

qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



Nova znanost liderstva



IEDC SUMMER

YMP Young
Managers
Program

JUMP-START YOUR CAREER AND DEVELOP YOUR MANAGERIAL SKILLS

The YMP program is designed **for those who have recently assumed managerial responsibilities** and desire to complement their professional education with management knowledge, simultaneously developing managerial skills.

YMP Group I: June 26 - July 6, 2018

YMP Group II: July 1 – 11, 2018

www.iedc.si/ymp



IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

ER SCHOOLS

DEMP

Discover
Entrepreneurial
Management
Program

UNCOVER THE MYSTERIES OF BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP

The DEMPP program has been developed **for recent university graduates and requires no previous management background**, just large doses of intellectual and emotional energy to embark on a journey through all the major aspects of entrepreneurial concepts and practice.

July 5 - July 13, 2018

www.iedc.si/demp



#DontCrackUnderPressure

PRODAJNA MJESTA: DICTA EXCLUSIVE, Tower Centar, Rijeka • DICTA ARENA CENTAR, Lanište 32, Zagreb • MAMIĆ, Petričeva 7, Zagreb • MARLI, Vlaška 13, Zagreb • SATOVI NOVAK, Decumanus 28, Poreč • WATCH & JEWELLERY SHOP DAVID, Giardini 7, Pula • ZTO FUTURA, Riva lošinjskih kapetana 7, Mali Lošinj • BORZA GRUPA, Pred Dvorom 2, Dubrovnik • ANDA STORE, Mall of Split, ul. Josipa Jovića 63, Split • EXCLUSIVE CENTAR BOŽO PAIĆ, Stjepana Radića 4, Šibenik • ZRAČNA LUKA PULA, Duty Free Shop, Ližnjan • ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, Zemunik • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, Čilipi • ZRAČNA LUKA ZAGREB, Aelia Shop, Zagreb, • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, Kaštel Štafilić

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



TAG HEUER CARRERA CALIBRE HEUER 01



Digital learning that gets real business results

- Leadership Development
- Employee Development
- Onboarding
- Sales Excellence
- Team Collaboration
- Digital Culture

CrossKnowledge
A Wiley Brand



Blended Learning Programs



Mobile Learning Solutions



Learning Channels, Community Portals



Mentored Learning Certificates

130

Countries

12

Million Users

17

Languages

Representative for CEE region **LQ.HR**

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 1 / Vol. X / Proljeće 2018.
ISSN 1846-9590



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

Izdavač: Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanići 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net), Mirna Radošević (Salveo) / **Uređivački 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:** 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, Ožujak 2018.

9

Tema broja: Nova znanost liderstva

Marko Lučić

13

Liderstvo i nove znanosti

Margaret J. Wheatley



Autorica opisuje nova otkrića na području biologije, kemije, kvantne fizike i teorije kaosa te kako ista utječu na stvaranje novog svjetonazora znanosti liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja. U tekstu ćete saznati o procvatu nelinearnih mreža i samoorganiziranih sustava, važnosti *odnosa* i veza - čak i na subatomske razine, životu kao ogromnoj međupovezanoj mreži kontinuirane suradnje i participacije te o ključnoj ulozi kaosa u procesu promjene. Njezini originalni uvidi pomažu nam da se s većem sigurnošću i jasnoćom upustimo u izgradnju organizacija novih formi i obilježja.

33

Osvješčivanje „slijepe točke“ liderstva

**C. Otto Scharmer, W. Brian Arthur, Joseph Jaworski,
Michael Jung, Ikujiro Nonaka, Peter M. Senge**

Legendarni tekst koji je postavio temelje nove znanosti liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja u 21. stoljeću, nastao je kao sinteza intervjua obavljenih u sklopu zajedničkog projekta SoL-a, *Society for Organizational Learning* i *McKinseyja* naziva "Leadership project", kada su Otto Scharmer, Joseph Jaworski i Adam Kahane razgovarali s vodećim svjetskim stručnjacima na ovom iznimno značajnom, te istovremeno još uvijek nedovoljno istraženom području.

63

Kvantno liderstvo - intervju s Danah Zohar

Russ Volckmann

Razgovor osnivača i glavnog urednika „Integral Leadership Reviewa“ sa znanstvenicom, publicistkinjom i poslovnom savjetnicom Danah Zohar koja je svojim djelima - briljantno povezujući otkrića na području kvantne fizike, teorije kaosa i teorije kompleksnosti s „uobičajenim“ situacijama iz prakse - snažno utjecala na stvaranje nove paradigme liderstva.

87

Zatvaranje kruga između materije i uma -
intervju s Peterom Sengeom

Claus Otto Scharmer

U razgovoru Clausa Otta Scharmera i Petera Sengea, predvodnika drugačijeg sagledavanja teorije i prakse vođenja organizacija, pronaći ćete mudra promišljanja o ključnim temama liderstva: svjesnoj evoluciji ljudskih sustava, razvijanju mudrosti na institucionalnoj razini, institucionalnoj inteligenciji, povezanosti materije i uma te drugim intrigantnim pitanjima.

115

Osvit sustavskog liderstva

Peter Senge, Hal Hamilton i John Kania

Svijet je danas suočen s brojnim sustavskim problemima koji se ne mogu riješiti tradicionalnim institucijama autoritarne hijerarhijske strukture. Problemi poput klimatskih promjena, degradacije prirodnog okoliša, nestašice vode, nezaposlenosti mladih, siromaštva ili nejednakosti zahtijevaju nove oblike suradnje brojnih organizacija, sektora i država. Shodno tome, u čitavom svijetu danas - više nego ikada ranije - osjeća se potreba za *sustavskim liderima* koji promiču, potiču i kataliziraju *kolektivno liderstvo*.



Uvodnik

Nova znanost liderstva

Marko Lučić

Iako od početka *qLifea* pišemo o različitim aspektima promjena u znanosti i umjetnosti liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja, do sada se nismo odvažili cjelovito ih obraditi u jednoj zasebnoj temi. Razlog tome jednostavan je. Iskreno, plašili smo se uroniti u temu za koju se s pravom može kazati kako je još uvijek *nedovoljno istražena, slabo razumljiva i teška*. A kako smo već u samom začetku - unatoč tome što smo birali jednostavnije tekstove i teme - okarakterizirani kao „zahtjevan časopis“, procijenili smo da nije vrijeme baviti se kvantnom fizikom, kaosom, strukturama u formiranju, konfiguriranju, zatvaranju i raspadanju, naslućivanjem, prisustvom, povezanošću materije i uma, ljudskom svijesću, primarnim poimanjem, percipiranjem cjelovitog procesa formiranja društvene stvarnosti i sličnim koncepcijama.

Međutim, na početku novog devetogodišnjeg ciklusa stiglo je vrijeme i za takav broj nakon kojeg će kroz godine uslijediti još podosta sličnih, jer je materija koju treba predstaviti i pojasniti vrlo opsežna i široka te istovremeno *presudno važna* za područje kojim se bavimo. Toliko je važna da se slobodno može zaključiti kako više jednostavno *ne možete biti lider ili menadžer* ako barem na nekoj razini ne razumijete - svjesno ili nesvjesno (ima pojedinaca koji intuitivno prakticiraju „novu znanost liderstva“, a da je istovremeno ne mogu svjesno artikulirati) - o čemu je tu riječ.

Morali bismo stoga čim prije shvatiti kako je riječ o tome da na početku 21. stoljeća nastavljamo upravljati organizacijama uglavnom se oslanjajući na zastarjele slike stvarnosti koje je u 17. stoljeću stvorio genijalni fizičar Isaac Newton da bi ga potom u društvenim znanostima kopirali i slijedili Freud, Lock, Mill i ostali. Prema Newtonovoj slici realnosti – mehanizma velikog

stroja vođenog čeličnim linearnim zakonima kauzalnosti koji mu osiguravaju *izvjesnost, predvidljivost i kontrolabilnost* - Frederic Taylor i Frank Gilbreth stvorili su „znanstveni menadžment“ koji je pokrenuo Industrijsku revoluciju i preoblikovao svijet. Bio je to začetak još uvijek prevladavajućeg pristupa koji na rad i radnike gleda iz perspektive „tehničkog problema“, koji organizacije „lomi“ na elementarne poslovne funkcije (proizvodnje, marketinga, računovodstva, financija, prodaje, logistike) kako bi se specijalizirani stručnjaci učinkovito nosili s jasno strukturiranim problemima u precizno definiranim područjima, te koji zadatke „lomi“ na elementarne dijelove kako bi se s njima nosili slabo educirani radnici. Riječju, u Taylorovoj organizaciji sve je podređeno *specijalizaciji*, a menadžeri su toliko okupirani *učinkovitošću* da posve zanemaruju *ljude*.

