

qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Inteligentna organizacija

No. 3 / Vol VIII / Jesen 2016.

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 3 / Vol. VIII / Jesen 2016.
ISSN 1846-9590



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

Izdavač: Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanci 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Nikica Magzan (Hrvatska pošta), Ozren Rafajac (Veleučilište u Rijeci) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Biserka Cimeša / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing i prodaja:** Alenka Radović Pevac (Apertus d.o.o.) / qLife@quantum21.net / +385.98.981.0756

Partneri:

Emerald Management First

JOSSEY-BASS
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SoL
society for
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Listopad 2016.



11

Tema broja: Inteligentna organizacija

Marko Lučić

15

Organizacijska inteligencija

William E. Halal

"Na isti način na koji se osobna inteligencija pojedinca mjeri testovima inteligencije (IQ), uskoro će se inteligencija organizacije mjeriti 'organizacijskim kvocijentom inteligencije - OIQ,'" tvrdi Halal iznoseći u tekstu okvir za razumijevanje kompleksnosti inteligencije u organizacijama.

29

Okrugli stol kralja Artura: komunikacija i OI

David Perkins

U namjeri da što bolje pojasni svoje stavove o tome kako kvalitetno i uspješno komunicirati u svrhu unaprijeđenja kohezije i produktivnosti te stvaranja ugodnijeg radnog okruženja, autor poseže za poznatom pričom o kralju Arturu i vitezovima okruglog stola.

43

Organizacijska inteligencija i menadžment znanja

Karl Albrecht

Nakon tridesetak godina menadžerskog iskustva i sedam godina savjetništva provedenih u okruženju organizacijskog ludila, tješeći očajne, frustrirane, zbunjene i ljutite ljude, autor teksta predlaže poprilično intrigantan Albrechtov zakon koji glasi ovako: "Okupljeni u okvirima grupe ili organizacije, inteligentni ljudi vremenom uobičajeno počinju iskazivati simptome kolektivne stupidnosti."

73

Kolektivna inteligencija

Razgovor s Thomasom W. Maloneom

John Brockman

U razgovoru s Thomasom Maloneom, uglednim poslovnim savjetnikom i profesorom MIT-a, doznajte više o širokom području kolektivne inteligencije, o tome na što se pojam zapravo odnosi te što znači. Također ćete saznati o čimbenicima koji pospješuju kolektivnu inteligenciju i inhibiraju kolektivnu glupost.

85

Otvoreno umrežavanje: novi pristup upravljanju
u poslovnom i javnom sektoru

Ozren Rafajac

Sudionici umreženog društva sve češće koriste otvorene modele organizacije kojima nastoje unaprijediti slobodu izbora, neovisnost, fleksibilnost, upravljanje troškovima i pojednostavljanje kompleksnih procedura. Osim toga, koristi otvorene mrežne suradnje uspijevaju se distribuirati značajno širem krugu pojedinaca nego što je to slučaj sa zatvorenim mrežama.

105

Pet umova za budućnost

Howard Gardner

Pročitajte transkripte predavanja harvardskog profesora Howarda Gardnera, u stručnoj javnosti poznatog po tzv. "teoriji višestrukih inteligencija", na ECOLINT - International School of Geneva, iz siječnja 2014. godine.

121

Dvanaest preporuka za uspješnije upravljanje znanjem

Verna Allee

Kad se nađemo na otvorenome moru pokušavajući se orijentirati, vjerojatno ćemo posegnuti za nekom drevnom tehnikom navigacije, primjerice, orijentiranju prema nebeskim tijelima i prirodnim silama.

Slično tome, za uspješno upravljanje kompanijama i navigaciju "poslovnim oceanima" moramo se koristiti novim tehnikama KM-a, odnosno "upravljanja znanjem".

L

Q

NEW LEADERSHIP CULTURE

MASTER LEADER program



TIHOMIR PREMUŽAK
Predsjednik Uprave,
Vetropack Straža d.d.

„Kao lideru ovo je najbolji trening program u mojoj karijeri. Pomogao mi je da još bolje spoznam tko sam kao lider i da smjestim sam sebe u svoj, ali i tuđi svijet.“



IVANA ŠAPINA
Direktorica marketinga,
McDonald's Hrvatska,
Globalna hrana d.o.o.

“Smatram da je ovo odličan i cjelovit program koji pomaže osobnom razvoju, a samim time i razvoju nas kao pravih, istinskih lidera s ljudskim licem.”



MLADEN PUŽAK
Izvršni direktor,
Hrvatska Pošta d.d.

„Najvrijednije što sam dobio s ovim programom su poznanstva i zajednička iskustva koja smo dijelili tijekom Master Leader Programa. Pozitivno sam iznenađen činjenicom da netko vodi program ovakvog tipa, hvala vam na tome!“

POČETAK PROGRAMA VELJAČA 2017.

Više informacija na www.l-q.hr/master-leader-program.aspx

LIDER NE TRAŽI MIRNO MORE,
NEGO SNAŽNA JEDRA.



LQ USLUGE

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

Dijagnostika
Savjetovanje
Trening
Coaching



e-Leadership MBA

Doing business transformation and innovation in digital economy

- Kelley School of Business Faculty
- One of 4 MBA programs in EU for leaders in digital transformation
- 14 years of MBA program in Croatia
- Influential Alumni network
- Professional master degree study program (120 ECTS)
- Accredited by Agency for Science and Higher Education (ASHE)
- Weekend program - no interference with business schedule

» Apply now «

In Cooperation with faculties from Kelley School of Business, Indiana University



KELLEY SCHOOL OF BUSINESS
INDIANA UNIVERSITY



Algebra
university college



**“Leadership is the
capacity to translate
vision into reality.”**

Warren Bennis

www.e-Leadership.mba



Microsoft Partner
2014 Partner of the Year Winner
Learning





#DontCrackUnderPressure

PRODAJNA MJESTA: ZLATARNA TONIA, Carera 56, Rovinj • SATOVI NOVAK, Dekumanus 28, Poreč • 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 • BORZA GRUPA, Pred dvorom 2, Dubrovnik • 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 • ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, Zemunik donji • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, Čilipi • ZRAČNA LUKA ZAGREB, Duty Free Shop, Pleso bb, Zagreb • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, dr. Franje Tuđmana 96, Kaštela • ZRAČNA LUKA PULA, Valtursko polje 210, p.p. 89, Ližnjan, Pula • ZRAČNA LUKA RIJEKA, Hamec 1 – Omišalj, Otok Krk

EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA RH: P-GRUPACIJA d.o.o, Omladinska 4, Rijeka, Tel: 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr



TAG Heuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860



CARRERA CALIBRE 1887



Uvodnik

Inteligentna organizacija

Marko Lučić

Kada sam kao mladi menadžer počeo raditi u velikim sustavima, posebno me fascinirao jedan neobjašnjiv fenomen. Nikako, naime, nisam mogao razumjeti zašto su odluke koje dolaze “s vrha” toliko “glupe”. U početku mi se činilo da je riječ o slučajnosti, o izoliranim događajima koji se u istom obliku zasigurno više nikada neće ponoviti. “U redu”, rekao bih sebi, “svakome se može dogoditi da pogrešno odluči. Sljedeći put sigurno će biti bolje”. No, sljedeći put opet je bilo isto.

Iako je nama na “prvim linijama” (eng. *first line management*) bilo posve jasno kako je, primjerice, mudro krenuti “lijevo”, naredbe koje su dolazile “s vrha” uobičajeno su nas usmjeravale u suprotnom smjeru zbog čega bismo uskoro bolno udarili “glavom o zid”. Tada bih, mlad i naivan, pomislio da ćemo iz svega nešto naučiti te da zasigurno nećemo ponoviti istu grešku. No, sljedeći put opet bi sve bilo isto. Iste ili slične okolnosti vodile bi nas u istome ili sličnom smjeru koji je završavao u istome ili nekom drugom “zidu”. Doista nevjerovatno! U situacijama u kojim je normalno očekivati *organizacijsku inteligenciju* na djelu redovito se javljala *glupost*. Fenomen je bio toliko čest i očit da smo na “prvim linijama” vremenom počeli razmišljati o provođenju eksperimenta - da netko od nas javi upravi da nam “dobavljači nude kilogram zlata za tisuću kuna” - sasvim uvjereni da ćemo povratno dobiti uvjerljivo objašnjenje kako je riječ o “lošem poslu” te da ne ulazimo u takve i slične aranžmane.

S obzirom na neiskustvo te na to da tada nisam previše znao o znanosti i umjetnosti liderstva, počeo sam misliti ono što i svi drugi u toj situaciji pomisle: “S glavama naših šefova nešto jednostavno nije u redu. Kako je moguće da redovito donose ovako glupe odluke?” Pa ipak, kako sam ih osobno poznao, ideja o njihovoj osobnoj neinteligenciji nije mi se činila ispravnom. Redom su to bile sasvim normalne osobe - pomalo tašte i egocentrične, ali u suštini pametne. Ako je tome tako, o čemu je onda riječ?

