uvijek na snazi? I, s tim u svezi, o njihovim ogromnim plaćama?*

**PD:** Dovoljno sam star da se sjećam Franklina Delana Roosevelta i Harryja Trumana. I dok je Roosevelt doista bio veliki lider, Truman je bio najbolji predsjednik kojeg su Sjedinjene Američke Države ikada imale; predsjednik koji je najviše napravio za svoju zemlju unatoč tome što definitivno nije bio veliki lider. Štoviše, Trumana su mnogi podcjenjivali, pa čak je i on sam sebe podcjenjivao. S obzirom na sve to, jasno vam je kako ne cijenim posebno direktore koji sebe predstavljaju kao Supermane nadljudskih sposobnosti.

Posebna su priča njihova velika primanja koja smatram neprimjerenima. Još je *J. P. Morgan* davne 1906. rekao kako je svaka organizacija koja menadžere plaća dvadeset puta više od običnih radnika loše vođena, te je odbijao investirati u takve sustave. Mislim da njegovo pravilo još uvijek vrijedi i da ga treba primijeniti. Usput rečeno, popriličan broj direktora koje sam poznao sebe nikada nisu smatrali posebnim ljudima. Izgradili su timove i odrađivali posao uspješnog voditelja tima.

**JN:** *Prilično podcjenjivački govorite o liderstvu povezujući ga s Maom, Hitlerom i Staljinom. Priča se da menadžment vidite kao neku vrstu zaštite od fašizma. Je li to točno? Ako jeste, kako menadžment ispunjava tu ulogu?*



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

U suradnji s:



## ■ 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 izgleda 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!

## ■ Proširite svoju poslovnu mrežu

Sudionici dolaze iz šire regije srednje i istočne Europe, što vam daje izvrsnu priliku da proširite vaše poslovnu mrežu, suradnju i razmjenu iskustava.



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.

Obrazovanje za napredak u karijeri u **TURIZMU**

Više informacija: **+386 4 5792 500**; **ampt@iedc.si**; **www.iedc.si/ampt**

Gospodarstvo, društvo i organizacije zapravo su svojevrsne točke ravnoteže. Jedan od glavnih zadataka menadžmenta odnosi se stoga na uravnoteženje kratkoročnih i dugoročnih rezultata, održanje na tržištu, inoviranje itd. Menadžment možemo zamisliti kao neku vrstu "vage" koja uravnotežuje različita očekivanja dionika. A najvažniji dionik nije dioničar nego kupac! Ako ne zadovoljite kupca ništa drugo nećete moći učiniti.

Problem kapitalizma ogleda se u opasnoj neravnoteži u korist dioničara. Prema tome, zadatak je vodstva - političkog ili poslovnog - uspostaviti ravnotežu koja će biti u skladu s trenutačnim potrebama. Zbog toga se događaju stalne promjene. Snaga kapitalizma je u eksperimentu; nijedan drugi sustav nema sličnu snagu jer nijedan drugi sustav nije pluralistički.

**JN:** *Vrlo ste skeptični glede upravljanja državama i državnih vlada. Kakva su vaša stajališta o budućnosti institucije "državne vlade" i njezinoj ulozi u postkapitalističkom društvu?*

**PD:** Znao, kada zađete u moje godine naučite da ne treba ništa predviđati. Skeptičan sam prema svakoj instituciji koja nema ograničenja glede moći. S obzirom na to da sam konzervativac, za mene je moć bez odgovornosti političko zlo.

Vlada mora biti ograničena, obuzdana i vezana uz poslove koje može i mora obavljati. Vlada može mnogo toga učiniti. Vlada je zapravo loš radnik koji ne zna pravilno postaviti norme. Pokuša li nešto činiti, često ne uspijeva iz jednostavnoga razloga što ne može lako "otpuštiti". Kad se za nešto "zakače" ne "otpuštaju" lako, sve dok ne bankrotiraju, pa čak i tada ne "otpuštaju". Posljednjih trideset godina vlada se polagano usmjerava na one stvari koje može dobro

obaviti, iako smatram da je krug njenog djelovanja još uvijek preširok. Nadam se da će za pedeset ili stotinu godina upravljanje državom drugačije izgledati.

**JN:** *Što mislite, u kojem smjeru se današnji svijet kreće? Mnogo je nelagode vezano uz to pitanje...*

**PD:** Mislim da je svaki čovjek koji nije zabrinut smjerom u kojem se današnji svijet kreće ili slijep ili gluh. Vjerovanje u napredak koje smo naslijedili iz 18. stoljeća davno je nestalo. Vjerovanje u svijet kojim dominira Zapad polagano nestaje. Rastuće sile - Kina i Indija - nisu zapad niti će prihvatiti zapadnjački način razmišljanja onako kako je to učinio Japan prije sto pedeset godina. Mogu samo reći da novi svijet ne razumijemo. Ne znamo do koje će mjere EU postati zajednica ili zadržati oblik slabe konfederacije. Ne razumijemo MERCOSOR (zajednica zemalja Latinske Amerike). Nalazimo se u temeljnoj tranziciji poput one u 18. stoljeću prije napoleonskih ratova.

Veoma malo znamo o svijetu budućnosti kojim zasigurno neće dominirati samo jedna velika sila; Amerikanci će to vrlo teško prihvatiti. Većina nas na svijet još uvijek gleda kroz prizmu 1960-ih - u kojima je Amerika bila jedina velika sila i jedino gospodarstvo koje zaista funkcionira. EU je danas veća od SAD-a. Kina pokušava stvoriti slobodnu trgovinsku zonu koja će biti veća od američke u proizvodnom i potrošačkom smislu. Mi Amerikanci stoga moramo naučiti da će svijet vrlo skoro biti potpuno drugačiji i da će to biti svijet u kojem različite vrijednosti moraju paralelno egzistirati. Mislim da će se zapadnjačka proizvodnja i zapadnjačka konkurentnost održati i da će ih zajedno držati *informacija*, a ne moć. Mislim da je to smjer u kojem svijet ide. Čeka nas tridesetak godina zahtjevne tranzicije.

**JN:** *Doživjeli ste pozne godine. Do sada ste podosta brinuli o vlastitom stilu života. Što mislite o "životu nakon života" te o Bogu? Kako promišljate o tranziciji kojoj se neizbježno približavate?*

**PD:** Vrlo sam konvencionalan, tradicionalan kršćanin. Točka. Ne razmišljam o tom trenutku. Naučen sam da nije moj posao razmišljati o tome. Moj je posao reći: "Da, Gospodine".

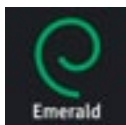
**JN:** *To mora da je vrlo umirujuće.*

**PD:** I jest. Svakog jutra i večeri zahvaljujem Bogu na ovome svijetu. Amen.

**JN:** *Djelujete tako živahno. Nadamo se da ćemo imati priliku opet s Vama razgovarati.*

**PD:** I ja se nadam.

Translated and reprinted by permission of Emerald. This article was originally published under the English title *A Lifetime of Wisdom with Peter Drucker*, by Jim Nelson, in *Corporate Governance Journal*, March 2005. Copyright ©2015. by Emerald Group Publishing Limited, all rights reserved.



**Peter F. Drucker**, (1909. - 2005.) publicist, predavač i savjetnik, posebna figura intelektualnih krugova i svijeta biznisa. Činjenica da ga javnost pamti kao "oca menadžmenta" o njemu sve govori.



**Jim Nelson**, glavni urednik časopisa *Corporate Governance* u izdanju nakladničke kuće Emerald.



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



# ŽELITE LI POSTATI DRUŠTVENO ODGOVORAN LIDER?

Željeli to ili ne, izazovi su sve veći i složeniji!



## PLANETARNE GRANICE

Probijeno četiri od devet, Zemlja je sve manje gostoljubiva za suvremeni način života.

**Možemo li zaustaviti globalno zagrijavanje?**



## NESTAŠICA RESURSA

Koristimo više resursa nego što ih je Zemlja u stanju obnoviti. Ono što potrošimo u godinu dana, planet obnavlja godinu dana i šest mjeseci.

**Kako smanjiti potrošnju resursa?**



## NESTABILNA EKONOMIJA

Na izdisaju je poslovni model u kojem je priroda besplatna, raspoloživa i nepotrošiva.

**Kako se razvijati unutar granica planeta?**



## NEJEDNAKOST DOHOTKA I RAZVOJNIH MOGUĆNOSTI

Jedan posto najbogatijih posjeduje 48 posto svjetskog bogatstva, ono što preostane dijeli 99 posto ljudi.

**Kako iskorijeniti siromaštvo i ublažiti nejednakosti?**



## MIGRACIJE

Svjedočimo sve većem priljevu izbjeglica u Europu.