Taylorov „znanstveni menadžment“ u potrazi je za „prirodnim zakonitostima“ usađenima u fino tkivo organizacije kako bi ih

pomno analizirao i shvatio na koji način „stroj funkcioniра“. Razlog tome *stroga je kontrola*: podređenih, proizvoda, tržišta, okruženja i ostalih dionika. Pod utjecajem hladnog njujnovskog atomističkog svjetonazora „stari“ menadžment na djelatnike gleda kao na „pasivne jedinice proizvodnje“ koje svojom glupošću samo usporavaju i koče procese. U Taylorovim organizacijama sve što vrijedi *vidljivo je*: zgrade, strojevi, strategije, strukture, sustavi nagrađivanja ili konkretni brojevi rezultati; za *životnost, svjesnost, duhovnost, osjećaje i kreativnost* - puke „periferne komplikacije“ - tamo jednostavno nema mjesta.

Kako su godine prolazile, oslonjeni na Taylorov menadžment kroz vlastita i tuđa iskustva razočaranja i neuspjeha, polako smo počeli osjećati kako sve to skupa nema baš previše smisla. Unatoč tome što smo poput drugih stručnjaka i mi željeli biti kompetentni, stvarnost nas je iz dana u dan podsjećala na to da u toj priči nešto jednostavno ne štima. S obzirom na to da kao lideri i menadžeri – zaduženi za razvoj i promjene - još i danas nalikujemo nesposobnom liječniku koji nakon tko zna koje operacije u nizu zaključuje kako je „sve u najboljem redu... osim što je pacijent mrtav“ moramo se čim prije zapitati: trebamo li možda „motornu pilu“ zamijeniti kirurškim nožem – „skalpelom“? Nije li možda krajnje vrijeme da revolucionaliziramo našu znanost *odbacjući* neučinkovita zastarjela uvjerenja?

Odgovor na prethodna pitanja potvrđan je. Kako to obično u životu biva, dok smo na radnome mjestu sve češće gubili bitke s kompleksnim izazovima, čovječanstvu su se dogodile „nove znanosti“ *kvantne fizike, teorije relativiteta, kaosa* i brojna druga nova otkrića koje su perima vodećih svjetskih znanstvenika opisala sasvim drugačiju, običnom čovjeku još uvijek neshvatljivu realnost, koju sada treba ugraditi u „novu znanost liderstva“.

Na tom zahtjevnom području povezivanja složenih znanstvenih koncepcija novih znanosti sa svakodnevnim obrascima organizacijskog života posebno su se istaknule autorice Danah Zohar i Margaret Wheatley, te autori Peter Senge i Claus Otto Scharmer koji nam svojim briljantnim uvidima i poetskom rječitnošću oslikavaju *kako i zašto* „motornu pilu“ zamijeniti finim „skalpelom“ kako bismo kao moderni lideri uspješnije vodili sustave u adaptaciju i promjene. Poput „novih Taylora“ na početku 21. stoljeća spomenuti autori - i mnogi drugi koji ih prate - postupno nas uvode u novu, „naglavačke izokrenutu“ realnost *holizma, neodređenosti i nepredvidljivosti, samorganizacije, i/ i paradigme, nelinearnosti, otvorenosti na nepoznato, neuspjeha i iznenađenja, participacije, primata odnosa, povezanosti kaosa* i reda te drugih fenomenalnih obilježja pomažući nam da preispitamo najdublja uvjerenja na kojima temeljimo našu struku i zanimanje kako bismo ih vremenom zamijenili novim, mnogo prikladnijim *pretpostavkama* koje bolje odgovaraju istinskoj realnosti svijeta.



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



IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

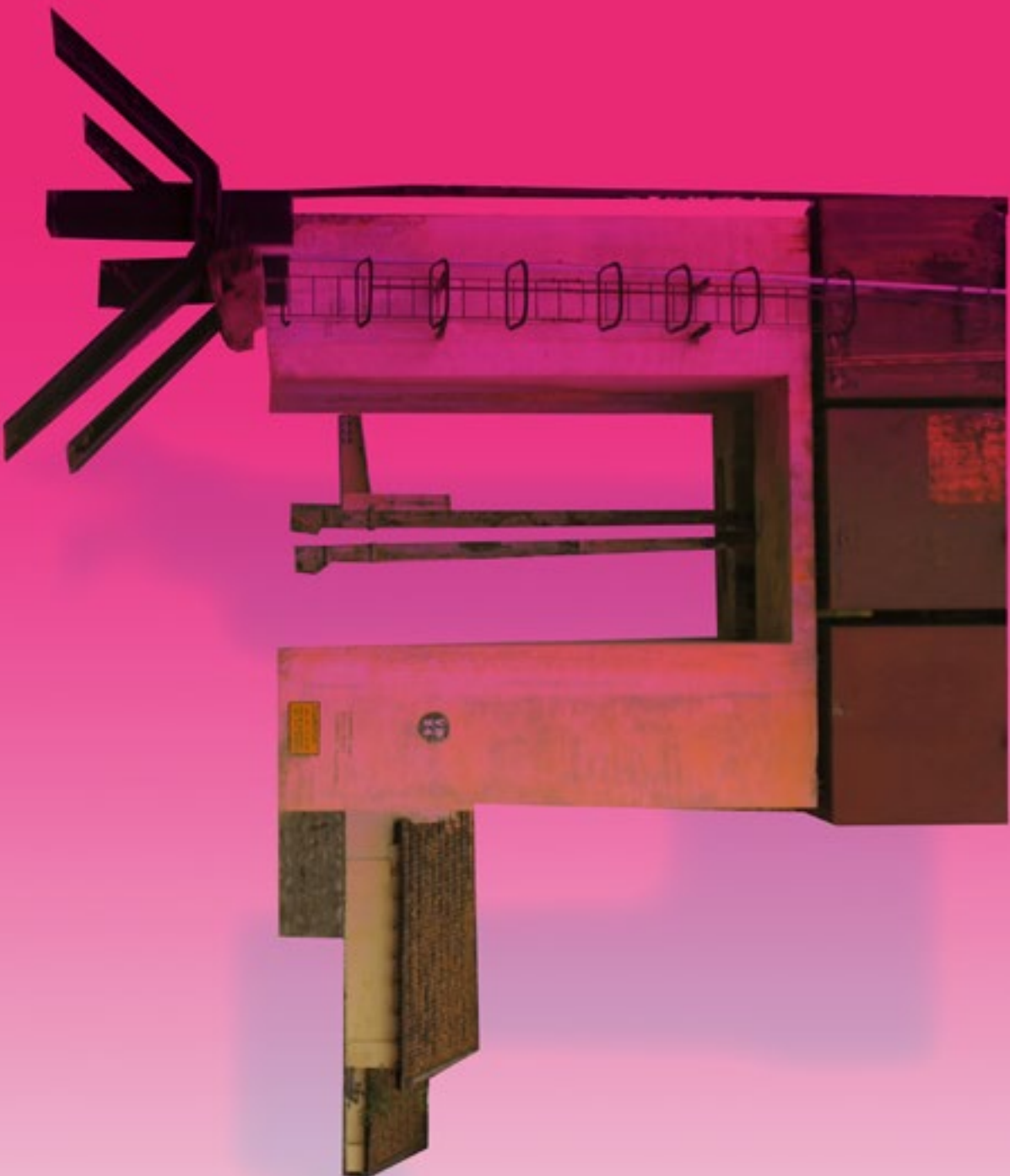
IEDC SEMINAR

LEADERSHIP FOR HIGH PERFORMING TEAMS

Learn to build a culture that promotes high performance through a unique rowing exercise

June 21-22, 2018 • Bled, Slovenia

www.iedc.si/lhpt



Liderstvo i nove znanosti

Margaret J. Wheatley

Svijet u kojem danas živimo kaotičan je, prepun izazova te istovremeno bogat prilikama i potencijalima za razvoj. Mogli bismo kazati kako se pred našim očima rađa sasvim nova stvarnost. Stoga nam u ovom trenutku trebaju nove ideje, novi svjetonazori i novi odnosi kako bismo se kvalitetno suočili s brojnim izazovima. Nova znanost - u vidu novih otkrića u biologiji, teoriji kaosa i kvantnoj fizici - mijenja naše razumijevanje o tome kako funkcionira realnost pružajući nam toliko potrebne smjernice. Nova otkrića opisuju i ocrtavaju novu stvarnost u kojoj se na kaos gleda kao na poželjni normalni prirodni fenomen koji se javlja u međuprostorima različitih razina reda i poretka. Pokazuju nam zamršene mreže suradnje koje nas međusobno spajaju. Uvjeravaju nas da život kontinuirano nastoji stvarati uređenost, red i poredak koristeći se kaosom kao osnovnim sredstvom za postizanje tog cilja.