Godinama kasnije, nakon stjecanja iskustva u brojnim većim i manjim sustavima, zaključio sam kako ključni uzroci *kolektivne gluposti* ne leže u nekompetentnosti ili niskom pojedinačnom IQ-u čelnih ljudi već u *načinu funkcioniranja upravljačkog sustava* koji jednosmjernom komunikacijom te inzistiranjem na kontroli onemogućava kreativnim, konstruktivnim i neovisnim idejama djelatnika da zažive u praksi. Navedeno se

odlično slaže s nalazima MIT-ovog *Center for Collective Intelligence* koji je, unatoč očekivanjima znanstvenika, otkrio da čimbenik “pojedinačna inteligencija članova grupe” vrlo malo utječe na kolektivnu inteligenciju grupe.

Otkriveno je da prosječna i maksimalna inteligencija pojedinaca tek *sporadično korelira* s inteligencijom grupe kao cjeline. Korelacija, dakle, postoji, ali ne onog intenziteta koji se očekivao. Potom su pokušali s brojnim drugim čimbenicima za koje su smatrali da značajno utječu na inteligenciju grupe, poput *psihološke sigurnosti* u grupi, *identiteta članova* i slično da bi se na koncu ispostavilo kako ništa od navedenog nije previše bitno. Istraživanja su, naime, iznjedrila neočekivane rezultate u vidu tri čimbenika koji su snažno korelirali s kolektivnom inteligencijom grupe: *socijalna senzibilnost članova*, *komunikacijska ravnopravnost* i *udio žena* u grupi.

Prvi čimbenik odnosio se na *socijalnu senzibilnost članova grupe* koju su mjerili *Reading the Mind and the Eyes* testom, primarno razvijanim za mjerenje autizma, tako što su ispitanicima pokazivali slike očiju drugih ljudi kako bi predosjetili njihove osjećaje. Na koncu se pokazalo da su pojedinci uspješni na testu istovremeno vrlo kvalitetni “timski igrači” pa se shodno tome nametnuo zaključak da više društveno osjetljivih pojedinaca u grupi značajno utječe na povećanje kolektivne inteligencije grupe.

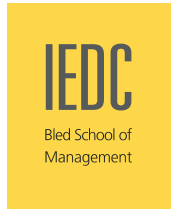
Drugi čimbenik je *komunikacijska ravnopravnost*. Riječ je o tome da se očitim pokazalo kako su grupe u kojima komunikacijom dominira jedna osoba u prosjeku manje inteligentne od grupa u kojima je komunikacija ravnomjerno raspoređena među članovima.

Treći čimbenik, koji je najviše iznenadio, jest *udio žena u grupi*. Pokazalo se, naime, kako je kolektivna inteligencija izravno i snažno povezana s brojnošću žena u promatranoj skupini, prema jednadžbi “više žena = veća inteligencija grupe”, sve do optimalne točke nakon koje dolazi do narušavanja rodne raznolikosti što pak povećava entropiju grupe. U kontekstu ovog čimbenika važno je naglasiti kako je u velikoj mjeri povezan s prvim čimbenikom “socijalna senzitivnost” jer je poznato da žene bolje od muškaraca osjećaju druge ljude.

Istraživanja na MIT-u osvijestila su ono što intuitivno svi znamo, ali se tome još uvijek čudimo: skupina pojedinačno vrlo pametnih ljudi kao grupa ne mora djelovati inteligentno. Štoviše, tzv. Albrechtov zakon tvrdi upravo suprotno: *okupljeni u timu ili organizaciji, inteligentni ljudi vremenom uobičajeno počinju iskazivati simptome kolektivne gluposti*. Navedeno je posebno istinito u kontekstu bespuća domaće zbilje, obilježene neznanjem i brojnim predrasudama o liderstvu i menadžmentu koje pomaže zastarjelom autokratskom “command & control” pristupu da se na ovim prostorima i dalje održava na životu.



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



A School with a View

30
YEARS

ANNUAL PRESIDENTS' FORUM

Digitalization as Investment in Change



How must leaders align and transform their legacy business to take full advantage how people, information and IT capabilities can interact in a rapidly changing, digital world?

Joe Peppard, Harvard Business Review, 2016

Joe Peppard, expert of digital transformation and leadership; European School of Management and Technology (ESMT), Germany and University of South Australia

November 11, 2016
IEDC-Bled School of Management
www.iedc.si/pf

Past speakers: William A. Fischer, Roger Martin, Pankaj Ghemawat, Henry Chesbrough, Ichak Adizes, Peter Drucker, Manfred Kets de Vries, Fons Trompenaars and others



Organizacijska inteligencija

William E. Halal

Na isti način na koji se osobna inteligencija pojedinca mjeri testovima inteligencije (IQ), uskoro će se inteligencija organizacije mjeriti “organizacijskim kvocijentom inteligencije”. William E. Halal u nastavku teksta iznosi teorijski okvir za razumijevanje kompleksnosti inteligencije u organizacijama.

Koncepcija “upravljanja znanjem” (engl. *knowledge management*, KM) na velika je vrata ušla u svijet liderstva i menadžmenta hitro osvojivši scenu. Pa ipak, unatoč tome što je u kratkom vremenskom periodu privukla pažnju odgovornih osoba, zbog brzine i nepripremljenosti isto tako je prouzročila zbrku i pomutnju. Uprave su počele imenovati “direktore upravljanja znanjem” (engl. *chief knowledge officers* - CKO), a da ni same nisu znale što bi osobe na tom radnom mjestu trebale raditi. Jedan novoimenovani direktor glasno je izrazio zabrinutost o spomenutim događajima: “Pokušavam shvatiti što funkcija nosi sa sobom te treba li nam uopće CKO?” Većina ljudi složila bi

se s definicijom *Gartner Grupe* koja kaže da je upravljanje znanjem “integralni pristup identificiranju, upravljanju i dijeljenju znanja kojim neka tvrtka raspolaže.” Na nedavnoj KM konferenciji direktori zaduženi za to područje detaljno su analizirali navedenu definiciju postavivši dodatna pitanja:

1. *Na koji način organizacijska infrastruktura pomaže razvoju KM-a?*

Upravljanje znanjem odvija se u širokom okviru kompleksnog sustava organizacijske strukture, informacijskih mreža, ljudskih odnosa, kulture i drugih oblika infrastrukture. U tom smislu postavlja se ključno

Nagrađivanje koje potiče dijeljenje znanja

Na početku teksta kratko smo se osvrnuli na paradoks dijeljenja znanja. Unatoč tome što su inovativni poslovni koncepti (poslovna *kultura* koja kategoriju “spremnost na dijeljenje znanja” od strane pojedinog djelatnika uključuje u procese jednogodišnje evaluacije učinka) zasigurno važni, opipljiva novčana nagrada ničim se ne može zamijeniti. Pojedine organizacije, poput

Accenture, razvile su sofisticirane sustave upravljanja znanjem koji se temelje na svojevrsnim internim savjetničkim uslugama koje se šire putem intraneta te posebno plaćaju od strane tvrtke. Primjerice, svaki djelatnik organizacije može ponuditi fragmente vlastitog znanja ostalima na intranetu te za to dobiti novčanu nagradu veličine koja ovisi o stupnju korištenja.

OI može postati jednako važna kao IQ

Koncepcija organizacijske inteligencije nudi široki okvir za daljnji razvoj. Direktorima odjela upravljanja znanjem omogućuje bolje razumijevanje kompleksnosti upravljanja inteligentnim sustavom te služi kao vodič

za efektivno definiranje funkcije. Smatram da su mogućnosti koje nam nudi mjerenje organizacijske inteligencije jednako važne za upravljanje znanjem kao što je IQ važan za određivanje ljudske inteligencije.

Translated and reprinted by permission of *Melcrum publishing*. This article was originally published under the English title *Organizational Intelligence: What is it and How manager use it to improve performance?* by William E. Halal, *Knowledge Management Review*, April 2008. Copyright ©2016. by *Melcrum Publishing*, all rights reserved.



William E. Halal, doktor znanosti, profesor emeritus menadžmenta, tehnologije i inovacija na George Washington University, D.C. Kao savjetnik surađivao je s brojnim kompanijama poput *General Motorsa*, AT&T, SAIC, MCI, *International Data Corporation* i drugim. Nedavno je umjesto pokojnog Petera Druckera održao godišnji govor za 2000 menadžera u *Los Angeles Coliseum*.