**Kako odgovoriti na popratne prilike i rizike?**



## TERORIZAM

Napad u Parizu dodatno je ugrozio sigurnost i krhki gospodarski oporavak EU-a.

**Kako odgovoriti na rastuće sigurnosne i gospodarske rizike?**

Sve veći nesklad:

**KRATKOROČNI  
REZULTATI**

**dugoročni imperativi  
budućnosti**



Osposobite se za suočavanje s ključnim izazovima 21. stoljeća

# POSTANITE DRUŠTVENO ODGOVORNI LIDER, SUDJELUJTE U PROGRAMU ZA RAZVOJ DRUŠTVENO ODGOVORNIH LIDERA.

## PROGRAM ZA RAZVOJ DRUŠTVENO ODGOVORNIH LIDERA

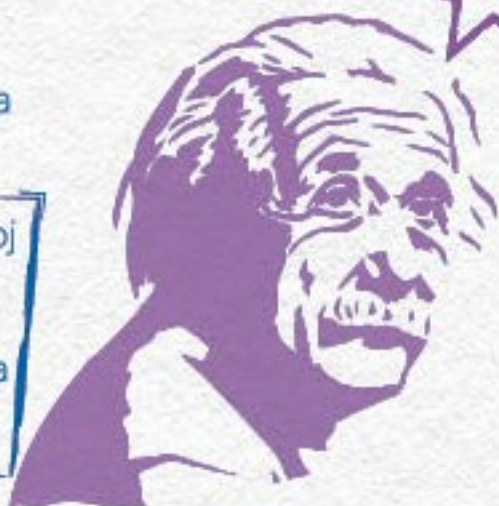
Jedinstven program u Hrvatskoj, usmjeren na pojedinca, grupu (tim) i organizaciju

Polaznici usvajaju suradnička (relacijska) i transformacijska znanja potrebna za ostvarivanje suštinskih promjena u načinima razmišljanja i rada u organizacijama

**Suradnička znanja** - kompetencije za razvoj međuljudskih odnosa u organizacijama

**Transformacijska znanja** - kompetencije za promjenu načina razmišljanja

*Ne možemo riješiti probleme istim načinom razmišljanja kojim smo ih stvorili.*



## KLJUČNE KORISTI PROGRAMA



### POLAZNICI

Kompetencije za oblikovanje rješenja u skladu s nastajućom budućnošću. To su u prvom redu vještine i znanja potrebne za izradu, testiranje i usavršavanje prototipova – novi pristup rješavanju problema.



### ORGANIZACIJE

Izrada prototipova rješenja konkretnih organizacijskih problema.

**Saznajte više:**

[miljenko.cimesa@solcroatia.org](mailto:miljenko.cimesa@solcroatia.org)

[andreja.pavlovic@hauska.com](mailto:andreja.pavlovic@hauska.com)









# Ekologija vodstva

Peter M. Senge

**P**osljednjih pet godina lideri korporacija više su govorili o učenju i razvoju nego u proteklih pedeset. Pa ipak, rasprave o toj temi istovremeno bude nadu i nezadovoljstvo. Normalno je da direktori žele znati odgovor na presudno pitanje: “Kako stvoriti organizaciju koja uči?” Riječ je o pitanju koje mi najčešće postavljaju. No, ono je iz najmanje dva razloga pogrešno. Prvo, zato što podrazumijeva da direktor tvrtke ili predsjednik uprave sam može mijenjati genetski kod (ustaljenu kulturu i strukture koje određuju način funkcioniranja) organizacije. Drugo, pretpostavlja da je za izgradnju “organizacije koja uči” (i samo učenje) potrebna neka jasna formula, što nije točno jer je riječ o trajnom procesu, a ne o nekoj intervenciji koju “jednom napraviš, a potom zaboraviš”.

Stoga mogu otvoreno kazati kako je sposobnost predsjednika uprave da sam stvori organizaciju koja uči ili da sam postigne bilo koju vrstu trajne promjene precijenjena. Složit ćete se, naime, sa mnom da

većina lidera i menadžera - koji dopijaju do vrha organizacije – prije ili kasnije otkrije kako nemaju moć i sposobnost samostalno nadzirati njezino kompleksno funkcioniranje. Predsjednik uprave jedne

o razumijevanju međuovisnosti i poslovnim inovacijama. Sastanci uprave kojima je predsjedavao uobičajeno su trajali jedan do dva dana, kako bi se "zajednički borili s kompleksnim pitanjima koja su mučila donositelje odluka na lokalnoj razini". Rezultat tih sastanaka često nisu bile odluke kao takve, već "bolji način uobličenja ključnih strategijskih dvojbi i pomoć djelatnicima u razumijevanju kompleksnih višedimenzionalnih kratkoročnih i dugoročnih odnosa."

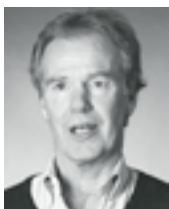
U 20 godina službe, O'Brien je od posrnulog *Hanovera* stvorio jednu od najuspješnijih kompanija u industriji osiguranja. Zaključio je kako transformacija organizacije predstavlja proces kojeg malo tko razumije. Jednom prilikom o tome mi je rekao: "Organizacija koja uči općeprihvaćena je ideja. Nakon nekog vremena, čovjek se počne pitati zašto je koncept tako teško ostvariti u praksi. Svi želimo raditi u organizaciji zajedničke vizije, koja njeguje otvorenost i kontinuirano učenje. Pa ipak, u praksi se to ne događa. Zašto je tome tako?"

Glavni problem O'Brien je vidio u vodstvu. Otkrio je, prema njegovu osobnom iskustvu, osnovnu kvalitetu liderstva potrebnu za vođenje organizacije koja uči: *neprekidno se odricati svojih najdražih mentalnih modela*, odnosno spremnost da se napuste načini razmišljanja, postupci, stavovi i uvjerenja koji su se u prošlosti pokazali učinkoviti. Iskreno, malo tko je spreman na takvo nešto.

Vjerojatno je najteže odreći se onih mentalnih modela koji se odnose na samu prirodu izvršnoga vodstva. O'Brien je tvrdio kako bi u godini dana donio najviše tri odluke - od kojih su se dvije obično odnosile na ljude; odluke koje je jedino on u organizaciji mogao donijeti. "Nije riječ o odlučivanju", tvrdi O'Brien. "Pobrinemo li se da ljudi ispravno razumiju teška kompleksna pitanja, pobrinemo li se da se šire i razumiju načela, tada će se dobre odluke same od sebe donositi na svim organizacijskim razinama."

Translated and reprinted by permission of Jossey Bass. This article was originally published under the English title *The Ecology of Leadership*, by Peter M. Senge, in *Leader-to-Leader* magazine, Fall 1996. Copyright ©2015, by Jossey Bass, all rights reserved.

**JOSSEY-BASS™**  
An Imprint of WILEY



**Peter M. Senge**, profesor na MIT *Sloan School of Management*, predsjednik društva za organizacijsko učenje - SoL, autor kapitalnog djela *Peta disciplina*, osoba koju stručna javnost drži "jednim od petorice najutjecajnijih mislilaca u povijesti menadžmenta".

---

L

Q

---

---

# LIDER NE TRAŽI MIRNO MORE, NEGO SNAŽNA JEDRA.

Strateški smo partner poduzetnicima i korporacijama u izgradnji menadžerskih potencijala. Dokaz naše učinkovitosti su konkretni pozitivni poslovni rezultati malih i velikih kompanija s kojima smo surađivali. Naši senior konzultanti su certificirani treneri, coachevi i mentori s iskustvom u biznisu.

## LQ USLUGE

Dijagnostika  
Savjetovanje  
Trening  
Coaching

M +385 91 3311 033  
KONTAKT@L-Q.HR  
L-Q.HR

---





# Od 1921. ne prestajemo oslušivati vaše čokoladne želje!

**Z**večevo je čokolada s kojom ste odrasli i prva čokolada s rižom na svijetu koja je - nakon što smo je prvi proizveli - potom kopirana diljem planete. Zvečevo je više od puke tvornice i više od puke tvrtke: Zvečevo je član obitelji.

Stvorili smo prvu čokoladu *Mikado s rižom* u svijetu: svjetski poznati i priznati proizvod koji se distribuira na tržištima širom svijeta; na području Sjeverne Amerike, Australije, Novog Zelanda, Austrije, Njemačke, Mađarske, pa čak i Švicarske.

Kako na domaćem tako i na tržištu susjednih zemalja Zvečevo čvrstu poziciju nije izgradio samo *Mikado* brendom već i ostalim snažnim markama čokolade i alkoholnih pića. Dokaz vrhunske kvalitete Zvečevo proizvoda ogleda se su brojnim nagradama i priznanjima dobivenim u zemlji i inozemstvu, u stotinama medalja i odlikovanja za kvalitetu proizvoda, te u više zlatnih medalja svjetske institucije za ocjenjivanje kava koje "Monde Selection" iz Bruxellesa.