U knjizi *Leadership and the New Science* Margaret Wheatley, poslovna savjetnica, publicistkinja i profesorica liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja, pojašnjava procese kojima nova znanost radikalno utječe na

naš svjetonazor i podučava nas kvalitetnijoj suradnji i boljem životu u ovim kaotičnim vremenima. Knjiga *Leadership and the New Science* pokazat će vam kako se s većem sigurnošću i jasnoćom upustiti u izgradnju i

stvaranje organizacija i zajednica novih formi i obilježja koje - htjeli mi to ili ne htjeli - neumitno nastaju. Wheatley se koristi novim otkrićima na području biologije i kemije, te posebice na području kvantne fizike, kako bi dočarala novu perspektivu gledanja na poslovno liderstvo i menadžment. Njezini originalni uvidi o suštinskoj prirodi ljudskih interakcija ukazuju nam na to kako graditi nove organizacije i bolje društvo širom planeta.

U ovom tekstu naučit ćete:

- o procvatu nelinearnih mreža i samoorganiziranih sustava u suvremenom svijetu,
- o važnosti odnosa i veza - čak i na subatomskej razini,
- o životu kao ogromnoj međupovezanoj mreži koja zahtijeva kontinuiranu suradnju i sudjelovanje,
- o tome kako je kaos neophodan za promjene, a promjene su neophodne za transformaciju.

Uvod: Potraga za jednostavnijim i prirodnijim načinom vođenja organizacija

Nakon objave znanstvenog rada u kojem je pokazao na koji se način određene čestice - nakon suočavanja s promjenom - reorganiziraju kako bi se „podigle“ u stanje višeg reda, Ilya Prigogin 1977. godine dobio je Nobelovu nagradu za kemiju. Taj događaj značajan je prvenstveno radi toga što se u ranijem mehanicističkom modelu na *promjene i poremećaje* u sustavu gledalo kao na vjerodostojne signale nevolja koje ubrzavaju propast - neizbježnu sudbinu svakog sustava. Međutim, Prigoginovi uvidi osvijestili su mogućnost postojanja sasvim nove i drugačije budućnosti koja obećava drugačije situacije i rješenja. Prigogin je svojim radovima dokazao kako svaki otvoreni sustav ima u sebi kapacitete da *reorganizacijom* učinkovito odgovori na kaos, promjene i nered te da se uzdigne na višu razinu funkcioniranja nakon suočavanja s poremećajima.

U tom novom svjetonazoru kaos više nije „mrski ubojica“ kojeg se plašimo već *ključni*

saveznik koji provocira sustav da se samoorganizira i uzdigne prema novom načinu postojanja. Dakle, napuštanjem mehanicističkog modela životne stvarnosti i dubljim sagledavanjem dinamike živih sustava počinje se nazirati potpuno novi način razumijevanja fluktuacije, poremećaja i promjena.

Stvarnost opisana novim znanostima mijenja naša *duboka uvjerenja i percepciju* na mnogim područjima - ne samo u znanosti. Može se tako zaključiti kako su se ideje nove znanosti uvukle u pore gotovo svake discipline, pa tako i u područje liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja, a njihov se utjecaj jasno ocrtava kada obratimo pažnju na goruće organizacijske probleme i način na koji ih reformuliramo.

Liderstvo, kao amorfnu fenomen koji je intrigirao čovječanstvo od samih početaka bilo kakvog organiziranja u zajednicama, danas se pod utjecajem novog svjetonazora primarno propituje u *kontekstu odnosa*.

Gotovo da više nema uglednijeg teoretičara koji bi ignorirao ključni značaj *mreže kompleksnih odnosa* na učinkovitost lidera. Upravo suprotno, u današnje vrijeme svjedočimo pravoj proliferaciji znanstvenih i stručnih radova o partnerstvima, sljedbeništvu, osnaživanju, timovima, mrežama i ulozi konteksta.

Potpuno integrirane organizacije

Napuštanjem mehanicističkih kreacija koje su cvjetale u eri birokracije, naše poimanje organizacija polako se počelo mijenjati. Danas ozbiljno i iskreno razgovaramo o *fluidnim organskim strukturama* te o *potpuno integriranim organizacijama* (engl. *seamless organization*) koje nemaju klasičnih granica u odnosu na okruženje. Organizacije počinjemo sagledavati kao „cjelovite sustave“ (engl. *whole systems*), kao „sustave koji uče“ (engl. *learning systems*) ili „organske sustave“ (engl. *organic systems*), a u ljudima počinjemo primjećivati kapacitete za samoorganizaciju. Riječ je o pionirskim koracima koji

Gotovo da više nema uglednijeg teoretičara koji bi ignorirao ključni značaj *mreže kompleksnih odnosa* za učinkovitost lidera.

signaliziraju rastuće razumijevanje suštinske prirode promjena u današnjem svijetu.

Kada bismo promijenili prevladavajući svjetonazor i organizacije sagledali kao „žive sustave“ (engl. *living systems*) - istog kapaciteta prilagodbe i rasta na koji nailazimo u cijelom živućem svijetu - lako bismo prevladali očaj prouzročen čestim promjenama, kaosom i informacijskim preopterećenjem.

Otkrivanje uređenosti

U jednom periodu života posvetila sam se istraživanju organskih struktura koje zadržavaju identitet tijekom vremena, a da pritom ne preuzimaju bilo koju fizičku formu. Primjerice, rijeka koja struji oko mojih nogu meni je najljepša struktura koju sam ikada srela. S obzirom na to da sam na odmoru, odupirem se dublje promišljati o rijeci te se prepuštam njenom toku i slikama koje odnekuda izviru u mojem umu.

Što me to jedna „obična“ rijeka može naučiti o organizacijama i menadžmentu? Prije svega to da je riječ o strukturi nevjerojatne sposobnosti prilagodbe, promjene konfiguracije, stvaranja novih struktura i promjene centara moći. Pa ipak, pored navedenih sposobnosti ključna snaga u pozadini koja sve to pokreće *prirodna je potreba rijeke da teče*. Rijeka svladava izazove gravitacije, terenske uspone i padine odgovarajući na

zov oceana. Iako se forma mijenja, misija uvijek ostaje ista. Strukture izviru, ali samo kao privremena rješenja koja facilitiraju tijek od izvora prema ušću. U slučaju rijeke ne nailazim na organizacijsku rigidnost - u formi monolitnih struktura, „pravih“ odgovora ili dosadašnje prevladavajuće prakse. Rijeka uvijek ima više odgovora kada naiđe na stijenu; da nije tako ne bi bilo *Grand Canyon* u SAD-u ili drugih sličnih struktura u svijetu. Rijeka *Colorado* je, naime, „shvatila“ kako je „biti širok i dubok“ tek jedna od formi te da postoji više načina da pronade ocean.

Organizacijama nedostaje ovakav vid vjere - da mogu realizirati misiju na više načina - te da će to najbolje učiniti ako se usmjere na *misiju* i *viziju* dopuštajući strukturama izviranje, formiranje te potom nestajanje. Čini se kao da smo hipnotizirani strukturama pa ih stoga činimo „čvrstim“ i „kompleksnim“ jer vjerujemo da će nas takve obraniti od „mračnih sila“ izvanjskoga svijeta koje nam prijete uništenjem.

S obzirom na to da je izvanjski svijet neprijateljski nastrojen organizacije, odnosno mi koji ih stvaramo, uspijevaju preživjeti isključivo radi inteligentnog i lukavog dizajna kojim se štite od destruktivnih prirodnih procesa. Međutim, rijeka ima drugačiji odnos s prirodnim silama. Rijeka ima veliko *povjerenje u prirodu* jer duboko u sebi zna da će njezina intenzivna žudnja za oceanom na kraju doživjeti ispunjenje. Rijeka nikada neće smetnuti s uma ključnu činjenicu: *kada priroda stvori poziv, uvijek na njega odgovara!*

Priroda nam nudi obilje lekcija o redu i poretku te o tome kako ih dostići. Pokazuje nam da se unatoč fluktuacijama i promjenama koje remete planove u svijetu zapravo ništa „pogrešno“ ne događa - svijet je, naime, inherentno savršeno uređen. Priroda kontinuirano stvara nove sustave šireg obuhvata, većih kapaciteta i veće raznolikosti koristeći se pritom fluktuacijama i promjenama koje su suštinski važne u procesu stvaranja novog višeg reda.

Newtonova organizacija u kvantnoj eri

U 17. stoljeću Sir Isaac Newton zavodljivo je opisao univerzum. Na sliku i priliku „velikog sata“ koji uredno otkucava u vlastitom ritmu stvorili smo „strojno-industrijsku“ eru. Na sliku i priliku savršeno periodičnog njihala okrenuli smo se novim otkrićima. Na sliku i priliku Zemlje koja poput kazaljki na satu kruži oko Sunca odrastali smo uvjereni u značaj *predikcije* i *determinizma*. Riječju, *očekivanje urednosti i pravilnosti* upili smo u samu srž naših bića. Uvjereni u predvidljivost univerzuma prema tome

smo organizirali posao i znanje. Zapravo, interesantno je primijetiti u kojoj mjeri većina organizacija funkcionira na njutonovskom principu. Mehanički prikaz univerzuma, naime, preveden je u svijet organizacija prvenstveno putem naglašavanja čvrstih materijalnih i nematerijalnih struktura te razdvajanjem dijelova/elementa unutar cjeline. Odgovornosti su raspoređene u funkcije. Ljudi su organizirani prema ulogama. Stranica za stranicom organizacijskog organigrama prikazuje funkcioniranje

stroja: redni broj dijelova, što gdje ide, koji je dio više, a koji manje važan.