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

PRVI HRVATSKI STRUČNI ČASOPIS ZA LIDERSTVO I MENADŽMENT

QUANTUM2I.NET

7
GODINA S VAMA

No. 1 / Vol. I / Zima 2009.	LIDERSTVO SLUŽENJEM
No. 4 / Vol. V / Zima 2013.	KLASICI
No. 3 / Vol. III / Jesen 2011.	INOVACIJE
No. 2 / Vol. II / Proljeće 2010.	OSOBNI RAZVOJ
No. 3 / Vol. IV / Jesen 2012.	KOMPLEKSNOST U MENADŽMENTU
No. 4 / Vol. V / Jesen 2013.	ORGANIZACIJSKO UČENJE
No. 3 / Vol. V / Jesen 2013.	DUHOVNOST U POSLOVANJU
No. 2 / Vol. III / Ljeto 2011.	PROMJENE
No. 1 / Vol. II / Zima 2010.	SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE
No. 1 / Vol. IV / Proljeće 2012.	VIZIJA I MISIJA
No. 2 / Vol. I / Proljeće 2009.	ODRŽIVI RAZVOJ
No. 2 / Vol. V / Ljeto 2013.	ORGANIZACIJSKI RAZVOJ
No. 4 / Vol. III / Zima 2011.	AFFIRMATIVNO PROPITIVANJE
No. 4 / Vol. II / Jesen 2010.	DIJALOG
No. 4 / Vol. IV / Zima 2012.	DRUŠTVO ZNANJA
No. 3 / Vol. I / Ljeto 2009.	PROMJENA SVJETONAZORA
No. 3 / Vol. V / Proljeće 2013.	UMJETNOST I LIDERSTVO
No. 3 / Vol. III / Proljeće 2011.	IZVORI KONKURENTNOSTI
No. 3 / Vol. II / Ljeto 2010.	SNAGA UVJERENJA
No. 4 / Vol. I / Jesen 2009.	SURADNJA

U suradnji sa:



McKinsey Quarterly



JOSSEY-BASS
a Wiley imprint
www.josseybass.com



strategy+business



Okrugli stol kralja Artura: komunikacija i OI

David Perkins

Knjiga Davida Perkinsa *King Arthur's Round Table: How Collaborative Conversations Create Smart Organizations* liderima i menadžerima nudi praktične savjete o tome kako kvalitetno i uspješno komunicirati u svrhu unaprjeđenja kohezije i produktivnosti te stvaranja ugodnijeg radnog okruženja. U namjeri da što bolje pojasni svoje stavove, autor poseže za poznatom pričom o kralju Arturu i vitezovima okruglog stola kao primjerom uspješne organizacije koja koristi dinamične komunikacijske obrasce kako bi dodatno osnažila moć Camelota.

Zapravo, legendarni okrugli stol na dvoru kralja Artura autor koristi kao metaforu za harmoničnu zajednicu u kojoj odgovorne osobe sjede zajedno, za istim stolom, kao ravnopravni članovi zajednice, dijeleći pritom dobro i zlo - trudeći se pridonijeti napretku organizacije.

Perkins u knjizi tvrdi da se mudrost bilo koje organizacije ponajviše ogleda u vrsti

i kvaliteti komunikacije među članovima. Kada je komunikacija otvorena, iskrena, produktivna i usmjerena na uspješno rješavanje problema, uočava se *organizacijska inteligencija* na djelu. Autor se dalje pita: "Što je to *organizacijska inteligencija*, zašto se tako teško ostvaruje; što trebamo činiti kako bismo je poboljšali?" Sveti gral ove knjige ogleda se u traganju za odgovorom na ova pitanja.

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

povratnu informaciju. Kako je ranije spomenuto, *feedback* je određen vremenom i prostorom pa zbog toga situacija umnogome ovisi o okolnostima. Naime, iako je “otvoreno izražavanje stava” najprogressivniji način komuniciranja, ako druga strana ne želi primiti povratnu informaciju

ili se ne slaže s iznesenim stavom, stvorit će se - ponekad - ogromni problemi pa tako i ovaj tip feedbacka može postati regresivan. Dakle, riječ je o komunikacijskom prostoru koji zahtijeva da se njime oprezno krećemo kako ne bismo napravili više štete nego koristi.

Problemi jednostranog sagledavanja

Što je to inteligencija?

U nastojanju da bolje pojasni organizacijsku inteligenciju, autor se prvo okreće pojmu individualne inteligencije. Prema Perkinsu, individualna inteligencija može se definirati na dva načina, a oba uključuju procesiranje znanja:

1. Inteligencija se sastoji u tome da *znamo* što činiti kada zapravo ne znamo što bismo trebali učiniti.
2. Inteligencija je generalna sposobnost i spremnost na procesiranje kompleksnog adaptivnog znanja kao odgovora na nove, nepoznate i neistražene probleme.

Autor smatra kako je *procesiranje znanja* ključna komponenta individualne, ali i organizacijske inteligencije. Prema tome, organizacijska inteligencija (OI) kombinacija je obiju definicija.

Šest čimbenika koji loše utječu na OI

Želimo li da grupa - dugoročno gledano - inteligentno postupi, članovi moraju osvijestiti i vrednovati međusobnu razmjenu te se trebaju držati zajedno kako

bi istu razvijali. Pritom trebaju imati na umu kako razmjena u prvom redu ovisi o pozitivnom simboličnom ponašanju te, naravno, o suradnji. U nastavku se navode čimbenici koji negativno utječu na međuljudsko dijeljenje:

- suviše “lidera” na jednome mjestu,
- kognitivna simplifikacija,
- emocionalna simplifikacija,
- regresivno ponašanje zbog stresa,
- domino efekt,
- korištenje regresivnog ponašanja.

1. Suviše osoba koji sami sebe smatraju liderima otežava odlučivanje. Doista, kada u odlučivanju sudjeluje previše osoba koje smatraju da njihova treba biti zadnja, proces odlučivanja komplicira se i postaje neproduktivan.

2. Kognitivna simplifikacija jedna je od važnih odlika ljudske psihe, a posebno se očituje u liderstvu i menadžmentu. Riječ je, naime, o procesu pojednostavljivanja kada um - kako bi preživio, odnosno kako ne bi “eksplodirao” od suviše razmišljanja i suviše varijabli - kompleksne situacije u trenutku svodi na jednostavna “rješenja” čime se značajno umanjuje kvaliteta odluka.

- Povjerenje stječemo kada se uvjerimo da osoba (ili neki drugi entitet) zaista posjeduje očekivane sposobnosti i predanost,
- Do urušavanja povjerenja dolazi kada iskusimo razočaranje jer smo se netom uvjerali da entitet nema očekivane sposobnosti i predanost.

Tri važna načela povjerenja:

1. Uvijek imajte na umu da je povjerenje krhko.
2. Budite svjesni činjenice kako je uz *predanost* važna i *sposobnost* jer povjerenja možete imati samo u osobu koja je kadra ispuniti očekivanja.
3. Njeguajte reflektivno povjerenje.

Uspion prema Camelotu

Autor u knjizi navodi kako "...model okruglog stola propituje na koji način progresivne međuljudske interakcije doprinose jačanju organizacijske inteligencije i ohrabruju nas da nastavimo s korištenjem feedbacka, liderstva propitivanjem, civiliziranog postupanja u konfliktima te izgradnjom povjerenja. Može se kazati kako grupe, timovi, organizacije i zajednice

koje njeguju progresivne interakcije svjesno unaprjeđuju kolektivnu inteligenciju u kognitivnom i humanističkom smislu, te ih radi toga očekuje svjetlija budućnost." U posljednjem poglavlju autor raspravlja o premošćivanju jaza između ideja i stvarnih akcija, naglašavajući pritom presudni značaj progresivnih interakcija za uspješno odvijanje procesa.

Translated and reprinted by permission of *Executive Book Summary*. This article is book excerpt from *King Arthur's round table: How collaborative conversations create smart organizations*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. Excerpt copyright ©2016. by *Executive Book Summary*, all rights reserved.



David Perkins, doktor znanosti, bavi se područjem kreativnosti u znanosti i umjetnosti, pojedinačnim i organizacijskim učenjem te tehnikama promišljanja. Suosnivač je istraživačkog projekta *Harvard Project Zero* koji se bavi kognicijom, te platforme na učenje na daljinu *WIDE World*. Autor je triju bestselera: *The Eureka Effect*, *King Arthurs Round Table* te *Making Learning Whole*.

Grlobolja? Bolno gutanje?



**isla[®] medic hydro⁺: Prirodno
i inovativno protiv grlobolje.**



Organizacijska inteligencija i menadžment znanja

Karl Albrecht

Kada su vatrogasci pohitali ugasiti veliki šumski požar u okolici San Diega, na vidjelo su isplivali problemi pravne jurisdikcije i nefleksibilnih pravila za postupanje u kriznim situacijama, što je prouzročilo ogromne izazove svim subjektima uključenima u operaciju. Timovi vatrogasaca i oprema pod upravom *California Department of Forestry* bili su pod velikim pritiskom jer su se istovremeno borili na više aktivnih požarišta. Županijske i gradske službe, kao i lokalne vatrogasne postaje, našle su se u organizacijskoj konfuziji jer je ubrzo svima postalo jasno da su lokalni resursi - godinama neadekvatno održavani i obnavljani - neprimjereni za borbu s vatrenom stihijom.

Tijekom prvih dana krize, prije nego što je vatra izmakla kontroli i uništila više od tisuću domova, zrakoplovna jedinica *US Navy* ponudila je pomoć u vidu pedesetak specijalnih helikoptera-kanadera smještenih u obližnjoj lokalnoj bazi kojima su mogli pomoći

u gašenju vatrene stihije. Pa ipak, iako je pomoć ponudio sâm komandant jedinice, menadžeri *California Department of Forestry* koji su koordinirali vatrogasne operacije istu nisu prihvatili. Proceduralna pravila su, naime, nalagala da se svaka izvanjska pomoć

Organizacijski IQ: kada 1 + 1 + 1 u zbroju nisu 3

Najviši izmjereni kvocijent ljudske inteligencije (IQ) kreće se negdje oko 200 bodova. Na ovim razinama sustav mjerenja prestaje funkcionirati s obzirom na to da sama brojka prestaje ispravno dočaravati suštinu fenomena. Jednako tako, slobodno možemo zaključiti kako organizacije također imaju određeni kvocijent inteligencije, barem u figurativnom smislu. Stoga bi se netko mogao upitati o tome:

- koji je onda najviši kvocijent inteligencije izmjeren u nekoj organizaciji?
- što uopće čini organizacijski IQ?
- na koji način organizacije manifestiraju vlastitu kolektivnu inteligenciju?