Naši proizvodi *Clementina* i *Barun* nose znak "Hrvatska kvaliteta", a *Mikado* i vinjak *Trenk* znak "Izvorno hrvatsko".

## Kako je sve počelo?

Nakon kaosa nastalog poslije Prvog svjetskog rata, upravo je Požega izabrana kao savršeno mjesto za tvornicu koja će kasnije cijelom gradu donijeti čokoladnu slavu, te će grad Požega postati vodeći proizvođač slatkiša Kraljevine. Tvrtka *Zvečevo d.d. Požega* započela je s radom kao tvornica "Stock Cognac Medicinal" 20. listopada 1921. godine proizvodeći jaka alkoholna pića (voćne rakije, vinjak i domaći brandy).

Godine 1934. švicarski *Nestlé* nudi ugovor tvrtki "Stock Cognac Medicinal" na punih 10 godina za najam postrojenja kako bi proizvodili čokolade i bombone. Njihovu ponudu odobrilo je Ministarstvo i Kraljevska banska uprava u Zagrebu, pa je *Nestlé* 1936. godine dobio dozvolu za početak proizvodnje čokolade i čokoladnih proizvoda.

Tvornica je tada zapošljavala 350 djelatnika, većinom iz Požege, raspodijeljenih u osam velikih odjela:

1. Konjak i ostala alkoholna pića,
2. Čokolada i čokoladni bomboni,
3. Kakao u prahu i kakaovo maslo;
4. Praline i punjena čokolada;
5. Kanditi;
6. Svileni bomboni i karamele;
7. Marmelada i voćni sirupi,
8. Roba od vafela, fini deserti i zamatanje čaja.

Osnovno geslo pod kojim je tvrtka tada poslovala glasilo je *Budi iskren*, a bilo je ispisano na jednoj od zgrada tvornice. Poput dobrog duha, geslo je ujedinjavalo sve radnike i upravu koji su skladno funkcionirali što je vremenom rezultiralo osnivanjem knjižnice u okviru tvornice, te pjevačkog društva i orkestra.

Godine 1946., po okončanju Drugog svjetskog rata, proizvodnja je nastavljena u nacionaliziranoj tvornici. Pod imenom Zvečevo poslovanje započinje od 1951. godine. U godinama koje su potom slijedile Zvečevo je prošao kroz opsežne promjene: godine 1958. u sustav Zvečeva ulazi mljekara,

a tijekom 60-ih gasi se nerentabilna proizvodnja voćnih sokova i brašna.

Sustav se tada posve koncentrirao na proizvodnju kakao proizvoda, jakih alkoholnih pića te na preradu mlijeka u mliječni prah. Međutim, promjenama ovdje nije bio kraj. Štoviše, ona najvažnija - koja je doista sve promijenila - u to vrijeme polako se počela nazirati.

**Godine 1963./64. nekolicina entuzijasta u liku direktora, majstora i radnica osmislila je prvu čokoladu s rižom u svijetu!**

Tehnologija novog proizvoda - inovacije koja je potom kopirana u cijelom svijetu - temeljila se na ekspanziranju riži i 90 postotnoj mliječnoj čokoladi dobivenoj iz mlijeka vlastite mljekare. Stoga će *Mikado* - japanski ovozemaljski i nebeski vladar, hrana ljudi i bogova - zauvijek ostati sinonimom za čokoladu s rižom.

U periodu od kasnih 60-ih i ranih 70-ih uslijedila je modernizacija i rekonstrukcija procesa što je dovelo do znatnog povećanja proizvodnje i zaposlenosti.

Osim toga, značajan poslovni događaj za tvrtku dogodio se 1970. godine kada su *Nestlé* i *Zvečevo* sklopili Ugovor o dugoročnoj poslovnoj suradnji koji je pomogao Zvečevu da osvoji domaće i inozemno tržište.

Godine 1987. u Zvečevu je pokrenuta proizvodnja vafel proizvoda na bazi brašna, a od 1994. tvrtka je počela poslovati kao dioničko društvo. Tvornica Zvečevo proslavila je Požegu kao "grad čokolade" još u doba Kraljevine SHS, a čokolada s rižom i danas je obavezan poklon brojnih ljudi koji odlaze u goste.

Godine 1963./64. nekolicina entuzijasta u liku direktora, majstora i radnica osmislila je prvu čokoladu s rižom u svijetu!



Zvečevo je danas ponosni vlasnik nekoliko svjetski poznatih brendova: *Mikado*, *Braco*, *Seka*, *Mond*, *Samo ti* i *Volim te*. U proizvodnom asortimanu ima više od stotinu raznih čokolada, pralina i alkoholnih pića. Tvrtka zapošljava 480 djelatnika, a grupu čine i povezane kompanije u Bosni i Hercegovini, Sloveniji i Srbiji.

## Kvaliteta nam je oduvijek na prvom mjestu

Politika kvalitete oduvijek je predstavljala temelj poslovanja i razvoja tvrtke. U organizaciji se, naime, oduvijek vjerovalo kako je visoka razina kvalitete osnova uspješnog poslovanja i jamstvo zadovoljstva naših vjernih kupaca.

Planovi tvrtke temelje se na novom velikom investicijskom ciklusu modernizacije proizvodnje kojom će se očuvati i unaprijediti konkurentnost na domaćem i inozemnom tržištu.

Osiguranje upravljanja kvalitetom provodi se prema normi ISO 9001:2000 (referentna norma - priznata u na svjetskoj razini - za certifikaciju sustava upravljanja kvalitetom), a trajno osiguranje zdravstvene ispravnosti naših proizvoda provodi se na načelima HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*).

Shodno tome, osnovni cilj poslovanja naše tvrtke ogleda se u tome da našim proizvodima pridonesemo očuvanju ljudskog zdravlja, zaštiti okoliša i poboljšanju kvalitete života.

Ako već sutra tržištu ponudimo niz novih proizvoda tada će to biti odraz naše brige za potrošača i rezultat stalno prisutne dinamike rada. Riječ je osnovnim preduvjetima

Politika kvalitete oduvijek je predstavljala temelj poslovanja i razvoja tvrtke.

da naš znak uvijek bude prepoznatljiv kao znak tradicije, kvalitete i vašeg povjerenja.

Vaše povjerenje i vaša privrženost našim proizvodima naša su najveća nagrada. Jer, samo je najbolje dovoljno dobro za vas!

S obzirom na to da se poslovanje Zvečeva temelji na kvaliteti, tradiciji i očuvanju okoliša, poslovni i proizvodni procesi tvrtke u kategoriji su "čistih tehnologija". Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja RH godine 2001. radi toga je dodijelilo Zvečevu nagradu *Hrvatski oskar* u kategoriji "Industrija i energetika". Budući da Zvečevo posluje po svjetskim normama, podrazumijeva se da uvažava i preventivnu strategiju čiste proizvodnje.

## 4 nova Mikado okusa za potpuno prepuštanje užitku

Kikiriki s karamelom, riža s mliječnom kremom i žitaricama, pa onda riža s nougatom i žitaricama, jagoda.

Ovi sastojci - sljubljeni s najboljom *Mikado* čokoladom - nove su poslastice koje je pripremio Zvečevo.

Devedeset godišnja tradicija  
Zvečeva protkana je inovativnošću  
i konstantnim unapređenjem  
kvalitete proizvoda kako bi se  
zadovoljili potrošači.

Iako kupci poručuju kako se “ne mogu odlučiti koji je najbolji”, sigurni smo da će svatko pronaći svoj omiljeni okus. Jer, za uživanje u čokoladi više nitko ne bi trebao imati ni trunke grižnje savjesti. Najnovija istraživanja, naime, pokazuju da umjerena konzumacija čokolade pomaže očuvanju zdravlja srca jer snižava krvni tlak i smanjuje razinu kolesterola u krvi. Osim toga, znanstvena su istraživanja nepobitno dokazala da čokolada predstavlja prirodni anti-depresiv i izvor antioksidansa.

Poznata *Mikado* čokolada oplemenjena dodanim sastojcima poput kikirikija, karamele, riže, mlijeka, nougata, žitarica i jagoda novu liniju čokolada čini izvorom potpunog užitka koji će razveseliti svaku osobu, pa čak i najzahtjevnije ljubitelje čokolade.

Vođeni istančanim ukusima svojih kupaca djelatnici Zvečeva već sada marljivo rade na pripremi novog “kokos - badem” okusa koji uistinu predstavlja poseban spoj egzotičnog kokosa i poznatog mediteranskog badema. Svojom punoćom badem tako upotpunjuje svilenkasto slatkasti kokos, a sljubljeni s *Mikado* čokoladom pretvaraju se u cjelovitu slatku harmoniju.