Devedesete godine prošlog stoljeća - doba kada je „reinženjering“ postao prevladavajuća panacea za organizacijske bolesti - osvijestile su duboko ukorijenjeni svjetonazor koji je organizacije izjednačio sa strojevima. Nakon skupih pogrešaka, stručnjaci su na koncu ipak priznali kako neučinkovitost „reinženjerstva“ uglavnom potječe iz pogrešnih uvjerenja i procesa koji su iz razmatranja jednostavno izuzeli ljudsku dimenziju organizacijskog života.

Devedesete godine prošlog stoljeća osvijestile su duboko ukorijenjeni svjetonazor koji je organizacije izjednačio sa strojevima.

Kvantna mehanika

U znanosti, početak 20. stoljeća označio je kraj hegemonije njutonovskog svjetonazora. Čudni novi svijet - otkriven na subatomskej razini - nije se mogao objasniti zakonima Newtonove mehanike pa se time otvorio prostor za novo razumijevanje univerzuma.

PRIMAT ODNOSA

Živimo u svijetu u kojem su odnosi primarna osnova stvarnosti. U kvantnom svijetu nikada se ništa se događa dok se nešto ne susretne s nečim drugim. Ništa nije neovisno; ništa ne postoji ako nije u odnosu s nečim drugim. Kontinuirano stvarani svijet i stvarnost - evocirajući ih iz beskonačnih potencijala - participirajući u interakcijama. Riječ je o svijetu povezivanja u kojem "stvari" privremeno postoje isključivo radi odnosa.

Kvantna mehanika koristi sasvim drugačiju priču te napušta sliku „velikog sata“ koji predvidljivo i jednolično otkucava vrijeme:

Koraci koje smo do sada napravili u neprekidnim nastojanjima da razumijemo svijet i stvarnost bili su redom evolutivne prirode: činjenice bismo reorganizirali ili povezali na drugačiji način ili bismo situaciju sagledali iz drugačije perspektive. Međutim, kvantna teorija nema nikakve veze s bilo čime što je do sada poznato te se ne može adekvatno opisati metaforama posuđenima iz prethodne realnosti iz jednostavnog razloga što te metafore više ne stoje. Konačni rezultat ne ogleđa se u nekakvom prikrivanju stvarnosti ili pokušaju da se ista učini mračnom i nerazumljivom. Naprotiv, mnogi fizičari složili bi se da kvantna teorija u znanost unosi novu jasnoću i konkretnost. (Cole, 1985).

U kvantnom svijetu, odnosi nisu samo „interesantni“; mnogi fizičari smatraju kako oni predstavljaju samu realnost.

Univerzum nije prazan: nevidljiva polja oblikuju ponašanje

Nova kvantna senzibilnost otvara nam nove mogućnosti stvaranja reda i poretka. Organizacijsko ponašanje pod utjecajem je nevidljivog i neopipljivog. Obratimo li stoga pozornost na polja koja stvaramo kako bismo ih osvijestili, pojasnili i učinili koherentnijima, uspjeh ćemo raščistiti nagomilani „otpad“ koji presudno utječe na život u organizaciji.

Do sada smo se na više načina uvjerali u kojoj mjeri polja snažno utječu na funkcioniranje sustava. Recentne spoznaje u domeni *organizacijske kulture, vrijednosti i svrbe* pomogle su nam da bolje razumijemo nove nevidljive saveznike. Shodno tome, danas znamo da su nevidljiva polja - opredmećena u kulturi, vrijednostima, svrsi i viziji - presudno važna iako još uvijek ne znamo u potpunosti zašto je tome tako.

Prihvatimo li da su *ideje* istinska snaga organizacije - polja u temeljima kreacije - imat ćemo jasniju sliku o tome zašto nas različite *konceptije* kontroliraju u mjeri u kojoj

to sada čine. Potom će promjena prevladavajuće slike neizostavno promijeniti smjer naše pozornosti.

Značaj jasnoće

Sagledavamo li organizaciju kroz *paradigmu polja*, prije svega trebamo težiti jasnoći. Moramo *jasno kazati* što mislimo i čemu težimo kako bismo podigli razinu integriteta u našim riječima i djelima kao nikada do sada. Potom se moramo pobrinuti da svakoj osobi osiguramo *pristup polju* - da informacije budu dostupne u svakom kutku svake razine sustava - radi toga što se jasnoćom i konciznošću vizije i misije uklanjaju zidovi i otvaraju novi koridori kako bi se doprlo do svakog djelatnika u svakom kutku organizacije.

U prošlosti sami sebe okvalificirali smo vještima dizajnerima organizacije, kompetentnim stručnjacima koji vješto raspoređuju komponente na organogramu trošeći pritom energiju na mukotrpno povezivanje, motiviranje i strukturiranje. Danas je drugačije. O sebi danas trebamo misliti kao o *svjetionicima* koji osvjetljavaju informacije, *zaštitnicima integriteta* u smislu svega što se govori i čini, osobama koje *pulsiraju podu-darnim porukama*.

Svi mi danas trebamo *zajedno pojašnjavati, iznositi, navoditi, reflektirati i modelirati* kako bismo prostor ispunili porukama do kojih nam je doista stalo. Činimo li tako, sudjelujemo u stvaranju i širenju moćnog polja s kojim se automatski razvijaju čudesne sposobnosti organizacije u podobne koherentne oblike.

Danas znamo da su nevidljiva polja - opredmećena u kulturi, vrijednostima, svrsi i viziji - presudno važna, iako još uvijek ne znamo u potpunosti zašto je tome tako.

Podsjetimo se da prostor u kojem živimo i radimo nikad nije prazan. Ispunimo li ga harmoničnim glasovima, stvorit će se moćna snažna pjesma. Ispunimo li ga konfliktima, disonanca će udaljavati jer nitko ne želi boraviti na takvome mjestu. Prema tome, kada se pretvaramo da nam harmonija nije važna, kada vjerujemo da ne moramo uskladiti misli, riječi i djela, tada gubimo mnogo više od osobnog integriteta: gubimo partnerstvo s bogatim prostranim poljem, našim ključnim saveznikom koji nam pomaže uvesti više reda u naše živote.

Kada se pretvaramo da nam harmonija nije važna, kada vjerujemo da ne moramo uskladiti misli, riječi i djela, tada gubimo mnogo više od osobnog integriteta.

Participativna priroda univerzuma

Pojam „vlasništva“ (engl. *ownership*, u kontekstu u kojem ga autorica koristi ne odnosi se na tradicionalno „vlasništvo“ tvrtke ili materijalnih sredstava za proizvodnju već prije na aktivno sudjelovanje u svim aspektima organizacijskog života nakon čega djelatnici postaju odgovorni „vlasnici“ dobrih i loših rezultata koji su posljedica aktivne participacije, op.ur.) opisuje osobnu povezanost s organizacijom, snažnu emociju pripadanja koja inspirira ljude na sudjelovanje.

Danas jako dobro znamo da se najbolji način poticanja „vlasništva“ ogleda u tome da odgovorni za implementaciju samostalno razvijaju planove prema vlastitom nahođenju. Niti jedan lider ili menadžer neće biti uspješan ako podređenima predstavi planove u gotovom obliku. Pritom je najmanje važno u kojoj su mjeri takvi planovi briljantni i korektni - ne uključite li ljude u

proces osmišljavanja plana implementacija gotovo sigurno neće funkcionirati.

Upravo nas o tome *kvantni fenomen promatranja* podučava: prema kvantnoj logici ne treba se očekivati da bilo koji plan ili ideja zaživi ako se ljudima ne pruži mogućnost za osobnu interakciju s njome.

Stvarnost se stvara u procesu promatranja, kroz odluke koje kao promatrači donosimo, o tome što smo odlučili primijetiti. Ne postoji neka druga „neovisna stvarnost“ onkraj navedenih aktivnosti. Prema tome, ne možemo samo tako nagovoriti ljude da prihvate našu verziju stvarnosti jer ona - zbog toga što nisu sudjelovali u njenom stvaranju - njima uistinu nije stvarna. Ljudi mogu istinski doživjeti predložene planove samo ako im je omogućena interakcija s njima, kada evociraju brojne mogućnosti plana u osobnom opservacijskom procesu.

Uloga participativnog procesa

Razmislite što se događa tijekom sastanka kada želite da se vaš plan prihvati. Čak i onda kada je riječ o gotovo savršenom uratku, okupljanje će se vjerojatno odužiti jer će se plan pomno secirati, kritizirati, podešavati ili odbacivati kako bi se koncu uobičajeno prihvatilo - i to najčešće uz neznatne izmjene.