Pretpostavimo li da organizacija ili odjel ima 100 zaposlenika, te da svaki djelatnik ima 110 IQ kvocijent, množenjem 110 IQ bodova sa 100 ljudi dolazimo do 11,000 bodova. Imajući na umu da poslodavac te bodove plaća, bez obzira na to koristi li ih, automatski se nameće pitanje o tome u kojoj mjeri organizaciji koristi ukupne

U svakoj organizaciji nailazimo na džepove visoke kolektivne inteligencije te na džepove iznenađujuće niske kolektivne inteligencije koje bismo mogli nazvati *džepovima kolektivne gluposti*.

potencijale. Naime, onog trenutka kada se djelatnik pojavi na poslu, njenih ili njegovih 110 IQ bodova već je kupljeno, ili, još i bolje rečeno, kupljena je *moгуćnost korištenja* tih bodova. Na kraju svakog dana, navedena opcija se ili iskoristi ili se ne iskoristi, te nakon toga zauvijek nestaje u smislu da nakon toga dana lideri i menadžeri više nikada neće imati mogućnost korištenja IQ bodova djelatnika dotičnog dana.

Čak i kada bismo mogli izračunati nekakav potencijalni organizacijski IQ rezultat, primjerice jednostavnim zbrajanjem pojedinačnih IQ bodova kao u prethodnom dijelu teksta, malo koja organizacija bi se mogla osloniti na ukupni IQ potencijal zato što u svakoj organizaciji nailazimo na džepove visoke kolektivne inteligencije te na džepove iznenađujuće niske kolektivne inteligencije koje bismo mogli nazvati *džepovima kolektivne gluposti*.

Međutim, u navedenom kontekstu može se promišljati i o višim IQ potencijalima od pukog zbroja komponenti koji nastaju aktivacijom *sinergijskih učinaka*.

Pa ipak, u kontekstu liderstva i menadžmenta uvijek treba imati na umu kako ključni uzrok pojave *kolektivne stupidnosti* ne leži u niskim kompetencijama pojedinaca ili njihovom niskom pojedinačnom IQ rezultatu: vrlo često se, naime, događa da dobronamjerni ljudi jedni druge nesvjesno onemogućuju u radu unatoč najboljim namjerama.

Primjerice, djelatnici velike bolnice u državi Ohio odlučili su drugačije pristupiti troškovima nabave, čišćenja i održavanja



„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.



VICTORINOX
SWISS ARMY



I.N.O.X. PROFESSIONAL DIVER #241736

LIFE IS YOUR ADVENTURE

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

MAKERS OF THE ORIGINAL SWISS ARMY KNIFE | ESTABLISHED 1884

Praktična evaluacija statusa OI u bilo kojoj organizaciji poprilično je subjektivna, poput procjene mentalnog zdravlja koja je mnogo subjektivnija od klasične dijagnoze fiziološkog stanja organizma. Pa ipak, kao član bilo koje organizacije, čitajući o sedam dimenzija OI velike su šanse da ste procijenili “zdravlje” svoje organizacije u tom smislu. Iako navedene dimenzije pozivaju

na trenutačnu evaluaciju utemeljenu na prvom dojmu, poželjno je dublje i detaljnije zaroniti uz pomoć konkretnih dokaza i evidencije. U profilu organizacijske inteligencije (engl. *The Organizational Intelligence Profile*) u izdanju kuće *Karl Albrecht International*, objavljen je upitnik koji liderima i menadžerima pomaže procijeniti svih sedam dimenzija OI.

Četiri ključna čimbenika koji potiču razvoj organizacijske inteligencije

Unatoč tome što modeli za definiranje i procjenu OI statusa u organizaciji mnogo pomažu, ostaju brojna pitanja koja nastavljaju mučiti lidere i menadžere:

- Kako podići razinu kolektivne inteligencije u cijeloj organizaciji?
- Kako smanjiti entropiju i povećati sintropiju?
- Koje specifične strategije i aktivnosti potiču evoluciju kolektivne inteligencije?

Lideri koji se čvrsto odluče obračunati s organizacijskim silosima - ili ih barem kooptirati za sintropiju - za početak trebaju pronaći način kako “trgnuti” ljude iz starih navika. Iz tog razloga rješenje mora dolaziti iz *supra-silos perspective*. U nastavku se iznosi zanimljiv primjer promišljanja izvan uobičajenih okvira.

Početakom osamdesetih godina prošlog stoljeća kompanija *Scandinavian Airlines System*, poznatija kao SAS, pokrenula je agresivnu kampanju za poboljšanje kvalitete usluge koja je rezultirala nevjerojatnim probicima

u smislu povećanja prihoda, profita, tržišnog udjela i zadovoljstva klijenata. Jan Carlzon, predsjednik uprave tvrtke, nakon detaljnog istraživanja zadovoljstva korisnika formuirao je jasan i nedvosmislen cilj: SAS će postati najtočnija kompanija u Europi! Shodno tome, točnost uzlijetanja - koju su poslovni putnici iznimno cijenili - postala je ključni element inicijative. Dakle, Carlzon je vjerovao da će točnost, uz ostale

Lideri koji čvrsto odluče obračunati se s organizacijskim silosima za početak trebaju pronaći način da “trgnu” ljude iz starih navika.

Primjena modela

Promišljanja iznesena u ovom tekstu umjesto konačnih odgovora vjerojatno otvaraju dodatna pitanja što je bila namjera autora. Novi model organizacijske inteligencije (OI) i menadžmenta znanja (KM) u nastajanju evidentno zahtijeva dodatno promišljanje, analizu i iskustva kako bi postao učinkovit alat za upravljanje znanjem u organizacijama.

Organizacijski silosi nisu nužno neprijatelji niti prijatelji lidera i menadžera: oni su

jednostavno *životna činjenica*. Uz sveobuhvatan pristup kolektivnoj inteligenciji i obazrivo vodstvo koje pažljivo balansira između kaosa i kontrole, lideri i menadžeri imat će priliku mobilizirati kolektivnu umnu snagu koja im stoji na raspolaganju te na taj način pomoći organizacijama da ostvare misiju.

Riječ je, dakle, o zajedničkom izazovu kako za koncepciju organizacijske inteligencije tako i za koncepciju menadžmenta znanja.

Translated and reprinted by permission of Karl Albrecht. Copyright ©2016. by Karl Albrecht, all rights reserved.

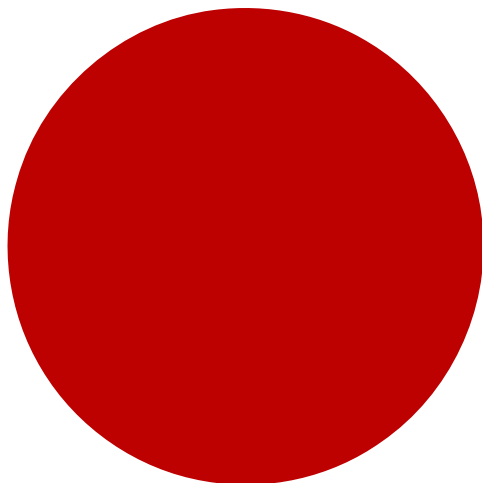


Karl Albrecht, doktor znanosti, poslovni savjetnik, predavač i publicist. Autor je više inovativnih koncepcija liderstva i menadžmenta. Primjerice, stručna javnost smatra ga "ocem korisničke revolucije" koja je pažnju tvrtki okrenula prema potrebama potrošača i klijenata. Uvršten je na listu *100 najpoznatijih mislilaca liderstva*, menadžmenta i organizacijskog razvoja.



ISOD

INTEGRAL SCHOOL OF
ORGANIZATION DEVELOPMENT



Integralni studij meditacije

Cjeloviti razvoj pomnosti i vrlina uma putem meditativne prakse

www.integraldev.org





Creativity and Innovation: The Arts and Executive leadership

In the book *The Fine Art of Success* Jamie Anderson, Jörg Reckhenrich and Martin Kupp explain the success of Madonna from her continuous renewal and the success of Titian and Tintoretto, the great competitors in the Venetian time in the 16th century, they ascribe to strategic innovation. They give Vincent van Gogh, Paul Gauguin and Pablo Picasso as examples of artists who adapted to a globalizing world by adoption, interpretation and fusion. Although Van Gogh and Gauguin are not very good cases, if you try to relate their mind-set to success (Van Gogh did not sell any paintings!). I admit that business managers and leaders can learn from their openness to other cultures and the way they interpreted them in their work. However it is useful and inspiring to look at artists as innovations and strategic leaders, and to see their performances in some functional fields, there is much more that art as such can offer.

All these insights in the performance of other professions and professionals help leaders and managers to cope with the dynamic challenges they face today. But is it enough, is this lateral learning enough to develop holistic and socially responsible views of the world? At IEDC we think it is not.