Navedeni novi proizvodi - kao i svi dosadašnji - odišu devedeset godišnjom tradicijom Zvečeva protkanom inovativnošću i konstantnim unapređenjem kvalitete proizvoda kako bi se zadovoljili potrošači. Radi toga u Zvečevu se pomno pazi na svaki proizvodni korak pri spravljanju ovih vrhunskih čokolada - spremljenih od mlijeka iz vlastitih mljekara - koje su proslavile Požegu i cijeli požeški kraj.

NOVO

*Nešto što će ti se  
uvući pod kožu  
I nešto što ćeš htjeti  
podijeliti samo  
s najdražim*



ZVEČEVO  
1921





# Voditi otvorenoga srca

Ronald A. Heifetz  
Marty Linsky

**G**ledano kroz povijest, biti lider nikada nije bilo jednostavno. Pa ipak, početkom 21. stoljeća čini se kako prihvaćanje te uloge dodatno dobiva na težini. Izazovi modernog vremena, naime, traže od čelnih ljudi nacija i organizacija da iz temelja promijene vlastite stavove, uobičajeni način rada te u nekim slučajevima čak i duboko ukorijenjene vrijednosti.

U tom kontekstu uglavnom mislim na *adaptivne* izazove, odnosno probleme nejasnog rješenja koje uvijek zahtijeva promjenu pojedinca. Uzmimo, primjerice, slučaj iz medicine. Osobi kojoj je dijagnosticirana upala grla liječnik će propisati terapiju penicilinom koja će vjerojatno dovesti pacijenta do ozdravljenja, a da pritom neće zahtijevati da pacijent promijeni vlastiti stil života. Druga dijagnoza, primjerice, začepljenje

krvnih žila, zahtijevat će kirurški zahvat koji će zatim dovesti do ozdravljenja. No, ako u ovom slučaju pacijent ne promijeni svoj način života - ne promijeni prehranu, prestane pušiti, poboljša fizičku kondiciju, smanji stres - bolest će se vratiti.

Adaptivni izazovi zahtijevaju bolne prilagodbe. Voditi ljude kroz adaptivne promjene težak je i riskantan zadatak. Od ljudi

zahtijeva da postanu *otporni na gubitke* - odbace i odreknu se starog (navika, stavova i slično) u korist stjecanja novog; da redefiniraju odanost prema kolegama, propitaju ispravnost vlastitog razmišljanja, stavova ili vrijednosti. Traži se da postanu *otporni na osjećaj nesposobnosti* - uvijek prisutan u procesu preoblikovanja i razvoja novih kompetencija. Adaptivna je promjena bolna, a voditi je opasan je zadatak. Primjeri Martina Luthera Kinga, Rudolpha Giulianija ili Carly Fiorine to najbolje pokazuju.

Liderstvo ne bi bilo toliko zahtjevno kada bi se bavilo samo lijepim vijestima. Nažalost, mnogi lideri izbjegavaju teži dio posla zato što izbjegavaju spominjati loše vijesti. Primjerice, unatoč tome što je riječ o jedinom iskrenom i istinitom pristupu, teško je od lidera očekivati da se ljudima obrati na ovakav način: "Poštovani, poručujem vam da nas očekuju korjenite promjene... ovako više ne možemo dalje. Međutim, novi smjer još nismo odredili zato što nam trendovi u okruženju nisu baš posve jasni. Osim toga, nismo baš sigurni u kojoj su mjeri naši planovi učinkoviti. U procesu u koji se upuštamo očekuju nas nesuglasice i sukobi u definiranju vrijednosti, bol od gubitka ugodne prošlosti, starih navika i bliskih odnosa s

Liderstvo ne bi bilo toliko zahtjevno kada bi se bavilo samo lijepim vijestima. Nažalost, mnogi lideri izbjegavaju teži dio posla zato što izbjegavaju spominjati loše vijesti.

ljudima, te iznimni osjećaj nesposobnosti u težnji za inovacijama i učenjem. Pripremite se na sumnje i nesigurnosti kada zastranimo u bilo kojem smislu."

Koliko god lideri iskreni bili, ovakve poruke rijetko kada izgovaraju pred svojim suradnicima i sljedbenicima, unatoč tome što je riječ o jedinoj istini.

## Opasnosti prešutnih sporazuma

Suočeni s velikim izazovima, a da pritom nemaju prave odgovore, na čelu nacija i organizacija protkanih očajnim ljudima koji vape za sigurnošću, lideri uobičajeno posežu za "smirivanjem tenzija" jer je iskazivanje nesigurnosti za njih vrlo opasno. S obzirom na to da životne okolnosti lidere obično suočavaju s kombinacijom tehničkih i adaptivnih izazova, oni se uobičajeno usmjeravaju na probleme tehničke prirode kako bi izbjegli adaptivne. Opisani obrazac vrlo često susrećemo u biznisu i javnim djelatnostima kada se visoko pozicionirani lideri i menadžeri bave poznatim - odnosno izazovima s kojima mogu izaći na kraj - radije nego da prolaze kroz teško i zahtjevno iskustvo osjećaja vlastite nesposobnosti.

Sve zajedno dovodi do stvaranja tzv. *prešutnih sporazuma* kada *sljepac vodi slijepoga*, odnosno do poznatog obrasca kada lider sam sebe uvjeri da zna više nego što doista zna, a ostali, zatim, u želji da prenesu odgovornost na više hijerarhijske položaje, opet sami sebe uvjere da lideri uistinu imaju odgovore na ključna pitanja i probleme.

Temeljem navedenog, logički se nameće sljedeće pitanje: "Na koji se način može opstati kao lider, suočen s tolikim izazovima? Kako obuzdati potrebu za kontrolom,



osjećajem važnosti, priznanjem, sigurnosti? Kako pravilno upravljati vlastitim željama? Kako učiniti položaj sigurnim? Kako u svim tim strujanjima stalno imati na umu vrijednosti?”

U našoj novoj knjizi *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* nude se smjernice za razumijevanje opasnosti liderstva (vidi prilog 1: *Izazovi vođenja adaptivnih promjena*). Smjernice nude strategijske i taktičke korake koje bi lideri trebali koristiti u izazovnim okolnostima. Također, od ključne je važnosti da lideri u procesu zadrže postojanost duha, riječju, da zadrže “otvoreno srce”.

## Otvoreno srce

Povrede u društvenim odnosima na radnome mjestu nakupljaju se godinama uobičajeno stvarajući u ljudima razne nesvjesne mehanizme (obrasce) zaštite. Stoga oni u većini slučajeva povjeruju u mit koji tvrdi da se *ne može* opstati u zahtjevnoj ulozi lidera, a da se pritom više ili manje ozbiljno ne naruše moralne norme. Takvo vjerovanje oslabljuje i iscrpljuje ljudsku dušu zbog čega ljudi s vremenom izgube sposobnost za bezazlenost, znatiželju i suosjećajnost.

U stanovitome smislu njihovo se srce zatvara - bezazlenost se pretvara u cinizam, znatiželja u oholost, a suosjećajnost u bešćutnost. To se, naravno, prikriva, jer ne želimo vidjeti sebe - a zasigurno ne želimo ni da drugi vide nas - kao cinične, ohole i bešćutne kreature. Cinizam se opravdava realizmom pa onda s vremenom ciničnost prelazi u realnost. Oholost se opravdava neprikosnovenim znanjem, dok se bešćutnost prerušava u mudrost. Žele li lideri zadržati postojanost duha, treba im hrabrost otvorenog srca.

## Bezazlenost

Bezazlenost i naivnost omogućavaju da se događaji u vidu apstraktnih struktura i obrazaca ispravno uoče, čime ostajemo budni i otvoreni za novu stvarnost u nastajanju. Bezazleni i “naivni” lideri u prednosti su pred kolegama koji misle da sve znaju. U ovo doba velike “stručnosti”, u kojemu se menadžeri ponose znanjem, a ne naivnošću, navedeno predstavlja veliki problem. Jer, na visoke položaje ljudi se uobičajeno imenuju zbog dokazane uspješnosti, preuzimanja odgovornosti, rješavanja problema znanjem i iskustvom. Menadžeri se ponose učinkovitim rješavanjem problema i učinkovitim odlučivanjem pa se onda takvo ponašanje njeguje, podržava i nagrađuje napredovanjem u karijeri. “Odlučno riješiti problem” pristup je koji se očekuje. Ljudi od lidera očekuju odluke... bilo kakve odluke. Traži se smjela intervencija jer će u suprotnom lider gotovo sigurno dobiti etiketu “slabića”.