Sudionici sastanka, poput najboljih znanstvenika, imaju potrebu detaljno promotriti plan, preispitati njegova ograničenja, pregledati sadržaj i poigrati se s njegovim potencijalima kako bi svaki pojedinačno - u *činu promatranja* - evocirao vlastitu inačicu

ideje. Nakon faze neslaganja koja često uznemirava, seciranje polako jenjava, a sudionici se počinju vraćati osnovnom sadržaju ispunjeni novom energijom i predanošću. Na koncu se svi zajedno pitamo zašto uvijek iznova trpimo prolazeći kroz iste procese - osobito stoga što konačna verzija nevjerojatno nalikuje prvobitnoj.

Međutim, taj prolazak kroz *proces participacije* neobično je važan radi toga što on na neki način „oživljava“ planove u osobnoj realnosti sudionika. Tek tada mu se ljudi mogu posvetiti jer je tek tada za njih živ i stvaran.

Promjena, stabilnost i obnova: paradoksi samoorganizirajućih sustava

Pojedine organizacije, snažno usmjerene na kupce, izvještavaju o tome kako ih je upit doslovce jednog kupca ili sugestija samo jednog zaposlenika odvela u realizaciju potpuno nove linije vrlo uspješnih proizvoda. A sve to dogodilo se bez prethodnog planiranja ili implementacije dugoročnih strateških ciljeva koji bi ih planirano uveli na nova tržišta.

U ovakvim slučajevima čimbenik promjene isključivo je kreativnost jedne ili više osoba, koja je na neki način uspjela privući pozornost sustava da bi potom sustav dozvolio da se sugestija proširi - do točke kada se tvrtka reorganizirala i odgovorila na izazov. Nova organska znanost podučava nas kako

svaki sustav živi u *velikom partnerstvu* s vlastitim okruženjem, a kako se isti mijenja i evoluiraju te tako utječe na okruženje pa stoga niti jedan od partnera ne ostaje ravnodušan i netaknut promjenama. U znanosti se opisani proces naziva *koevolucija*.

Teoretičar organizacije Wiliam Starbuck o tome piše: „Ograničenja koja nameću okruženje u stvarnosti ni na koji način ne prisiljavaju organizaciju da se ponaša na neki specifični način.“

Stvarnost je zapravo drugačija; organizacija i okruženje simultano evoluiraju prema boljem za oboje.” Gledamo li na proces evolucije iz opisane perspektive, tada

shvaćamo kako se sustav kontinuirano mijenja, kako se okruženje kontinuirano mijenja te kako se sama pravila evolucije također kontinuirano mijenjaju. Shodno tome, zaključujemo kako je evolucija zapravo rezultat *samotranscedencije* na svim razinama sustava (engl. *self-transcendence*, obilježje osobnosti, mjera za duhovne osjećaje, mišljenje i ponašanje ljudi, odražava mogućnost pronalaska smisla izvan vlastitoga 'ja' kao i sposobnost prihvaćanja tuđeg 'ja' kao integralnog dijela cjeline univerzuma, op.ur,) te kako je riječ o otvorenom procesu koji se odvija vlastitom dinamikom u nepoznatom pravcu. Upravo preko te dinamičke međupovezanosti, evolucija također definira vlastiti smisao.

Otvorenost za promjene

Sav živući svijet kontinuirano je na granici ravnoteže u svijetu otvorenom za promjene. Osim toga sav živi svijet iskazuje sposobnosti samoorganizacije. Shodno tome, ne bismo se trebali plašiti neravnoteže niti prilaziti promjenama s tolikim strahom već bismo trebali uvijek imati na umu da smo i mi, ljudska bića, dio živog svijeta te da i mi jako dobro znamo kako se razvijati u središtu konstantnih strujanja. Vjerovali ili ne, unutar svake promjene postoji put koji vodi prema *većoj neovisnosti, otpornosti i fleksibilnosti*. U tom plesu između kaosa i reda održavamo se pomoću *koherentnog identiteta* poštujući svačiju potrebu za samoodređenjem.

Informacija - kreativna energija univerzuma

Jedna od osnovnih kompetencija svake organizacije kreiranje je poticajnih uvjeta za stvaranje i diseminaciju novih znanja. U posljednje vrijeme sve više se pokazuje koliko je *dijeljenje informacija* (unutar i izvan organizacije), *uklanjanje blokada, prevladavanje nagomilanih strahova prošlosti i stvaranje povjerenja* važno za učinkovito funkcioniranje sustava.

Porijeklo reda i poretka

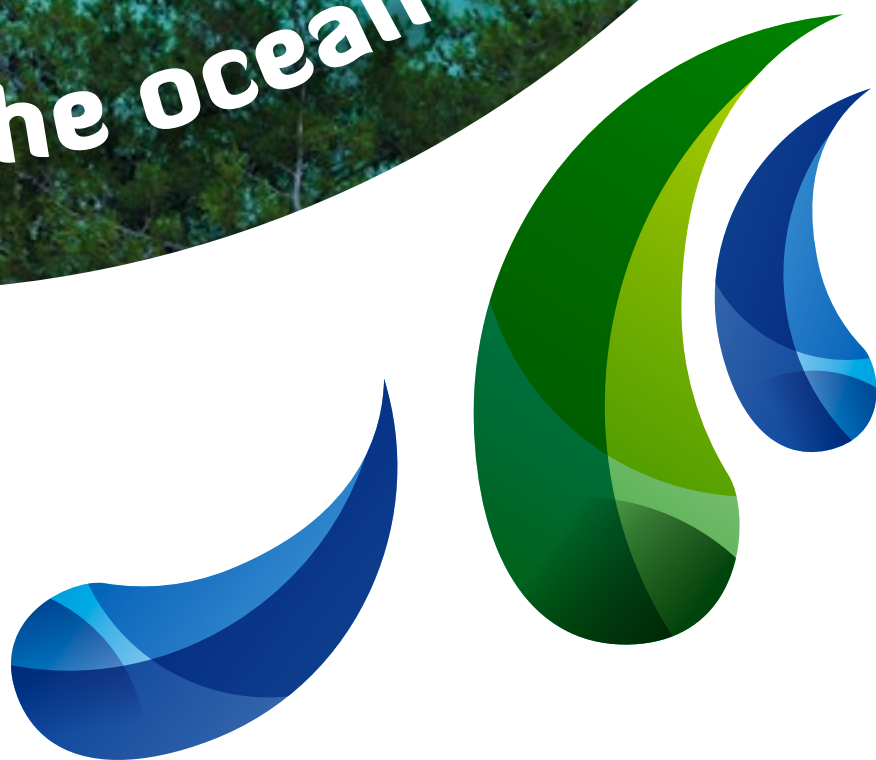
U živom svijetu red i poredak nikada se ne nameću u smjeru „od vrha prema dolje“ ili „izvana prema unutra“. Red u sustavu isključivo je rezultat usklađenog funkcioniranja elemenata koji se međusobno otkrivaju šireći vlastite kapacitete. Stoga bismo morali više naučiti o tim izvorima reda jer iz nekog čudnog razloga i dalje propuštamo

zamjećivati usađenu *sposobnost samoorganizacije* živućeg svijeta. Potom, kada se svjesno počnemo baviti njome, naša se pozornost prirodno premješta s *dijelova*, „zahrđalih“

Jedna od osnovnih kompetencija svake organizacije kreiranje je poticajnih uvjeta za stvaranje i diseminaciju novih znanja.

You are not the drop in the ocean,
but the ocean in the drop.

Ponekad je
dovoljna samo
kap odgovornosti,
kap brige,
kap dobrote,
kap poštenja i
kap povjerenja,
da počnemo
mijenjati svijet
oko sebe.



komponenti kojima smo se ranije bavili u organizacijskom svijetu, na dublje procese u pozadini učinkovitosti svake tvrtke.

Britanski fizičar David Bohm o tome kaže: „U svemu tome presudan je *čin dubokog razumijevanja* kada cjelinu zapravo sagledavamo kao proces koji, ako se pažljivo provede, obično vodi prema harmoničnim i uređenim aktivnostima pa analiziranje dijelova cjeline apsolutno nema smisla“.