The practice of managing and leading organizations in the 21st century needs to orient to the flux and ambiguity of a world, where conventions, assumptions and ideologies are constantly changing (Ian Sutherland, Arnold Walravens, *The Connection between Arts and Leadership practice* in: "A creative Environment for Creative

Leadership", Bled, 2013., pp. 32 – 35). This requires the development of new ways of thinking furnished with non-rational, non-instrumental and non-functional skills and processes. Managers and business leaders must develop new ways of sensing and acting – they must develop reflexive, aesthetic consciousness.

Considering questions as how art creates a conceptual pool, evidence skill and achievement and has a style of uniqueness, are essential questions for management and leadership. This allows us to understand how our concepts and actions motivate, inspire and draw people into concrete action.

They allow us to consider the skills of work and how the aesthetics of skills employed are powerful means of organizing, managing and leading. Then there is a consideration of style. How do artists create style that conveys meaning and uniqueness? It is not true that integral to leadership is conceptual vision, skills of communication and motivation, and is leadership not often experienced through its authentic style? This is what art and leadership have in common: vision, or concept, skills and authentic style. Therefore art offers an excellent metaphor for leadership.

At IEDC we realise that more than a metaphor, art helps to become better listeners and better observers, to be challenged to act on imagination and intuition. These are the tools and features managers and business need. If not only influences our capacity to cope with the challenges of our time through improved skills, but also by a different mind-set, based on the values of aesthetics and related to ethics as "beauty" is difficult to imagine without related ethical values and norms. IEDC aims at developing managers and business leaders who are prepared to lead any process of change, and also able to take the lead in

creating a better, more "beautiful" world. We, at IEDC, believe that they who live and work within a particular organisation, the meaning, the values, the reasons for being there go far beyond functionality, they lie in the aesthetics – the sensations, emotional realms of being part of something greater than oneself. The functionality of an organisation serves as a frame for meaning making, value creation, imagination, creativity, culture building, much the same as a frame of a painting of the edges of a canvas for a painter.

IEDC has observed and promoted interests in putting the arts into action in management and leadership development.

Through music, the decomposing and re-composing of a Bach sonata, managers and leaders are faced with the realities of dissonance as well as harmony, with the strategic lines in competition and with the innovative content of the composition.

Music is also used to exercise listening. Trying to conduct a choir helps to see importance of an emotional relation and clear communication. Visual arts (IEDC has a collection of 150 pieces of art) are used for reflection, for becoming better observers and for discovering personal leadership styles. Concerning language, it is shown how powerful is the use of metaphors in speeches and communication in general. Literature is also used to develop beautiful speaking and writing. The slogan that inspires me to develop these innovations in management and leadership development is "A creative environment for Creative Leadership". I would add at this occasion "an innovative environment for innovative leadership".

IEDC-Bled School of Management is a pioneer in providing an innovative approach



in leadership development, an innovative approach which encourages business leaders to take on new, and more creative ways in meeting their challenges. Significant emphasis is put on exposing the participants to experiences from broader human activities and in particular arts, science and philosophy.

Art as inspiration for managers and leaders, and learning from other professions are special features of the IEDC approach. Not only does the school feature a contemporary art collection, that's why we call it *Creative Environment for Creative Leadership* but besides fully engaged professors that are teaching leadership on the basis of art metaphors, it regularly invites guest lecturers from society at large, including prominent creative and performance artists, sportsmen, leading politicians and philosophers, NGO representatives, as well as successful business people, to open up the mind to the importance of original and creative thinking, quality and communication. Art inspires, enriches our feelings, opens new horizons, helps to explore relationships, teaches us to learn about ourselves, and helps us to become more responsible and creative leaders.

IEDC-Bled School of Management is the most innovative international business school in Central and Eastern Europe with excellent ties to the business community in the Region. More than 80% of its participants come from countries other than Slovenia, and more than one third of them are top managers. The total number of participants since the establishment in 1986 exceeds 73,000, from 78 countries. This makes IEDC a centre of excellence and a major meeting point for the exchange of ideas and for exploration of best management practices in the Region.



The school offers a full portfolio of executive development programs and customized programs for companies. Its programs are *one- and two-year Executive MBA* and three-year *Presidents' MBA*, *Doctoral Degree in Management* (Executive PhD), a five-week *General Management Program* (GMP), *Young Managers Program* (YMP) for younger potential managers, and *Discover Management Program* (DMP) for university graduates.

IEDC also offers customized programs, tailored to the specific needs of companies and organizations, and a portfolio of *short executive development programs and forums* for the needs of managers and leaders. IEDC's Executive MBA programs are all internationally accredited by AMBA (Association of MBAs), IQA (International Quality Accreditation), and as a specialized master's degree according to the *Bologna declaration*. Its executive education programs are widely recognized as among the best in Europe.

IEDC is well known for its *innovations* in how management education is conceptualized, designed, and delivered. In 2009, it was named among "100 top business schools in the world" concerning innovations for



demonstrating significant leadership in integrating social, environmental and ethical issues into its programs according to the *Aspen Institute's 2009-2010 edition of Beyond Grey Pinstripes*, the only ranking that evaluates how well schools are preparing their students for the environmental, social and ethical complexities of modern-day business. IEDC was the only school from Central and Eastern Europe to receive this recognition.

IEDC believes in *ethical and socially responsible leadership* which can be promoted through learning from art, science, sport and other different professions, drawing parallels around them and making people reflect. In terms of introducing *ethics and aesthetics* into the business curriculum,

IEDC has designed an ethics component into all its longer management programs more than twenty years ago. As an additional innovation, *sustainable development* has also been added to the curriculum. Over the last decade, IEDC has pioneered work on the incorporation of the arts and artistic processes into management education. The school itself was designed and built as an art gallery and is conceived as a place where managers come not only to learn but also to become inspired. IEDC has also incorporated *Art and Leadership* as part of its Executive MBA course which is one of the first of its kind in the world. During eight full days of the curriculum, a range of artists from different artistic disciplines work with the participants to help them reflect (through art, science, sport and other professions) on business phenomena as well as on all other aspects of leadership.

IEDC engages the attention and *support of leading scholars* from around the world, including late professor Peter Drucker, the world's greatest management thinker, who was a great friend and supporter of the school. IEDC is a member of the Peter Drucker Society and often presents Peter Drucker's view on the effective management as well his passion for art when talking about experiences that influenced Drucker's life and work.



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

IEDC - Bled School of Management

- Center of Excellence in Leadership and Management Education
- Business Confluence of Central and Eastern Europe
- Creative Environment for Creative Leadership



DEGREE PROGRAMS

- Executive PhD
- International Executive MBA

OPEN ENROLLMENT

- Top Executive Forums
- General Management Program
- Seminars

SUMMER SCHOOLS

- Young Managers Program
- Discover Entrepreneurial Management Program

ALUMNI NETWORK

- close to 85.000 managers
- in 85 countries





Kolektivna inteligencija

Razgovor s Thomasom W. Maloneom

John Brockman

Moj trenutni interesi uglavnom su povezani sa širokim područjem koje nazivam *kolektivna inteligencija*. Što zapravo znači “kolektivna inteligencija”? Na što se pojam odnosi? Važno je razumjeti kako se inteligencija - kao jedinstveni prirodni fenomen - ne događa isključivo u umovima osoba (pojedinaca) već i u grupi (skupini) individua. Stoga sam kolektivnu inteligenciju definirao kao skupinu individua koja funkcioniра na inteligentan način. Prema toj definiciji podrazumijeva se da je kolektivna inteligencija - kao izuzetan prirodni fenomen - od pamtivyjeka prisutna u ljudskoj zajednici. Obitelji, tvrtke, nacije i vojske primjeri su skupina ljudi koje surađuju na način koji se - barem ponekad - čini inteligentnim.

kolonije kojima se bavi Deborah Gordon sa *Stanforda*. Jednom kada počnemo promišljati na opisan način te kada počnemo pažljivo promatrati umjetnu inteligenciju u formi računala koja su - na svoj specifičan način - također inteligentna, jasno postaje kako se inteligencija također javlja u grupi individua. Primjerice, mravlju koloniju

lakše je okarakterizirati "inteligentnom" nego mrava kao pojedinca. Shodno tome, jasno je kako je doista moguće grupu ljudi te njihove računalne i druge artefakte smatrati *kolektivno inteligentnima* čime se otvaraju brojna intrigantna filozofska i znanstvena pitanja o tome tko smo i što smo kao grupe, a ne samo kao izolirani pojedinci.

Translated and reprinted by permission of *Edge.org*. This article was originally published under the English title *Collective Intelligence*, by John Brockman, March 2012. Copyright ©2016. by Edge Foundation, all rights reserved. See: www.edge.org

Edge



Thomas W. Malone, profesor liderstva i menadžmenta na katedri Patrick J. McGovern na MIT *Sloan School of Management*. Direktor i osnivač MIT *Center for Collective Intelligence* i MIT *Center for Coordination Science*. Suosnivač je MIT-ove inicijative "Inventing the Organizations of the 21st Century".



John Brockman, predsjednik tvrtke *Brockman Inc.*, autor knjige *The Third Culture* i glavni urednik portala *Edge.org* kojeg je The Guardian nedavno nazvao "osobom koja vodi vebisajt s najinteligentnijim sadržajem na svijetu". www.edge.org



Dosta je kaššššlja!