Međutim, brzi odgovori i brzopleta rješenja ne mogu riješiti kompleksne probleme današnjice s kojima se suočavaju nacije i organizacije. Osim toga, grupe, organizacije ili zajednice ne žele ovlastiti neku osobu kako

Povrede u društvenim odnosima na radnome mjestu nakupljaju se godinama uobičajeno stvarajući u ljudima razne nesvjesne mehanizme (obrasce) zaštite.

Znatiželja je vrlo važna jer sumnjičavost omogućava otvorenost u odnosu na promjenjivu stvarnost; ako nismo znatiželjni nikada nećemo čuti što govore naivniji od nas.

bi se uhvatila u koštac s takvom vrstom problema. Upravo suprotno, organizacijska pravila, kultura i standardni operativni postupci u pravilu ne potiču ljude na suočavanje s najtežim pitanjima i na donošenje najtežih odluka. Stoga lider doista mora biti hrabar kako bi sebi i drugima priznao da nema odgovore na sva pitanja.

Bezazlenost također pomaže ljudima da nastave vjerovati u naizgled izgubljenim situacijama što se potom često pretvara u samoispunjavajuće proročanstvo. Navedenu sposobnost budisti nazivaju umom početnika (engl. *beginner's mind*) ili naivnim gledištem. Naime, riječ *naivan* ima iste korijene poput riječi *genij*, *ingenioznost* i *renesansa*. O naivnosti se obično razmišlja u negativnom kontekstu, kao o mladenačkoj osobini nezrelih pojedinaca. No, naivnost je istovremeno i ključna osobina genija koja mu osigurava otvorenost i nadu u nove mogućnosti.

Psihološki gledano, cinizam osigurava sigurnost odnosno sigurnu poziciju. Ronald, jedan od autora ovoga članka, u ranim 1980-ima, u doba Hladnog rata, sudjelovao je u projektu *Izbjeći nuklearni rat*. Pomoću rasprave sudionika htjelo se odgovoriti na važna pitanja:

1. Trebaju li Sjedinjene Države razviti politiku koja opravdava korištenje nuklearnog oružja?
2. Na koji način kontrolirati eventualne sovjetske napade u različitim dijelovima svijeta?

U pokušaju da koristi pristup naivnosti, Ronald je zajedno s nekolicinom kolega stalno ponavljao: "Možda je moguće transformirati odnose između SAD-a i Sovjetskoga Saveza." Reakcija ostalih članova radne grupa bila je negativna. "Smatrali su nas nedoraslim naivcima", prisjeća se Ronald, "ali su nas svejedno zadržali na projektu. Tako su zadržali multidisciplinarnost grupe iako zapravo na nas nisu obraćali pozornost. Ostalo je povijest. Deset godina kasnije Sovjetski Savez se raspao, a s njime i karijere brojnih stručnjaka za američko-sovjetsku politiku."

## Znatiželja

Znatiželja je vrlo važna jer sumnjičavost omogućava otvorenost u odnosu na promjenjivu stvarnost; ako nismo znatiželjni nikada nećemo čuti što govore naivniji od nas. Ako ste suviše ponosni na svoje neprikosnoveno znanje, zatvarate se u oklop obrambene oholosti i na taj način sprječavate dotok novih informacija, te se u stanovitome smislu tako dovodite u stanje zaslijepljenosti jer sadašnjost kreirate jednostavnim preslikavanjem prošlosti.

Znatiželjni ili naivni ljudi obično su zanemareni u poduzećima u kojima rade. Uzrok tome treba tražiti u njihovim čestim pogreškama (kaže se da su čak i genijalci u najviše 30 posto slučajeva u pravu). U baseballu, primjerice, igrač se smatra kvalitetnim ako dosegne bazu u trećini slučajeva. Pogodi li lopticu jednom u tri bacanja,

smatraju ga sjajnim igračem! Za razliku od baseballa, u poslovnom svijetu pogreške se ne praštaju čime se kreativne i naivne osobe - koje postavljaju naivna ali radikalna pitanja - dovode u neugodan položaj jer su neučinkovite u 70 posto slučajeva. Postavljaju pitanja koja usporavaju poslovanje, što se liderima i menadžerima nimalo ne sviđa. Nažalost, takvim ponašanjem odbacuju inovatore što u konačnici za organizaciju predstavlja nenadoknativ gubitak.

## Suosjećajnost

Suosjećajnost nam omogućava da razumijemo patnje i tegobe djelatnika u procesu odricanja. Rad na adaptivnoj promjeni emotivan je posao koji zahtijeva *emocionalnu inteligenciju* (Danijel Goleman); otvoreno srce potrebno je kako bi se poštivala i

cijenila bol zbog promjene kroz koju ljudi prolaze. Lideri moraju izdržati te emocije, a da ne postanu bešćutni te samim time slijepi za tegobe koje ostali moraju podnositi.

Sveti je zadatak lidera prihvatiti ljutnju djelatnika bez oholosti i obrane. Sposobnost da se otvorenog srca primi ljutnja veliki je dar organizaciji kojoj su nužne bolne preinake. Očuvanje ljudskosti, životnosti i duha ključno je za svako vodstvo. Svi mi poznajemo ljude koji čak i u dubokoj starosti ostaju znatiželjni, vitalni i sposobni saslušati premda znamo da su slične priče čuli već tisuću puta. Oni slušaju i uistinu im je stalo; slušaju otvorenoga srca, čine nam se spremnima posumnjati i promijeniti svoja stajališta. Ljudi koji zadrže tu živost duha i u poodmakloj dobi nadahnjuju nas kao uzori životne radosti, životnih blagoslova i života samog.

### Prilog I: Pet izazova vođenja adaptivnih promjena

1. *Sići s plesnoga podija i izaći na balkon.* Vodstvo je improvizacija koja se ne može točno propisati. Ako želi učinkovitost lider mora u trenutku reagirati na događaje, dok, s druge strane, mora održavati odmak procjenjujući te iste događaje iz šire perspektive. To nazivamo "silaskom s plesnoga podija i izlaskom na balkon". Metafora je možda originalna, no sama ideja nije nova. Stoljećima su religijske tradicije podučavale disciplinama koje pojedincu omogućuju razmišljanje u fazi djelovanja. Isusovci je nazivaju *kontemplacijom u djelovanju*. Hindusi je nazivaju *karma yoga*, odnosno yoga djelovanja. Mi tu disciplinu nazivamo "izlaskom na balkon" jer je to metafora s kojom se ljudi lako poistovjete. Ostvariti takvo djelovanje od ključne je važnosti te istovremeno teško izvediv zadatak koji zahtijeva duhovnu vježbu. Nije lako - usred djelovanja - odmaknuti se i zapitati: Što se ovdje uistinu zbiva? Koje su ključne strane u ovome problemu? Koji su njihovi glavni interesi? Kako bismo svi zajedno mogli napredovati? Na koji ćemo način morati iznova procijeniti naše interese i promijeniti postupke?
2. *Razmišljati politički.* Uspješni lideri stvaruju kvalitetne odnose. Ulažu mnogo vremena i napora stvarajući i njegujući mreže ljudi na koje se mogu osloniti, od kojih mogu učiti, i s kojima mogu surađivati kako bi riješili probleme na koje nailaze. Znajemo da je vođenje politička aktivnost - riječ je o poticanju i pokretanju ljudi na promjene. Razmišljati politički od ključne je važnosti za visoki, srednji i niži menadžment. Lideri moraju naporno raditi na stvaranju saveznika, održavanju odnosa s opozicijom i poticanju predanosti.



3. *Prirediti sukob.* Ljudi uče suprotstavljajući različita gledišta i perspektive. Kada se strastveno zalažu za svoje gledište uobičajeno dolazi do sukoba, a ne samo do neslaganja. Uspješni lideri upravljaju sukobom; ne uzmiču pred njime niti ga potiskuju već u njemu vide pokretača kreativnosti i inovacija. Neke od najkreativnijih zamisli čovječanstva proizašle su iz sukoba u kojima dijalog ipak nije prekinut. Stoga pred liderima stoji izazov razvijanja struktura i procesa u kojima će se takvi sukobi odvijati na produktivan način.
4. *Prepustiti posao onima kojima pripada.* Adaptivne promjene zahtijevaju transformaciju srca, uma i ponašanja svih djelatnika. Realizacija takvih promjena zadatak je svakog čovjeka u organizaciji - pogrešno je misliti da će lideri to učiniti umjesto njih. Pa ipak, nije lako nametnuti ljudima odgovornost za promjene, osobito kada oni gledaju prema autoritetima očekujući jednostavne odgovore i iluziju sigurnosti. Lideri koji pokušavaju pomoći tako da preuzmu odgovornost s ramena sljedbenika izlažu se opasnosti da i sami postanu izvor teškoća.
5. *Zadržati čvrstinu i postojanost.* Suočavanje s velikom promjenom obavezno vodi sukobima i otporima. Upravljanje sukobom, aktivno bavljenje politikom i "spuštanje" odgovornosti ljudima zahtijeva od lidera čvrstinu i postojanost. Lideri se trebaju suzdržati od ishitrenog djelovanja. Moraju razumjeti da iz sukoba nastaju novi eksperimenti i nove stvaralačke zamisli. Kontrola sukoba važan je zadatak lidera jer moraju paziti da se neravnoteža ne otrgne kontroli pa da sukob sve razori. Istodobno, potrebno je poticati ljude da se nose s teškim pitanjima, da izbjegavaju tehnička rješenja i lakše izlaze te da ne čekaju odluke s vrha.