Proces odnosnog holizma

U kvantnoj fizici, homologni procesi (procesi koji su jedan drugom slični prema vanjskim osobinama, op.ur.) opisuju se kao *odnosni holizam*. Riječ je o stvaranju sustava kroz međudnos subatomskih čestica kada čestice ne ostaju čestice jer bivaju privučene jedne drugima u procesu unutarnjeg

povezivanja. Tijekom sraza, putanje elektrona počinju se toliko ispreplitati da se pojedinačne osobine ubrzo više uopće ne razlučuju. Autorica Danah Zohar o tome piše: “Cjelina će zadržati određenu masu, naboj, spin i slično, ali će pritom biti posve nejasno koji elektron čemu doprinosi u svemu tome. Stoga više nema previše smisla govoriti o pojedinačnim svojstvima elektrona jer se ona kontinuirano mijenjaju kako bi se ispunili zahtjevi cjeline.“

Stoga nije teško da elektrone poistovjetimo s ljudima u organizaciji: krećemo se, spajamo s drugima, stvaramo nove cjeline te se u svemu tome kontinuirano mijenjamo. To smo više ili manje svi iskusili u situacijama kada je naš tim „zbio redove“, kada smo se kao članovi vrlo blisko povezali pa je cjelina odjednom dobila na učinkovitosti koja je mnogo veća od sume pojedinačnih doprinosa.

Kaos i fraktalni „čudni atraktori“

(Za razliku od „normalne slučajnosti“ koju generiraju sustavi više varijabli, kaos očito ima neki vlastiti obrazac - jedinstvenu vrstu reda i poretka - koja se u znanosti duhovito naziva „čudnim atraktorima“ radi toga što se čini da su kaotični sustavi na neki čudan način privučeni nekom svom idealnom ponašanju - Gary Taubes, *Discover*, op.ur.)

Samo srce i suština kaosa otkriva nam se na zaslonima modernih računala. Kako računalo svijetlim točkama bilježi svaki pojedinačni trenutak kaotičnog ponašanja sustava, pred našim očima svjedočimo

Za razliku od „normalne slučajnosti“ koju generiraju sustavi s više varijabli, kaos očito ima neki vlastiti obrazac - jedinstvenu vrstu reda i poretka.

Kaotično kretanje sustava vremenom je stvorilo savršeni oblik, a taj oblik nazivamo „čudnim atraktorom“ (engl. *strange attractor*).

nevjerojatnom očaravajućem razvoju: bezbroj nasumično razbacanih točaka kroz brojne interacije polako, ali sigurno, pretvara se u predivnu umjetničku sliku savršenog reda i smisla. Kaotično kretanje sustava vremenom je stvorilo savršeni oblik, a taj oblik nazivamo „čudnim atraktorom“ (engl. *strange attractor*). Pred našim očima iznenada se pojavio kaosov inherentni red.

„Čudni aktraktori“ izazivaju osjećaje strahopoštovanja u većine ljudi koji se susretnu s njima. Stoga ne čudi što se brojni

znanstvenici okreću poeziji i poetskim izrazima u pokušaju da najbolje opišu ono što vide. Iako su otprije poznate druge vrste atraktora, David Ruella i Floris Takens - u namjeri da im nadjenu sugestivno ime - samo su ove posljednje nazvali „čudnima“. Ruelle je o tome rekao: „Čini mi se da ime odlično oslikava ove čudesne objekte o kojima toliko malo znamo.“

Turbulencija i red

Kako bi opisao taj međuovisni ples turbulencije i reda Ruelle koristi razne metafore: „Ti zaobljeni sustavi prepuni krivina, oblina, pregiba, okuka i vijuga, ti oblaci od točaka, ponekad podsjećaju na vatromet ili galaksiju, a ponekad na čudne i uznemirujuće biljke. Sve u svemu, pred nama stoji carstvo oblika koje treba istražiti i harmonije koja se treba otkriti.“

Navedeno nas potiče da zaključimo kako je kaos oduvijek bio te da će uvijek biti veliki prijatelj reda. Štoviše, red je njegov najbliži partner što predstavlja kontradikciju trenutačnom poimanju te odbojne

Slika 1. i 2.: Prikaz dvaju različitih kaotičnih sustava



riječi od koje svi zaziremo. Jer, sve dok nam netko ne pokaže zaslon računala, prilikom spominjanja kaosa u glavi primarno nam se stvaraju uznemirujuće slike turbulencije i energije nepredvidiva oblika. Za nas je kaos posljednje stanje prije nego sustav sklizne u ponašanje u kome više nema nimalo reda.

U slučaju nestabilnosti sustava, na početku uvijek svjedočimo oscilacijama različitih amplituda između ekstremnih stanja. Tek potom sustav zalazi u kaos, kada započinje vrtoglavo kretanje. Pa ipak, iako nam se tada čini kao da se sve redom raspada, odnekuda se pojavljuju „čudni atraktori“, a mi u čudu svjedočimo izviranju novog reda.

Promjena - ključna sposobnost života

Nove znanosti obiluju primamljivim i obećavajućim procesima za poticanje promjena. Međutim, želimo li doista naučiti lekciju prije svega moramo *preusmjeriti pažnju*. Brojne reformulacije koje su nove znanosti uvele u tradicionalnu teoriju i praksu potječu upravo iz takvih pomaka kada znanstvenici nauče gledati mimo pojavnih oblika objekata ili fenomena zadirući u nevidljive prostore i razine dinamičkih procesa. Dakle, tek nakon što su „odložili sa strane“ metaforu stroja, statičkih mehanizama i odvojenih dijelova, znanstvenici su uspjeli sagledati nešto sasvim novo: nevidljive fundamentalne procese u osnovama bezbrojnih životnih oblika. Uspjeli su dobiti neke odgovore na pitanja o tome od kuda životu sposobnost za tolike promjene i inovacije. Mnogi među njima sa strahopoštovanjem i poniznošću pisali su o nevjerojatoj *otpornosti* i *fleksibilnosti* života. Neki su pak postali pjesnici, tragajući za novim izrazima kojima bi najbolje opisali susrete s bezgraničnom kreativnošću života.

Biti prisutan u trenutku

Za lidere i menadžere posebno je važno što više participirati u sadašnjem trenutku. Promjenjiva priroda života inzistira na tome da se prestanemo skrivati iza planova i programa te da u mnogo većoj mjeri posvetimo pozornost onome što se događa pred našim očima, upravo sada, u sadašnjem trenutku. Potrebno je razvijati znatiželju o tome što se upravo dogodilo te što se upravo događa radi toga što je sadašnjost preplavljena informacijama o nama i o našem okruženju. Međutim, brojne informacije iz tog spektra kao i učenja kojima bi nas mogle podučiti uglavnom prolete onkraj naše pažnje te ostanu neprimijećene zbog toga što smo preokupirani vlastitim slikama o tome kakav bi svijet trebao biti.

Pa ipak, „biti prisutan u sadašnjem trenutku“ ne znači da bismo životom trebali plutati bez ikakva cilja i usmjerenja - bez planova ili namjera. „Biti prisutan u sadašnjem trenutku“ znači nešto sasvim drugo: posvetiti mnogo više pozornosti *samom procesu* stvaranja planova i namjera.

Spomenute planove, standarde i organe ne bismo trebali poistovjećivati s

Za lidere i menadžere posebno je važno što više participirati u sadašnjem trenutku.

„konačnim ciljevima“ koje treba napraviti ili završiti već kao fluidne procese koji omogućavaju grupi da kontinuirano pojašnjava i artikulira vlastite namjere osnažujući pritom povezanost s novim ljudima i informacijama. Danas trebamo mnogo manje poštovanja prema objektima koje stvaramo te mnogo više *pozornosti prema procesima* koji nas vode u njihovu kreiranju.

Zdraviji procesi stvaraju bolje međuljudske odnose i veću jasnoću o tome tko mi doista jesmo pružajući nam više informacija o tome šta se doista događa u našem okruženju. Međupovezani na novi način, polako postajemo moćnija i zdravija bića. Sposobni smo jer znamo što nam je činiti. Podižemo otporne i fleksibilne organizacije koje nalikuju paukovoj mreži.

Novi znanstveni menadžment

Kroz povijest ljudske misli, novi načini poimanja često su se istodobno pojavljivali na različitim udaljenim mjestima i posve različitim disciplinama. Na navedene sinkronicitete - tajanstvene i neobjašnjive - posvuda nailazimo. Primjerice, Darwinova teorija evolucije objavljena je gotovo istovremeno s radovima jednog drugog znanstvenika u Maleziji koji se vodio vrlo sličnim idejama. U doba kada su slikari impresionizma ispitali svjetlost u kontekstu otapajućih oblika, slikajući svjetlost kao male točke, fizičari su

počeli govoriti kako je svjetlost skup „malih energetske paketića“ koje su nazvali *kvanti*.

U modernim vremenima sve je ostalo isto. Slični koncepti - naš *zeitgeist* (način razmišljanja koji obilježava duh vremena jedne ili više generacija) - i dalje se gotovo istovremeno javljaju na različitim mjestima. *Zeitgeist* našeg vremena nova je svjesnost da aktivno participiramo u svijetu izuzetne međupovezanosti.