- kao **topli** ili **hladni** napitak
- dodatni **unos tekućine**
- finog **okusa naranče**



Djelatna tvar: suhi ekstrakt bršljanovog lista (INN: Hederæ Foliæ extractum siccum). Terapijske indikacije: za olakšano iskašljavanje kod bolesti dišnog sustava praćenih produktivnim kašljem. Doziranje i način primjene: djeca od 6-12 godina - 2x1/2 tablete dnevno, odrasli 1x1 ix1x1/2 tablete dnevno, otopiti u 1-2 dcl tople ili hladne vode ili čaja.

Prije uporabe pažljivo pročitajte uputu o lijeku, a o rizicima i nuspojavama upitajte svog liječnika ili ljekarnika.



Otvoreno umrežavanje: novi pristup upravljanju u poslovnom i javnom sektoru

Ozren Rafajac

*K*ako bi unaprijedili održivost i kvalitetu osobnog života te ostvarili brojne druge ciljeve, društveni pojedinci, a naročito njihovi lideri, dizajniraju i primjenjuju različite organizacijske modele. Povećanje kompleksnosti društvenih sustava određeno je zakonom opadajućih prinosa, gdje nakon jedne točke daljnje ulaganje u kompleksnost i održavanje sustava postaje neisplativo i besmisleno jer ne donosi nikakva poboljšanja. Tada se pojavljuje plodno tlo za kreiranje novih organizacijskih oblika koji pojednostavljuju kompleksne aktivnosti i omogućuju višu razinu prilagodljivosti. Sudionici umreženog društva sve češće koriste otvorene modele organizacije kojima nastoje unaprijediti slobodu izbora, neovisnost, fleksibilnost, upravljanje troškovima i pojednostavljuvanje kompleksnih procedura, a jedan od razloga popularnosti takvih modela organizacije je i taj što se koristi otvorene mrežne suradnje uspjevaju distribuirati među značajno većim brojem pojedinaca nego što je to slučaj sa zatvorenim mrežama.

Tehnokratski model

Drugi razvojni smjer je tehnokratski model. Zagovornike tehnokratskog modela pronalazimo među ekonomistima, inženjerima, sociolozima, futuristima, te često među pojedincima koji već okupiraju specifične pozicije moći. Tehnokracija predstavlja model društvene organizacije u kojem se leaderske pozicije dodjeljuju, a tehničke odluke donose, na temelju specifičnih znanja i performansi, a ne na temelju demokratskih izbora u kojima sudjeluju i oni koji nemaju promatrane specifične informacije i vještine. Među najpoznatijim autorima koji promoviraju takav oblik društvene organizacije su Scott, Keyes i Fresco, Veblen te Bell.

Ideje koje tehnokrati zastupaju u nekim segmentima vrlo su zanimljive. Primjena znanja, tehnologija i vještina koje posjedujemo mogla bi nam omogućiti da bitno unaprijedimo iskoristivost dostupnih resursa ali i da bitno unaprijedimo postupanje s otpadom, navodnjavanjem, prometom, sigurnošću, korištenjem energije itd. Prednosti tehnokratskog oblika organizacije jesu u tome što je putem kontrole informacija i/ili novca

U Platonovoj *Republici* definicija pravde, poretka i karaktera pravednoga grada i čovjeka bila je bitno drugačija nego danas.

prilično jednostavno regulirati društvene odnose, a time posredno i količinu pritiska na bio-okruženje. Zagovornici ovog modela svoje prijedloge uglavnom zasnivaju na tehnologiji, kontroli informacija, dubokoj hijerarhiji i „odozgo-prema-dolje“ pristupu što se najčešće poistovjećuje sa strogo zatvorenim i samo ponekad poluzatvorenim oblicima organizacije.

Znanstvenici poput Riversa i Mejiasa kritički su nastrojeni prema tehnokratskom modelu te naglašavaju kako nekritički pristup primjeni tehnologije itekako može kompromitirati ljudsku prirodu i blagostanje. Glavni argument za svoje stavove pronalaze u činjenici da osobe s izravnim pristupom čvorištima informacija i upravljanju tehnologijom, kapitalom i novcem imaju preveliku moć u odnosu na ostale dionike.

Prvi problem tehnokratskog svjetonazora proizlazi iz ontologije pojma *tebne* (koji dolazi od grčke riječi [ték^hne:] što se prevodi kao umijeće, vještina, umjetnost). Naime, definiranje i evaluacija *vrline* i *vještina* koje neko društvo podržava i ohrabruje proces je koji se događa unutar društvene prizme. U Platonovoj *Republici*, koja je objavljena 380. godine p.n.e., definicija pravde, poretka i karaktera pravednoga grada i čovjeka bila je bitno drugačija nego danas. Kriteriji vrednovanja koje postavi najveći stručnjak današnjice, u budućnosti vrlo skoro mogu postati posve beskorisni.

Drugi problem tehnokracije ogleda se u tome da nitko ne može biti toliko pametan da iskoristi sve znanje i sve informacije koje su potrebne u menadžmentu za održavanje kompleksnih sustava - čak i da pritom

MorningSpark

KONFLIKTI U PRAKSI

SRIJEDA, 16.11.2016. od 9 do 13 sati
Hotel Antunović, Zagreb

Za sve vas koji u svom poslovnom okruženju trebate učinkovitije upravljati konfliktima pripremili smo:

- Najbolja iskustva uglednih stručnjaka
- Korisne radionice s praktičnim vježbama odmah primjenjivim u praksi
- Besplatno testiranje alata za upravljanje konfliktima (SDI) i dodatni bonus vaš Portret Osobnih Vrlina

Gosti predavači:

- **Pam Welsby**, CEO Fast Forward International d.o.o. i regionalna direktorica za PSP Centralna Europa
- **Tomislav Kuljiš**, terapeut integrativne tjelesno-orijentirane psihoterapije
- **Tomislav Ivezić**, trener, konzultant i HR stručnjak

Praktične radionice za sudionike

Voditelji:

- **Pam Welsby**, CEO Fast Forward International d.o.o. i regionalna direktorica za PSP Centralna Europa
- **Davorka Tolić**, Gentis d.o.o. Hrvatska



Više informacija na stranicama:

www.gentis.hr
www.personalstrengths-cbs.com

putem maila gentis@gentis.hr

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

KONTAKTIRAJTE NAS NA:

M: 091 44 37 111 | E: info@erejuvenation.com | W: erejuvenation.hr

tolerancije. Ako pokažemo neograničenu toleranciju i onima koji su netolerantni, te ako nismo spremni braniti tolerantno društvo od napada netolerantnih, tada će tolerantni biti uništeni, a s njima i tolerancija“.

Među novijim autorima koji kritički preispituju koncepciju otvorenosti je Nathaniel Tkacz koji također prepoznaje da isti u sebi sadrži antagonizam ili nešto što bi se rječnikom otvorenosti opisalo kao „zatvaranje“. Primjerice, čak i najotvoreniji projekti poput *Linuxa* sadrže u sebi neko „zatvaranje“ u vidu pravila i licenci kojima se nastoji osigurati da projekti ostanu otvoreni kao što su i dizajnirani. Neki drugi autori, poput Marijn Janssen, Yannis Charalabidis i Anneke Zuiderwijk zastupaju tezu o tome da koncepcija otvorenosti svih podataka u nekim slučajevima može biti negativna ako dodatno povećava kompleksnost, te da otvoreni podaci sami po sebi ne kreiraju dodanu vrijednost osim kada ih koriste osobe s prikladnim znanjem interpretacije.

Glavni nedostaci otvorenih mreža su:

1. *Nejasna svrha i vizija.* Neutemeljena idealizacija otvorenih mreža neće pomoći njihovoj promociji. Postoje specifična područja društveno-ekonomskog života, poput sigurnosnih pitanja, kojima nije uvijek moguće uspješno upravljati kroz otvoreno umreživanje.

2. *Kratkoročni pad konkurentskih prednosti.* Dok u kratkoročnom periodu otvorena razmjena informacija može dovesti do smanjenja konkurentskih prednosti dionika koji u njoj sudjeluju, dugoročno gledano otvorenost zasigurno potiče inovacije i održivost.

3. *Visoka ovisnost o moralu i etici svih sudionika.* S obzirom na to da nastoje biti otvorene prema svima, otvorene mreže relativno je

lako zloupotrijebiti od strane subjekata koji ne dijele iste vrijednosti, moral i etiku. To je razlog što osnivači otvorenih mreža nastoje osmisliti tehnička rješenja i organizacijska pravila kojima će spriječiti takvo ponašanje.

4. *Manjak privatnosti.* U nekim slučajevima, sudjelovanje u otvorenim mrežama može dovesti do problema s privatnošću sudionika. Pravovremena edukacija o tim pitanjima od velike je pomoći.