Translated and reprinted by permission of Jossey Bass. This article was originally published under the English title *Leading with an Open Heart, The Ecology of Leadership*, by Ronald A. Heifetz & Marty Linsky, in *Leader-to-Leader* magazine, Fall 2002. Copyright ©2015. by Jossey Bass, all rights reserved.

**JOSSEY-BASS™**  
An Imprint of WILEY



**Ronald A. Heifetz** direktor je *Center For Leadership* na Harvardu i konzultant velikog međunarodnog iskustva. Njegova knjiga *Leadership Without Easy Answers* doživjela je nedavno svoje dvanaesto izdanje. U koautorstvu s Martyjem Linskyjem izdao je i bestseler *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*.



**Marty Linsky** predavač je na Harvard Kennedy School of Government i međunarodno priznati konzultant. Autor je i koautor mnogih knjiga na temu liderstva.



**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





# Kako spasiti svijet?

Elizabeth Debold

*P*redsjednik uprave jedne od najvećih naftnih kompanija na svijetu na večeri mi je priznao: 'Istina je da se brinem. Potpuno si u pravu. Svijet se doista raspada.' Potom je nastavio: 'Što misliš, na koji način bismo kompanija i ja mogli pomoći?'

Ichak Adizes, autor, osnivač Instituta Adizes

## Korak unazad

Zastanite na trenutak. Pomislite na veličanstvenu kuglu na kojoj živimo. Što vam prvo pada na pamet? Slika koju ugledaju astronauti iz svemirske letjelice? Mramorna kugla prošarana plavom i bijelom bojom u kontrastu s beskrajnom tamom svemira koji je okružuje? Ili možda poznati oblici kontinenata, prošarani zelenim ravninama

i planinskim lancima koji se poput kraljevnice probijaju preko planete? Možda prvo pomislite na igru iskonskih sila - vode i vjetra - dok se hitro kreću pomičući oblake preko ogromnih prostranstava mora i zemlje. Ili se prvo sjetite svjetala koja sjaje na tamnoj površini napajana električnom strujom koja nam omogućava komuniciranje

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)

- posebno naglasivši taj “ali”. “Govoreći iz vlastitog iskustva smatram da je takva promjena gotovo nemoguća”, te nastavlja, “gledajući iz perspektive živućih sustava, jednom kada nešto nastane to isto se vrlo teško mijenja.

Transformacija koju očekujemo zahtijeva da se tradicionalni poslovni sustavi raspadnu.” Oslanjajući se na radove Elisabet Sahtouris, stručnjakinje koja se bavi evolucijskom biologijom, Margaret Wheatley dodatno pojašnjava svoju tezu: “Kada gusjenica započne proces transformacije u leptira, u njoj se počinju razvijati stanice budućeg leptira koje imunološki sustav gusjenice uništava.

Svaki sustav pokušava uništiti novo jer novo je prijetnja održanju staroga. Sve to se događa kada se gusjenica nalazi u fazi najveće proždrljivosti.”

Trenutačni rad Margaret Wheatley usmjeren je na spajanje “stanica budućeg leptira”, odnosno na razvoj nove paradigme kako ih “stari organizmi ne bi uništili te kako bi se razvile u nešto novo, mnogo ljepše i moćnije. Kada gusjenica u konačnici izgubi bitku, prvo se pretvori u ružnu ljepljivu masu da bi potom iz tog kaosa nastao predivni leptir.”

Wheatley se s razlogom pribojava da je promjena paradigme moguća samo uz velika razaranja i patnju. “Od Fritjofa Capre, fizičara i pisca, davno sam naučila da je čovječanstvu već danas poznato kako izgraditi uspješne modele održivosti”, govori Meg. “Znam da *znamo* kako stvoriti djelotvorne organizacije.

Stoga pravi problem nije nedostatak informacija ili znanja, već je pravi problem mnogo dublji i teži. Ili nas stara paradigma

Svaki sustav pokušava uništiti novo  
jer novo je prijetnja održanju  
staroga.

jednostavno paralizira ili nemamo dovoljno energije, volje ili hrabrosti reći jednom zauvijek: Dosta!”

Wheatley je u pravu. Problem je doista dubok i težak jer se odnosi na *razinu svijesti* čovječanstva. Bez da prihvatimo tu istinu, mehanicistički mentalni model suvremenih korporacija uvijek iznova vraćat će nas starijim obrascima ponašanja i djelovanja.

Mehanicistički svjetonazor odvojio je čovjeka od drugog čovjeka te čovjeka od prirode. Stoga Margaret Wheatley napušta nastojanje da “unaprijedi stari stroj”. Toke Moller se slaže s Margaret te dodaje: “Nisu vremena za revoluciju... naš se zadatak ne sastoji u borbi protiv starog sustava već u stvaranju novog djelotvornog sustava kako bi se podržala evolucija.”

Razmišljanje Toke Mollera zahvaća suštinu problema, čak i sa stajališta terminologije. “Revolucija” je metafora mehanicističkog doba, a “evolucija” organskog svjetonazora.

Ljudska svijest mora evoluirati i nadići mehanicistički mentalni model koji je stvorio današnji moderni svijet i današnjeg modernog čovjeka.



Prosječni “vijek trajanja” izvršnog direktora u SAD-u iznosi 4,6 godina. U Europi je 2003. g. otpušteno dvadeset dvoje iz grupe “stotinu vodećih izvršnih direktora”.

strukturu neke grupe ukoliko vodstvo ne prođe kroz neki oblik transformacije”, ocjenjuje Richard Barrett, autor knjige *Liberating the Corporate Soul* i tvorac često korištene metode za procjenu razine svijesti (ili načina razmišljanja) pojedinca i kultura. Zbog toga je sve veći broj izvršnih direktora voljan prihvatiti nove metode rada koje bi trebale rezultirati stvaranjem organizacija punih razumijevanja i veoma različitih od strogih, linearnih “strojeva”.

Doista, mnogi od njih došli su do točke u kojoj im ništa drugo ne preostaje. Prema riječima Bacona, “...lideri korporacija pod strašnim su pritiskom. Potpuno su posvećeni svome poslu, u sve to ulažu veliku energiju i vrlo su pametni. No, većina njih također je i očajna. Očaj je česta pojava kada se uspnete do vrha piramide; do tada ste mnogo uložili u svoju karijeru i vrlo vjerojatno ste se otuđili od svoje obitelji.”

Bacon nastavlja: “Najbliži prijatelji direktora neizbježno su povezani s poslom, a zbog povjerljivosti posla i politike ne mogu im se povjeriti. Na vrhu caruje samoća.” Konačni udarac dolazi u trenutku kada shvate da njihove sposobnosti ostvarivanja planiranih kvantitativnih ciljeva - kako bi se stalno

povećavao kvartalni profit - na promjenljivom, hiperkonkurentnom i kaotičnom tržištu ne mogu osigurati dugoročnu održivost. Iz tog razloga prosječni “vijek trajanja” izvršnog direktora u SAD-u iznosi 4,6 godina. U Europi je 2003. g. otpušteno dvadeset dvoje iz grupe “stotinu vodećih izvršnih direktora”. U trenutku kada im mehanicistička paradigma više ne može osigurati rješenja, bolno prizemljenje postaje neminovno.

Izlaz iz ove situacije ne može se pronaći u željeznim okovima korporativnog “stroja”. Prvi korak prema promjeni je *promjena načina razmišljanja* - nova svijest ili novi svjetonazor koji nam ukazuje na sveopću povezanost i potrebu za usklađivanjem s višom svrhom u potrazi za osobnim i profesionalnim uspjehom. Bacon tako citira Epikurea koji mu je “zauvijek utisnuo u um” tri potrebe koje moraju biti zadovoljene kako bi čovjek pronašao sreću:

1. Osjećaj zajedništva, pripadanje nekoj zajednici;
2. Sloboda, osjećaj da su život i odluke pojedinca u njegovim rukama;
3. Refleksivan život, u kojem postoji vrijeme za duboko promišljanje o smjeru života i životnim prioritetima.