Učimo o tome kako sagledavati sustave umjesto da se primarno bavimo izoliranim dijelovima. Na područjima poprilično ozbiljna naziva *sustavsko razmišljanje* (engl. systems thinking) ili *ekološko razmišljanje* (engl. ecological thinking) otkrivamo brojne fenomene vrijedne divljenja. U prilici smo uočiti mreže međupovezanosti koje isprepliću svijet u jednu cjelinu; više nego ikada ranije svjesni smo povezanosti i odnosa sa svime što postoji u univerzumu. Osim toga, svakodnevno učimo o tome da se organski sustavi za povezivanje i promjene oslanjaju na fundamentalno drugačije procese negoli smo dosad mislili.

Sve više shvaćamo da se organski sustavi za povezivanje i promjene oslanjaju na fundamentalno drugačije procese negoli smo dosad mislili.

Promjena pozornosti i konteksta

Radovi Fredericka Taylora, Franka Gilberta i njihovih sljedbenika pokrenuli su eru tzv. „znanstvenog menadžmenta“. Bio je to začetak pristupa - koji traje još i danas - da se rad i radnike sagledava iz perspektive „tehničkog problema“. Ogromna količina energije utrošena je na „studije pokreta“ i „studije vremena“ na pokretnoj traci te na „lomljenje“ rada na elementarne zadatke s kojima su se mogli nositi čak i neobučeni djelatnici. Dizajneri sustava toliko su se bavili osmišljavanjem učinkovitih rješenja da su posve zanemarili ljude koji rade posao. Pritom ih nisu samo ignorirali - kao što to još uvijek čine zagovornici BPR reinženjering pristupa - već su ih posve omalovažili jer se njihov posao sastojao u tome da osmisle radne procese koje neće ometati očekivane „gluposti“ radnika.

Premda smo u svijetu liderstva, menadžmenta i organizacija ostavili iza sebe dobar dio navedenih uvjerenja i krutih fragmentiranih struktura koje iz njih proizlaze,

još uvijek se čvrsto držimo znanosti kao osnovnog izvora naše vjerodostojnosti. Planiranje, mjerenje, teorija motivacije, dizajn organizacije i promjene nose na sebi prepoznatljiv pečat i utjecaj znanosti.

Ovisnost života o participaciji

Sve snažnije oslanjanje na participaciju u korijenima je promijenjene percepcije o načelima organizacije života. U svim novim znanostima - teoriji živućih sustava, kvantnoj fizici, teoriji kaosa i teoriji kompleksnosti - jasno se uočava ovisnost života o sudjelovanju. Činjenica je, naime, da život aktivno participira u vlastitoj evoluciji inzistirajući pritom na *slobodi samoodređenja*. Također je činjenica da život aktivno participira u odnosima s okruženjem sudjelujući u procesima *koadaptacije* i *koevolucije*. Subatomska čestica neovisna o participaciji s drugim česticama jednostavno ne postoji. Čak se i stvarnost evocira u činu participacije nas i onoga što smo izabrali primijetiti.

Stvarni svijet

Realnost od nas zahtijeva da naučimo izaći na kraj s kaotičnim fenomenima, da razumijemo što motivira ljudska bića te da usvojimo strategije i ponašanja kojima se uvodi red i poredak umjesto da dodatno osnažujemo kaos.

Znanost nam govori o tome kako se/na koji način iz kaosa rađaju mreže: okupljanjem oko zajedničkog cilja da bi potom rasle u opsegu i učinkovitosti na osnovama

podijeljenog zajedničkog smisla. Znanost nam, dakle, pruža nove i preciznije *mjerne instrumente* - za procjenu snage *Al-Kaide* i drugih buntovnika - koji se ne bave veličinom, strukturom ili zapovjednim lancem već se okreću *smislu* i *emocijama*. Zapanjujuće je koliko se ti mjerni instrumenti - ako ih tako nazovemo - razlikuju od tradicionalnih.

Raste li neka mreža na osnovama pojačanih strasti, „jaše li“, primjerice, *Al-Kaida* „na

Moramo prihvatiti da inzistiranjem na komandno-kontrolnom liderstvu, hijerarhijama i rigidno definiranim ulogama bespotrebno rasipamo kapacitete i osnažujemo kaotičnost umjesto reda.

bijesu ljutitoga islamskoga svijeta“, onda se najbolja strategija za imobilizaciju terorističke mreže ne ogleda u ubijanju i uklanjanju njihova vodstva već u uklanjanju i „ubijanju“ izvora koji ih čine bijesnima. Mnogi analitičari vremenom su došli do sličnog zaključka - jedini način da se pobijedi terorizam u svijetu „ubijanje“ je uzroka njihove ljutnje. Sve dok naše aktivnosti evociraju njihov bijes i ljutnju, slobodno možemo očekivati još više terorista, ekstremističkih napada i kontinuirano destabilizirani svijet koji će još više patiti u strahu od šačice ljudi. Mrežni analitičar Albert-László Barabási o tome kaže: “Želimo li pobijediti u ovome ratu, moramo se što prije uhvatiti ukoštac s nevidljivim društvenim, gospodarskim i političkim korijenima na kojima teroristička mreža napaja rast i razvoj. Hitno moramo eliminirati potrebu i želju... da se pojedinci povezuju s terorističkim organizacijama tako što ćemo im ponuditi mogućnost pripadanja konstruktivnijim i smislenijim mrežama.“

Potreba za promjenom

Ovo je pravi, realni svijet koji odbijamo sagledati u cijelosti na našu veliku štetu i

opasnost. Budemo li i dalje imali potrebu kontrolirati i pritiskati ljude koji nas ne vole - koji su iz nekog razloga potlačeni, obespravljeni, nepovezani ili osiromašeni - stvorit ćemo budućnost u kojoj će biti još više terora i nereda.

Želimo li zaobići zastrašujuću budućnost, moramo naučiti kako sagledati svijet iz nove perspektive. Poruka Alberta Einsteina o tome da „ni jedan problem nikada nije riješen na istoj razini svijesti na kojoj je stvoren“ jasno nam ukazuje što trebamo činiti. Moramo razumjeti kako funkcioniraju mreže u današnjem gusto isprepletenom svijetu.

Moramo ispravno shvatiti ljudsku motivaciju i naše nevjerojatne kapacitete da se samoorganiziramo kada nam je do nečeg doista stalo. Moramo prihvatiti da inzistiranjem na *komandno-kontrolnom liderstvu, hijerarhijama i rigidno definiranim ulogama* bespotrebno rasipamo kapacitete osnažujući kaotičnost umjesto uređenosti i poretka.

Nemamo više vremena razmišljati o tome treba li nam uopće opisana promjena. Ne možemo si više priuštiti slijepo krivudati kroz realnost nesvjesni svega što se oko nas događa. Moramo se pretvoriti u znatiželjne i motivirane učenike - istraživače dinamike života - jer ćemo kao takvi zasigurno otkriti iznenađujuće uvide i kapacitete za plovidbu u bolju i zdraviju budućnost.

Svaki puta kada ljudi jasno i precizno *sagledaju problem* te razumiju njegove brojne aspekte, pretvaraju se u hrabre i inteligentne sudionike u igri života širom svijeta.

Vrijeme je da konačno otvorimo oči, promijenimo svjetonazor i napravimo iskorak kojim ćemo ozdraviti svijet i vratiti mu mogućnosti za istinski razvoj.

Epilog: na putu u novu stvarnost

Zapadnjačka civilizacija koja dominira svijetom trenutačno prolazi kroz kaos. Staro polako, ali sigurno nestaje, a novo se tek nazire... tako mnogi kažu. Ako su u pravu, onda se moramo međusobno povezati na drugačiji način te u tim odnosima moramo podjednako biti istraživači i pronalazači.

Naučimo li iskreno poštovati jedni druge u novim ulogama, plodonosno ćemo prolaziti putem kojim trebamo proći. Shvatit ćemo kako niti jedna osoba ili filozofski sustav nemaju rješenje za sva goruća pitanja. Ono što nama doista treba dolazi iz prostora onkraj izoliranih pojedinačnih odgovora. Moramo shvatiti i prihvatiti da nam treba *zajedničko* propitivanje. Moramo se *okrenuti jedni drugima* jer ćemo tako najlakše otkriti novi svijet za kojim tragamo.

Ne možemo više boraviti u ulozi pasivnog promatrača koji strpljivo čeka da se pravo

rješenje samo od sebe pojavi. Svatko od nas trebao bi se spustiti na pristanište i otisnuti se na putovanje. Mora i oceane treba preplaviti istraživačima koji svaki za sebe traga za odgovorima. Treba međusobno dijeliti pronađeno, ali ne u vidu gotovih modela. Jedni od drugih trebamo učiti o tome što je moguće, a što nije, jer nas uspjesi drugih ohrabruju i potiču da nastavimo osobnu potragu za blagom.

KAKO NAMETNUTA KONTROLA UGROŽAVA OPSTANAK?

Nastoje li lideri ravnotežu i stabilnost postići nametanjem kontrole, ograničavanjem sloboda i blokiranjem lokalnih promjena, postižu sasvim drugačije nenamjeravane posljedice: ne znajući, zapravo ugrožavaju opstanak tvrtke.