Unatoč činjenici da su demokratski, tehnokratski i otvoreni model organizacije međusobno isprepleteni i međuovisni (vidi sliku 1.), dublja analiza otkriva da otvoreno umreživanje ipak predstavlja fundamentalno načelo organiziranja zato što demokracija i tehnokracija ne bi mogle ostvariti svoje potencijale bez otvorene razmjene informacija i znanja. Slično tome, otvoreno umrežavanje nikada ne bi ostvarilo svoje trenutačne potencijale kada ne bi bilo tehnološkog napretka (u razvoju informacija) i društvenih vrijednosti koje podržavaju pravednost i otvorenost. Ako slijedimo istu terminologiju koju Raymond primjenjuje u interpretaciji razlika između softvera otvorenog koda, arhitektura otvorenih mreža može se podijeliti u dva osnovna modela: *katedrala* i *bazar*.

Otvoreno umreživanje predstavlja fundamentalno načelo organiziranja zato što demokracija i tehnokracija ne mogu ostvariti svoje potencijale bez otvorene razmjene informacija i znanja.

sve je to moguće zahvaljujući nevjerojatnom razvoju informacijske tehnologije koje nam omogućuju da brzinom svjetlosti razmjenjujemo izuzetno velike količine informacija, zatim institucijama i organizacijama koje osiguravaju osnovne pravne i infrastrukturne okvire, društvenim liderima koji dizajniraju i kreiraju takve platforme, te običnim ljudima koji koriste proizvode i usluge mreža.

Dizajn otvorenih mreža najčešće se ostvaruje kroz načela modularnosti, granulacije i niskih troškova integracije koje prati čvrsta kontrola nad strateškim pitanjima, dok se sve ostalo izvan tog kruga prepušta inovatorima treće strane i krajnjim korisnicima. Osiguravajući prilično uspješno balansiranje između mnoštva konfliktnih ciljeva (kao što su povećanje kvalitete i reduciranje

troškova), otvorene mreže postaju poželjne ne samo u privatnom sektoru nego i u javnoj sferi. Iako se može činiti da su sve startne pozicije u otvorenom umrežavanju već zauzete, nesporna je činjenica kako model otvorenog umrežavanja i organizacije pokazuje izniman potencijal koji još uvijek čeka da ga se otkrije, testira i iskoristi. Već danas na internetu postoji mnoštvo besplatnih informacija, znanja i nacrti koji se uz pomoć 3D printera vrlo lako mogu pretvoriti u korisne i potrebne objekte. Nije teško pretpostaviti da će se broj korisnih i lako dostupnih informacija nastaviti povećavati, što će dovesti do potpuno novih oblika organizacije i distribucije moći. Na tom tragu pisao je i Manuel Castells (2000) koji optimalno umreženu ljudsku zajednicu definira kao društvo u kojem “moć tokova” suspreže “tokove moći”.



Ozren Rafajac, doktor znanosti, predaje na *Veleučilištu u Rijeci* gdje je angažiran na kolegijima Upravljanje prodajom, Upravljanje nabavom i Upravljanje ljudskim potencijalima. Osim znanstvenim istraživanjima, bavi se poslovnim konzaltingom i nautičkim turizmom gdje se afirmirao na raznim poslovima od izvršnih do menadžerskih pozicija.



ERICSSON

OBRAZOVANJE SADA POSVUDA.

Znanje je univerzalna vrijednost umreženog društva. Budući da je obrazovanje sada dostupnije svima koji žele učiti, širi se i moć znanja. Uz društveno odgovorno poslovanje, nove vrste škola i novi oblici nastave otvaraju potpuno novi svijet.

Naša tehnologija i usluge omogućuju tu promjenu širom svijeta.

Mogućnosti su posvuda - uzmi ih!

www.ericsson.com

www.ericsson.hr



Pet umova za budućnost

Howard Gardner

Tekst koji prenosimo transkripti su predavanja profesora Howarda Gardnera na ECOLINT - International School of Geneva u siječnju 2014. godine.

Uvod

Osobno, veliki sam zagovornik edukacijskog sustava IB - *International Baccalaureate*. Veoma mi se sviđa način na koji funkcioniraju institucije i ustanove okupljene pod tim brendom. IB sustav smatram izvorom snage i kvalitete u sustavu obrazovanja, prije svega radi napredne vizije, globalne orijentacije i izbjegavanja pomodarstva koje često susrećem u drugim institucijama.

Sušтина obrazovanja, naime, uvijek se ogleda u *vrijednostima* - iako se o tome ne govori i ne piše previše. Čim se povede razgovor na temu vrijednosti, odnekuda izniknu blokade i problemi. Primjerice, unatoč izraženoj potrebi u SAD-u nema kolegija “filozofija obrazovanja”, “povijesti obrazovanja” ili slično, zato što o tome nema suglasja u stručnoj javnosti; štoviše, stupanj

KORLAT

RAKIJE I LIKERI

*Gdje užitek ne poznaje kompromise
Where pleasure knows no boundaries*



KORLAT
VINA

*Naša je priča posebna...
Our story is special...*

BADEL 1862

U konačnici, svaka generacija iznova ispisuje povijest. Ako kao Amerikanac danas pišete o povijesti Rimskog carstva sadržaj teksta sasvim će drugačije izgledati nego prije pedeset godina. Ne zato što danas znamo nešto više o starom Rimu, nego zato što Sjedinjene Države na neki način danas predstavljaju Rimsko carstvo - po dobrom i po lošem.

Takve stvari teško je ljudima objasniti. Za razliku od toga, govorimo li o američkim predsjednicima, tko je nakon koga zasjeo u Bijelu kuću, o tome će svi rado razgovarati. Zato je disciplinirani način promišljanja bitno drugačiji od predmetnog načina promišljanja. Naša je odgovornost da u srednje škole uvedemo što više dobrih navika discipliniranog uma u ključne predmete.

Ne uspijemo li u tome, ne uspijemo li mlade ljude podučiti kritičkom razmišljanju, povezivanju i propitivanju činjenica, tada oni neće moći smisleno promišljati o trenutačnim događajima i novim otkrićima, te neće uspjeti ispravno razumjeti njihove dobre i loše strane. Međutim, to je nužno - čak i za razumijevanje povijesti. U nedostatku takvog pristupa nećemo moći suvislo odlučivati o zdravlju, politici i drugim važnim pitanjima.

Neki internacionalni modeli usporedbe i ocjenjivanja obrazovnih sustava (kao što je evaluacijski sustav PISA) više se fokusiraju na predmetno znanje, a manje na disciplinirani način razmišljanja pa stoga često polučuju učinke suprotne od predviđenih.

Međutim, postoje i primjeri iskrivljenog poimanja discipliniranog uma. Ponekad ljudi na sve gledaju kroz znanstvenu disciplinu kojom se bave: ekonomisti cijeli svijet vide kroz ekonomske modele i teorije; psiholozi promatraju svijet kroz evolucijsku

Ne uspijemo li mlade ljude podučiti kritičkom razmišljanju, povezivanju i propitivanju činjenica, oni neće moći smisleno promišljati o trenutačnim događajima i novim otkrićima.

ili neku drugu sličnu teoriju; pravnici znaju biti opsjednuti pisanjem zakona do te mjere da svojoj djeci od dvije i tri godine pišu svojevrсни “kućni ustav” kako bi im približili njihova prava i obaveze. U takvim situacijama govorimo o *hiper-discipliniranju*.

Drugi primjer kojim želim ilustrirati iskrivljenu stranu discipliniranog pristupa odnosi se na život i rad Arthura Rubinsteina koji je kao mladi umjetnik postao svjetski poznati pijanist. Na koncertima je počeo nastupati s dvadeset godina i odmah je postao iznimno popularan. Vjerojatno se zbog toga u jednoj fazi ulijenio i prestao sustavno vježbati. Međutim, nakon nekog vremena provedenog u takvom stanju shvatio je kako bez svakodnevnog višesatnog vježbanja nema napretka. On sam počeo je uviđati nesavršenost vlastite izvedbe; kada nije vježbao tjedan dana orkestar je osjećao da nešto nije u redu; kada bi pauza potrajala cijeli mjesec publika bi uviđala da to nije “onaj pravi Rubinstein”. Stoga se vratio starom načinu života nastavivši disciplinirano vježbati kako bi povratio stari sjaj. Panta ovog primjera ogleda se u tome da se može disciplinirano promišljati, ali ako se disciplinirano ne vježbaju “mišići” okolina će brzo osvijestiti vaše propuste.

Zaključak

Predavanje ću završiti zanimljivim izjavama dvoje ljudi koji su imali sjajan osjećaj za ono što je istinski važno. Martin Luther King mlađi, jednom je prilikom rekao: "Inteligencija plus karakter - to je cilj prave edukacije". Filozof Ralph Emerson napisao je: "Karakter je važniji od intelekta". Svi mi koji sudjelujemo u procesu obrazovanja mladih ljudi pod ogromnim smo pritiskom da stvaramo izvrsne stručnjake, naročito na vrhunskim sveučilištima (IB

schools). Pa ipak, unatoč tome što nemam ništa protiv izvrsnosti, neću prestati ponavljati kako moramo osvijestiti činjenicu da nama, na svim razinama društvene zajednice, ne trebaju samo najbolji i najpametniji, već nam *trebaju ljudi ispravnog karaktera*.

Zato je pitanje etičnosti i poštovanja, koje je teško objektivno mjeriti, beskrajno važno. Eto, time završavam današnju priču o "pet umova za budućnost".