Navedeni način razmišljanja o životu ne može se susresti unutar logike koja pokreće mehanicizam. Uz pomoć meditacije i metode *reflektivnog propitivanja* (eng. *reflective action practices*), Bacon potiče otvaranje srca i umova ljudi prema novoj svijesti koji na taj način obnavljaju kontakt s drugim ljudima i dubljim smislom života.

Bacon kaže da je rezultat ovog procesa “novi instinkt”. Lideri koji su razvili svoj instinkt - “oni koji su razvili sposobnost *prisutnosti* (eng. *presence*) i osjetili istinu unutar kaosa, koji s velikom odlučnošću i jasnoćom donose ključne odluke za koje

# E REJUVENATION

Vodite li računa o zdravlju i zadovoljstvu vaših zaposlenika?

Znate li da je zdravlje i zadovoljstvo zaposlenika direktno povezano s uspjehom vaše kompanije?

Jeste li spremni isprobati E Recharge program?

## RECHARGE YOUR LIFE

\*Do 14.02.2016. osigurajte posebne pogodnosti i iskusite E Recharge program u E Rejuvenation Centru Zagreb.

KONTAKTIRAJTE NAS NA:

M: 091 44 37 111 | E: [info@erejuvenation.com](mailto:info@erejuvenation.com) | W: [erejuvenation.hr](http://erejuvenation.hr)



# ISOD

INTEGRAL SCHOOL OF  
ORGANIZATION DEVELOPMENT



Razvoj ljudi i organizacija za lidere, menadžere, trenere, mentore, coacheve...



“Sve što sam osobno i profesionalno očekivala od ISOD-a višestruko je nadmašeno.”

**SANJA JEVĐENIJEVIĆ, EMSHRM**  
POTPREDSJEDNICA ZA HR I OD, DELHAIZE SERBIA

“Skupina nevjerojatnih pojedinaca različitih karijera i osobina, koji pridonose zajedničkom i osobnom razvoju.”

**PROF.DR.SC. VLATKO CVRILA**  
DEKAN POSLOVNOG VELEUČILIŠTA VERN'



“Duboko, zahtjevno i dinamično iskustvo transformacije.”

**MR.SC. MIRNA RADOŠEVIĆ**  
REGIONALNA DIREKTORICA, SALVEO

“Od poslovnog trenera i coacha postao sam partner mojih klijenata u integralnom razvoju.”

**MR.SC. ALAN RAMIĆ**  
DIREKTOR, AURANTIUM



“Neizmjereno vrijedan praktičan alat koji učinkovito primjenjujem na sebi i u svojoj organizaciji.”

**BRANKA TOPOLOVEC**  
DIREKTORICA I VLASNICA, BD SAVJETOVANJE

“Jedno od najvećih iskustava u mojoj edukacijskoj i razvojnoj putanji.”

**PROF.DR.SC. JASMIN HOŠO**  
REGIONALNI DIREKTOR, WIENERBERGER





van. Međutim, cilj usklađivanja ne ogleda se u uklanjanju sukoba (što bi zaustavilo promjene) već u transformaciji destruktivnog u konstruktivni sukob.” Ključ za takvu transformaciju leži u podizanju razine svijesti, u novom načinu razmišljanja sposobnom da se nosi s kompleksnošću različitih stavova i mnogostrukih zahtjeva.

Problem je u tome što korporativni svijet nije baš zainteresiran za promjene koje, kako se isprva čini, nisu izravno povezane s toliko željenim profitom. Nastojanja da se radno mjesto učini humanijim i dalje jačaju no, nažalost, još su uvijek na razini pomodarstva. Helen Nelson traži kompaniju koja istinski želi ostvariti razvoj: “Treba nam model”, tvrdi kategorički, “kako bismo uspjeli pokazati da je moguće stvoriti dugoročno održivu i uspješnu kompaniju prema novim mjerilima. Moramo pokazati je li korjenita *promjena cjelokupnog sustava* zaista moguća.”

“Što podrazumijevate pod pojmom *promjena cjelokupnog sustava*?” upitala sam Helen. “Takva vrsta promjene mora uključiti sva četiri kvadranta” odgovara misleći pritom na obrazac realnosti koji je temelj filozofije Kena Wilbera.

Promjena cjelokupnog sustava uzima u razmatranje sve komponente organizacijskog života:

1. Pojedinačne i kolektivne,
2. Kulturalne i strukturalne,
3. Unutarnje i vanjske.

Neki stručnjaci, poput Helen Nelson, prilikom promjene unutarnje dinamike tvrtke, a zatim i njezine vizije i misije, koriste se intrinzičnom ljudskom motivacijom usmjerenom na cjelovitost i pronalaženje smisla.

Drugi pak, poput Adizesa, utječu na strukture moći unutar organizacije kako bi se

Problem je u tome što korporativni svijet nije baš zainteresiran za promjene koje, kako se isprva čini, nisu izravno povezane s toliko željenim profitom.

stvorilo okruženje *povjerenja* i *poštovanja* koje potom utječe na promjenu svijesti pojedinca. Bez obzira na izabranu strategiju, promjena cjelokupnog sustava nastoji ostvariti sustavnu promjenu cjelokupne organizacije kojom se dostiže nova, viša razina svijesti - u skladu s očekivanjima pojedinca za pronalaženjem dubljeg smisla i ostvarenjem autentičnih odnosa.

Opisana promjena naziva se *intraorganizacijska promjena*, a odnosi se na prvu razinu promjene koja je potrebna za “buđenje” neke tvrtke. Oslobođanje ljudskog duha unutar organizacije prvi je korak u procesu kojim se “savjesnost i svjesnost šire u okvirima većih mreža i sustava unutar kojih svaka organizacija djeluje”, tvrdi Peter Senge. “Iako su te korporacije goleme cjeline koje zapošljavaju tisuće ljudi širom svijeta, još uvijek su samo dio većih sustava. Želimo li nastaviti život na planetu, život koji će biti usklađen s drugim organizmima, tada je istinski neophodno da se ti širi poslovni, obrazovni i politički sustavi promijene.” Senge u ovom osvrtu u stvari govori o *interorganizacijskoj* promjeni.

Promišljamo li o organizaciji kao o živom organizmu, tada logički dolazimo do pitanja:

upustiti u evolucijsku promjenu načina života kako bi iskoristili kreativan potencijal živućih sustava.

“Na suptilnoj razini, ono što izgleda sustavno u stvari je vrlo osobno”, tvrdi Senge. “Vi i ja smo jedan sustav. Paradoksalno je što svatko od nas utječe na širi sustav svojim običajima, mislima i aktivnostima dok se istovremeno trudimo promijeniti karakteristike tih istih sustava.” *Naše organizacije su odraz naše svijesti. Ta činjenica stavlja osobnu transformaciju u prvi plan i daje joj ključni značaj.* Želimo li voditi “buđenje” ovih golemih sustava ispunjenih kreativnim potencijalom tisuća ljudi, u našim srcima i dušama moramo rasplamsati posebnu strast za evolucijskim napretkom koja nastaje samo onda kada istinski shvatimo da budućnost doslovce ovisi o nama.

“Smatram da se u ovom trenutku ljudska vrsta nalazi u nesvjesnom procesu samoorganizacije”, govori mi Steve Trevino. “Ono što se upravo događa je samoorganizacija kako bi se stvorila održivost i vitalnost s ciljem preoblikovanja naše civilizacije - proces koji je dio naše evolucijske svrhe. Današnji sustavi se sve više povezuju i umrežavaju. Ta je mreža počela vibrirati novom svjesnošću o globalnim sustavnim rizicima s kojima se suočavamo.” Sve više razumijemo da gubimo kontrolu nad globalnim gospodarskim sustavom i njegovim učincima na ljude i planetu. “Istraživački centri, zaklade, banke i druge institucije izuzetno su motivirane da sudjeluju u promjeni”, te nastavlja, “i upravo zbog te motivacije i njihove sposobnosti da pokrenu tržišta kapitala i resurse, pomoći će u angažiranju ostatka mreže.”

Translated and reprinted by permission of WIE magazine.  
Copyright ©2015. by WIE magazine, all rights reserved.



**Elizabeth Debold**, doktorica psihologije i razvoja ljudskih potencijala na Sveučilištu Harvard, priznati predavač, savjetnik i autor. Elizabeth je dugi niz godina bila glavna urednica magazina *What Is Enlightenment?*, ugledne publikacije koje se bavi evolucijom ljudske svijesti.

# Komentar

Velimira Sriće

Živimo u doba kad je moguće činiti gotovo sve, ali je pitanje što ima smisla učiniti. Stoga se danas sve više menadžera svakodnevno pita o tome zašto troše toliko vremena na posao, što time dobivaju, koje vrijednosti ostvaruju, koje ciljeve postižu, te kako to utječe na njihovu osobnost, obitelj i privatni život. Vraćamo se starim i nikad do kraja odgovorenim pitanjima: Tko smo zapravo mi? Zašto činimo to što činimo? Koji je istinski smisao i kvaliteta života te kako ih dostići?