Translated and reprinted by permission of Howard Gardner. Copyright ©2016. by Howard Gardner, all rights reserved.



Howard Gardner, doktor znanosti, profesor razvojne psihologije na *Harvardu*. Svojom knjigom *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences* uzburkao je stručnu javnost iznijevši prvi put ideju o "višestrukoj inteligenciji" ljudi.

SWISS. MODERN. ART. AUTHENTIC.
MOVADO. MATERIAL.
GENUINE. DESIGN. F. GENUINE.
DESIGN. F. GENUINE.
FORM. EX. NT.
INSPIRED. CTILE.
MODERN. ENT.
MINIM. RED.
SMOOTH. E.
MIDCENT. C.
SWISS. SIGN.
GENUINE. RN.
FORM. S. TIC.
ART. FOR. SWISS.
TACTILE. S. **EDGE.**
GENUINE. E. SLEEK.
MIDCENT. AGRAPHIC.
DESIGN. P. DOT.
INSPIRED. ART. TACTILE.

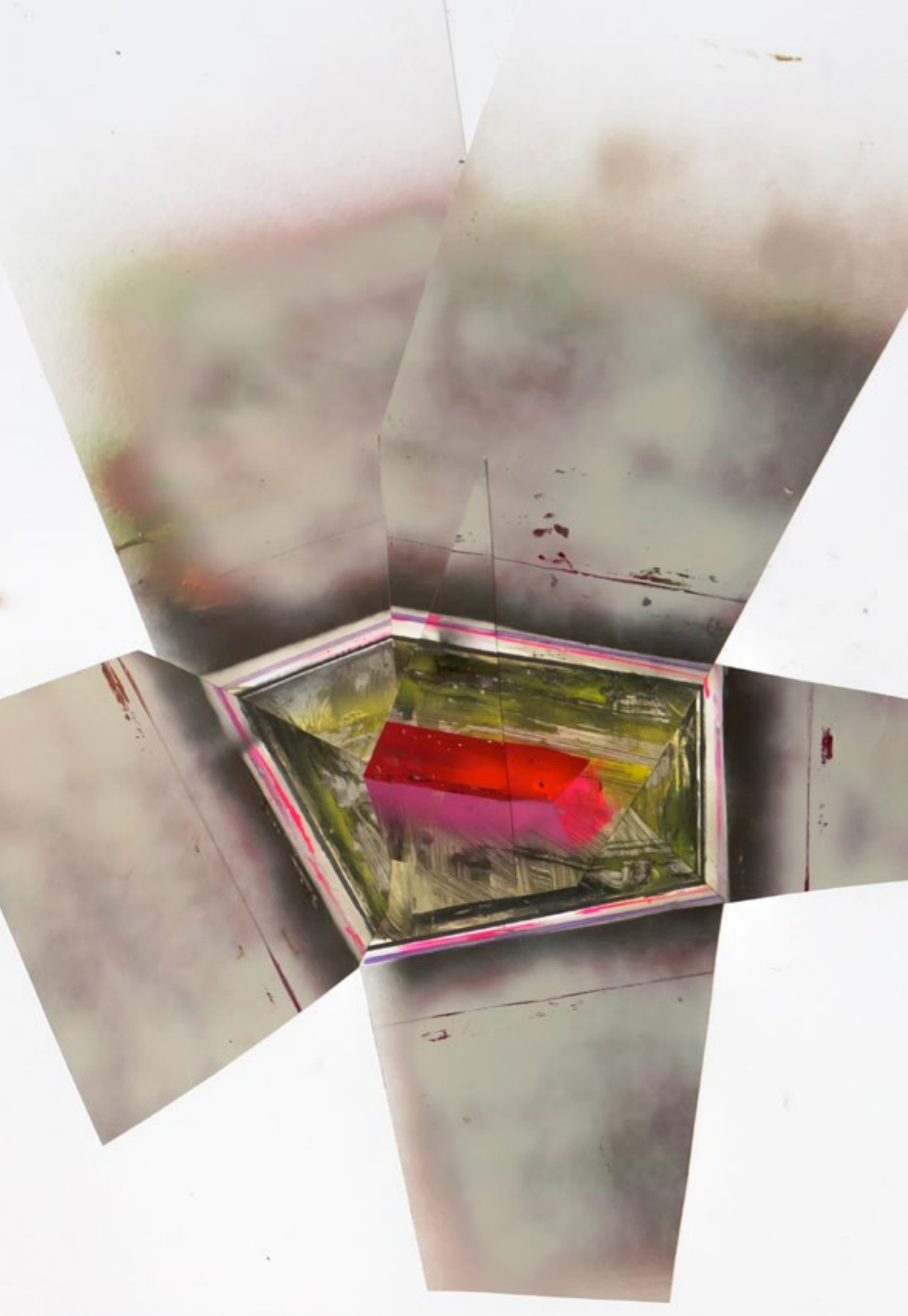


Movado Edge designed in collaboration with Yves Béhar

MOVADO

RODAJNA MJESTA: URAR MAMIĆ, Gajeva 4 / Vlaška 57, 10000 Zagreb • SATOVI NOVAK, Decumanus 28, 52440 Poreč • ZLATARNA TONIA, Carera 56, 52210 Rovinj • BORZA GRUPA, Placa 12, 20000 Dubrovnik • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, 21216 Kaštel Štafilić • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, 20213 Čilipi • ZRAČNA LUKA PULA, Duty Free Shop, 52210 Ližnjan • ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, 23 222 Zemunik • GLASNOVIĆ ZLATARNA, Ilica 168, 10000 Zagreb • ZTO FUTURA, Riva lošinskih kapetana 7, 51550 Lošinj

EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA RH: P-grupacija d.o.o., Omladinska 4, Rijeka, Tel: 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr



Dvanaest preporuka za uspješnije upravljanje znanjem

Verna Allee

Razumjeti znanje prvi je korak u nastojanjima da efektivno upravljamo njime. U tekstu koji slijedi navodi se dvanaest obilježja znanja te neki alati i metode koji pomažu da se ono bolje iskoristi.

Winston Churchill je rekao: “Imperije budućnosti izgradit će imperij uma.” Tom Peters je zaključio: “Značaj rada (manualnog) i kapitala nestaje; svanulo je doba uma i znanja.”

Navedene izreke potvrđuju činjenicu da znanje postaje glavni čimbenik poslovanja istiskujući po važnosti rad (manualni) i kapital (novac, zgrade, strojevi). Riječi *znanje*, *inteligencija*, *ideje* sve se češće pojavljuju u

U *Canadian Imperial Bank of Commerce* također je uveden model fokusiranja na temeljne kompetencije i razvijanje ljudskog kapitala vodeći pritom računa o ključnim kompetencijama. U njihovom modelu opisano je oko 50 kompetencija znanja i vještina koje zaposlenici moraju imati kako bi mogli stvarati vrijednost za potrošače. Banka je prestala trošiti izdašna sredstva na razne obuke i obrazovne programe na koje su ranije slali djelatnike uštedjevši time tridesetak milijuna dolara godišnje. Prema novom programu, djelatnici su upoznati s popisom željenih kompetencija što im je poslužilo kao orijentir o tome koja znanja trebaju stjecati i produbljivati. Osiguran im je pristup knjigama, stručnim časopisima i softverskim paketima u specijalnim sobama

za učenje gdje su mogli učiti zajedno s kolegama, a uz to su se mogli prijaviti na dodatne treninge prema potrebi. Menadžeri su bili zaduženi za praćenje stjecanja znanja i razvoj kompetencija.

Kako su kompetencije postale novi način organiziranja znanja, očekuje se da zaposlenici stječu cijeli niz kompetencija i vještina, ne samo jednu ili dvije. Primjerice, *Xerox* ocjenjuje kompetencije svojih zaposlenika u njima važnom IT segmentu, ali isto tako i u tehničkim znanjima i liderstvu. Kada su kompetencije jasno definirane, ljudi su spremni raditi na tome da se dodatno obrazuju i usavrše kako bi što bolje zadovoljili potrebe svojeg najvažnijeg klijenta - kompanije u kojoj su zaposleni.

Translated and reprinted by permission of *American Society for Training and Development (ASTD)*. Copyright ©2016. by ASTD, all rights reserved.



Verna Allee osoba je iz uskog kruga vodećih svjetskih stručnjaka na području *Knowledge Managementa*. Članica je *Vision 2020 skupine*, *World Business Academy* te *Asian Knowledge Management Association*. Suradnica je na posebnim projektima Europske komisije, Stanford Universityja i The Brookings Institutiona. Autorica je svjetskog bestslera *The Knowledge Evolution*.



A School with a View

30
YEARS

EXECUTIVE MBA

Transforming your executive potential into executive performance



Life-changing experiences with contribution to company success & incensement of your chances for promotion.



Master the leadership skills in a creative environment inspired by art and breath-taking views of Lake Bled.



Boutique school with fully dedicated staff, excellent service and personal approach.

I have over 20 years of management experience. In spite of this, the IEDC Executive MBA has provided tremendous value to me and my company. MBA taught me to look more broadly at the whole business cycle and to gain a global perspective on today's business world. We were encouraged to think outside the box.

Bram Sneep, **Netherlands**





q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

www.iedc.si
www.quantum21.net