Pada mi na pamet jedan od omiljenih viceva, u kojem su Sherlock Holmes i dr. Watson pošli kampirati. Nakon dobrog obroka, zalivenog bocom vina, legli su na počinak u šator uz logorsku vatru. Nekoliko sati kasnije, slavni detektiv otvori oči te potom iznenađeno pogleda uokolo, a onda probudi čvrsto usnulog prijatelja. “Watsone, pogledaj gore u nebo i reci mi što vidiš?”

Još mamuran, Watson protrlja oči i reče: “Vidim milijune zvijezda na bistrom ljetnom nebu. “I što iz toga zaključuješ?”, upita Holmes. Nakon kratkog razmišljanja Watson reče: “S astronomskog stanovišta, zaključujem da iznad nas postoje tisuće galaksija i milijuni planeta u njima. S astrološkog stajališta uspio sam uočiti da je Saturn u sazviježđu Lava. S logičkog stanovišta mogu odrediti da je otprilike tri sata u noći. S teološkog stanovišta svemir iznad nas pokazuje kako su Bog i priroda svemogućí, a mi ljudi

mali i beznačajni. Meteorološki govoreći, po svemu izgleda da će sutra biti lijep i sunčan dan. Što ti iz svega toga zaključuješ, dragi Holmes?”

Holmes na trenutak ostane zamišljeno tih, a onda reče: “Nešto mnogo elementarnije, moj Watsone. Zaključujem da nam je netko ukrao šator!”

Mnogi lideri i menadžeri danas su u sličnoj poziciji kao dr. Watson: sve vide, sve znaju, efikasno rješavaju svakodnevne probleme i nalaze odgovore na brojna pojedinačna poslovna pitanja. Pa ipak, glavna dvojba postaje smisao i cilj cjeline, konteksta, dugoročnog djelovanja, postojanja i perspektive. Vidimo li elementarno ili smo prevareni beskonačnim detaljima koje ne možemo i ne znamo uklopiti u cjelinu? Jesmo li se izgubili u utopiji profita, materijalnog uspjeha i konzumerizma? Jesmo li slučajno ili namjerno zalutali u globalno zagađenje,



globalno zatopljenje, globalnu krizu i globalni terorizam? Trebaju li nam nove slike cjeline, novi pogledi, novi horizonti, nova pitanja i novi sustav vrijednosti koji će nam pomoći da se opet pronađemo? Koja je u tom kontekstu uloga lidera?

Na engleskom, postati bolji vođa znači sebi i svojem timu uskladiti “tri H” (*Head, Heart, Hand*), odnosno ostvariti harmoniju glave, srca i ruku. Ono što mislim, to i osjećam, na temelju toga i djelujem. Zato taj posao volim, znam i mogu dobro obavljati. Činiti skladno ono što voli, misli i osjeća najveće je bogatstvo i najvredniji dar dobrog lidera kojim inspirira sebe i svoje suradnike. Zato smo danas, više nego ikada ranije, upućeni na potrebu traženja sklada nas samih s poslovnim sustavom, našeg sustava s cjelokupnim poslovnim okruženjem, cjelokupnog poslovnog okruženja s društvom i zajednicom. I opet se vraćamo na pitanje *svrhovitosti i cilja* našeg djelovanja. Što je zapravo uspjeh? Je li to profit koji dovodi do nesklada i sukoba, nepravedne ili neracionalne eksploatacije ljudi i prirodnih resursa? Ili je to sreća i harmonija koju je tako teško postići u svijetu rastuće konkurencije, globalizacije i tehnoloških proboja?

Prema Elizabeth Debold, suočen s takvim pitanjima novi lider je pametan, ali očajan. Pametan jer toliko toga zna, umije i razumije, a očajan, jer shvaća da ne može, u postojećim uvjetima poslovnog okruženja, živjeti i djelovati etično, dugoročno, humano i holistički. Umjesto stvaranja više razine kvalitete života, postajemo bolno svjesni da je naša stvarnost zapravo

kriza strategija, ciljeva i sustava vrijednosti. Možemo uraditi gotovo sve, ali većina onoga što radimo čini se da nema smisla. Možemo riješiti gotovo svaki problem, ali većina naših rješenja stvara još veće probleme koje ćemo morati rješavati sutra... A tada će možda već biti kasno...

Današnji (poslovni) svijet afirmira značaj zajedništva, dobrih međuljudskih odnosa, težnje da se bude etični poslovni subjekt, a ne samo financijski uspješna tvrtka. Nekad su nas učili struci, a ne kako se snalaziti u međuljudskim odnosima. Danas je emotivna inteligencija jednako važna kao i profesionalnost. Dobar stručnjak vrijedi samo ako je i dobar čovjek! Ljudi koji razvijaju profesionalne sposobnosti ne postižu vrhunske rezultate. Najbolji kombiniraju stručnost s razumijevanjem pravila igre svoje djelatnosti, orijentirani su međuljudskim odnosima i posjeduju snažnu emotivnu inteligenciju. Pobjednik je onaj koji jače “grize” jer mu je više stalo, a ne onaj koji je tehnički spremniji.

Moderni je (poslovni) svijet globalno dvorište suradnje s ljudima raznih kultura, sustava vrijednosti i navika.

Poslovno okruženje prošlog milenija bilo je upravljano ponudom. Oskudica nas je tjerala da kupujemo kad smo mogli i konzumiramo što god nam se nudilo. Modernim poslovnim okruženjem upravlja potražnja. Kupac je kralj kojega treba oduševiti. Prodavač, šef, partner ili suradnik koji želi oduševiti dat će sve od sebe. Ostvarit će rezultat iznad svojih mogućnosti. Uradit će i ono što je mislio

da ne može i nije u stanju. Pritom će morati biti inicijativan i samostalan, morat će gaziti neutabanim stazama, morat će se potruditi duže, jače i temeljitije te imati više vjere u sebe. Kao što se legendarna ptica Feniks uvijek iznova rađa iz svog pepela, tako se u suvremenom poslovnom okruženju valja stalno vraćati na početak i propitivati ustaljene stavove i norme. Danas pobjeđuje reinženjersko i inventivno okruženje koje se dinamično mijenja u skladu s potrebama okoline. U njemu vrijede ideje poput: Mijenjaj način gledanja na problem pa ćeš ga bolje sagledati! Jednako je važno učiti nove stvari kao i odučiti se starih stvari koje više ne vrijede! Kad naiđeš na problem koji ne možeš riješiti, redefiniraj ga pa ćeš ga možda riješiti!


Victor Hugo je jednom rekao da nema ničega jačeg od ideje čije je vrijeme nastupilo. U pravo vrijeme takva ideja pobjeđuje bez napora, jednostavno joj se otvaraju sva vrata. U pogrešnom trenutku niti najbolja ideja ne može uspjeti, nje-vo vrijeme je ili već prošlo, ili je uranila...



**Velimir Srića**, redovni je profesor Ekonomskog fakulteta u Zagrebu i gostujući profesor na UCLA, Los Angeles. Autor je 36 knjiga i preko 300 znanstvenih i stručnih članaka. Počasni je član Hrvatskog helsinškog odbora i Rimskog kluba. Ekspert je Svjetske banke za područje upravljanja promjenama.

Tekst Elizabeth Debold meni je osobno zanimljiv prije svega jer istražuje aktualni trenutak poslovnog okruženja i modernog menadžera, postavljajući brojna pitanja koja nas sve više i sve jače muče. U tekstu autorica prvo analizira neke od ideja čije je vrijeme prošlo (korporacija kao stroj, poduzeće kao hijerarhija, cilj poslovanja je dobit, prave promjene moraju biti revolucionarne..), a zatim pokušava naznačiti koje su to ideje čije vrijeme dolazi.

Brojnim primjerima i konkretnim životnim sudbinama autorica naglašava važnost, dubinu i težinu dilema s kojima se moderni poslovni čovjek svakodnevno bori, nastojeći nas natjerati da razmišljamo izvan stereotipa i suočavamo se s brojnim gorućim dilemama i pitanjima, počevši od samog naslovnog “pitanja svih pitanja”: kako spasiti svijet? S nekim odgovorima koje gđa Debold nudi ne moramo se složiti, ali za spoznaju je uvijek bilo najvažnije da se postave prava pitanja. Tada niti pravi odgovori neće biti predaleko.

The background features a dark grey field with overlapping, semi-transparent shapes in shades of purple and blue. A person's face is partially visible, appearing as a white silhouette against the dark background. The overall aesthetic is modern and artistic.

# q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja





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