Stvarnost je uvijek nova; u konstantnom je nastajanju

U ovom novom svijetu, vi i ja moramo *kontinuirano improvizirati* dok se krećemo prema naprijed, ne zbog toga što nam nedostaje stručnosti ili vještine nego radi toga što je takva priroda realnosti u kojoj živimo: stalno mijenja oblike i kontekst dok smo u interakciji s njome. Riječju, stvarnost je uvijek nova; u konstantnom je nastajanju. Od nas se očekuje da se pojavimo kao prisutni aktivni

sudionici. Ne može se stvoriti bez nas, isto kao što je ne može netko drugi stvoriti za nas. Posvetimo li se iskreno istraživanju i inovacijama, prije ili kasnije shvatit ćemo da ne možemo uspjeti sami. Tragati za novim svijetom zastrašujuće je iskustvo. Živimo u kaotičnim vremenima, podjednako bogatim potencijalima za katastrofe i nove prilike. Kako ćemo ploviti ovim vremenima?

Trebamo jedni druge

Odgovor na prethodno pitanje jednoznačan je i važan: *zajedno!* Jedni druge itekako trebamo, ali na drugačiji način. Ne možemo se više kriti iza vlastitih granica niti se držati uvjerenja kako možemo uspjeti sami. Jedni druge trebamo kako bismo testirali ideje, dijelili naučeno, razmjenjivali različite perspektive i međusobno pričali priče. Potrebni smo jedni drugima kako bismo dobili oprost kada ne uspijemo, kako bismo zajednički vjerovali u snove te kako bismo imali tuđu nadu izgubimo li putem svoju.

Riječ je o čudnom svijetu koji ne obećava ništa drugo osim toga da će biti još čudniji. Fizičar Niels Bohr jednom je rekao da su velike ideje - jednom kada se konačno pojave - „naizgled čudne, mistične, bizarne i strane... pronalazači ih napola razumiju dok istovremeno svima drugima ostaju

potpuno strane. Prema tome, nije li ideja bizarna ne kladite se na nju.“

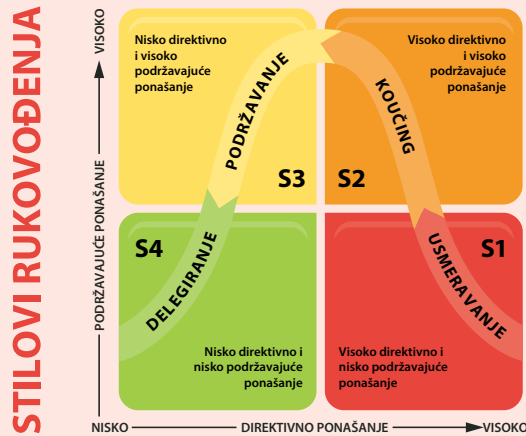
Prema Bohrovim riječima, „u ovim vremenima trebali bismo naučiti ploviti u društvu bizarnog i stranog, usmjereni prema nevidljivim područjima i vođeni slabom žmirkavom nadom“. Svaki trenutak ovog putovanja traži od nas da se ugodno osjećamo u društvu *neizvjesnosti* i zahvalno prema *kaosu* na njegovo ulozi. Svaki moment zahtijeva da ostanemo *zajedno*.

Nakon svoga rečenog, napisanog i urađenog, ostaje nam veliki blagoslov *družbe, suradnje, partnerstva i prijateljstva*. Ostaje nam zajednička *znatiželja, hrabrost i mudrost*. A ostaju nam također *život i životnost* - njihove ogromne moći stvaranja reda i poretka, samo ako se odlučimo uskladiti s njima. Samo tako ćemo postati još znatiželjniji, hrabriji i mudriji.

Translated and reprinted by permission of *Soundview Executive Book Summaries*; book excerpt of *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. Copyright ©2018. by Soundview Executive Book Summaries, all rights reserved.



Margaret Wheatley predsjednica je *Instituta Berkana*, dugogodišnja profesorica, poslovna savjetnica, publicistkinja i govornica o radikalno novoj praksi organiziranja i vođenja u kaotičnim vremenima. Njezina knjiga *Leadership and the New Science* proglašena je 2002. „Knjigom godine“ na području liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja.



Širom sveta priznati model i set alata za podizanje produktivnosti i zadovoljstva zaposlenih. Baziran na činjenici da ljudi u različitim situacijama imaju potrebu za različitim stilom rukovođenja, a u zavisnosti od kompetentnosti i posvećenosti da samostalno urade konkretan zadatak.



Krajnji cilj ovog trening programa je podizanje odgovornosti svih članova tima za uspeh celog tima. To podrazumeva „shared leadership“ odnosno da svi u timu rukovode međusobno kako bi na kraju tim kao jedinka bio visoko funkcionalan, odnosno uspešan i sa pozitivnom atmosferom.

NAPRAVITE RAZLIKU

Kreirajte visoko produktivne i visoko zadovoljne ljude i timove

ELEMENTS OF TRUST
ELEMENTI POVERENJA



Poverenje je temelj dobrih odnosa i posvećenosti radu i kompaniji. Ovaj program omogućava učesnicima da strukturisano uvide koji aspekt svog ponašanja treba da unaprede kako bi stvorili ili povratili poverenje ka kolegama ili obratno.



Ovaj trening se drugačije naziva „leadership essentials“ jer je neophodno omogućiti novim ili neobučanim rukovodiocima da uđu u svoju rukovodeću ulogu i ovladaju bazičnim liderskim veštinama: postavljanje očekivanja i davanja fdbeka.

Blanchard
INTERNATIONAL





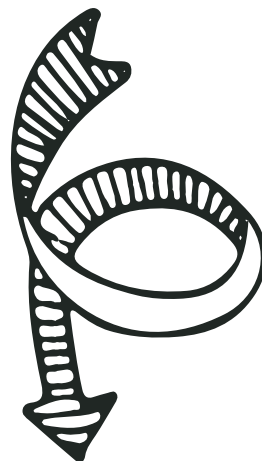
Osvješčivanje “slijepe točke” liderstva

**C. Otto Scharmer, W. Brian Arthur,
Joseph Jaworski, Michael Jung,
Ikujiro Nonaka, Peter M. Senge**

Legendarni tekst, koji postavlja temelje “nove znanosti liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja u 21. stoljeću”, sinteza je intervjua obavljenih u sklopu zajedničkog projekta SoL-a, Society for Organizational Learning, i McKinseyja pod nazivom “Leadership project” kada su Otto Scharmer, Joseph Jaworski i Adam Kahane razgovarali s vodećim svjetskim stručnjacima na ovom iznimno značajnom, te istovremeno nedovoljno istraženom području. Riječ je o sljedećim osobama:



PRIJELOMNA KNJIGA ZA SVJETSKU EKONOMIJU
ZA ONE KOJIMA JE ISKRENO STALO



OPEN MIND
OPEN HEART
OPEN WILL

Proširite svoje razmišljanje s glave na srce kako bi ekonomija postala osviještena, humana i održiva za cijeli svijet!



OTTO SCHARMER

- 🕒 viši predavač na sveučilištu Massachusetts Institute of Technology (MIT)
- 🕒 predsjednik i suosnivač Presencing Institutea
- 🕒 gostujući predavač na Sveučilištu Tsinghua u Pekingu
- 🕒 potpredsjednik Globalnog vijeća za nove modele vodstva Svjetskog ekonomskog foruma
- 🕒 autor knjige Theory U



“Scharmer i Kauffer uspjeli su napisati knjigu koja ima potencijal preobraziti civilizaciju. Ekonomija utemeljena na grabežu i pohlepi pojedinca mogla bi se pretvoriti u ostvariv, duboko human, ekološki model utemeljen na svjesnosti i želji da čovječanstvo napreduje. Ova je knjiga obavezna literatura za sve kojima je stalo. To će možda biti najvažnija knjiga koju ćete ikad pročitati.“

– Arthur Zajonc, predsjednik Mind and Life Institute i autor knjige Meditation as Contemplative Inquiry

 planetopija

se organizacije budućnosti mogu najbolje promišljati u kontekstu razdvojenih sfera odnosa koje se kreću, isprepliću i povezuju kroz pojedince i povezane timove koji - prema potrebi - sudjeluju u različitim sferama odnosa i stvaranju nove vrijednosti (Day, Jaworski, Jung, Nonaka, Scharmer, Senge, 2000.).

13. Kvaliteta organizacije proizlazi iz međudjelovanja triju sfera odnosa

Podržavanje velikih kompleksnih organizacija u njihovim nastojanjima da postanu “zdrave”, vitalne i dugoročno održive i to primarno kroz podržavanje razvoja zajednice lidera - kako bi se unaprijedili odnosi s ključnim dionicima - od velikog je društvenog značaja.

Vitalnost svake organizacije rezultat je vitalnosti i međudjelovanja triju konteksta koji se nalaze u neprestanom međudjelovanju i reflektivnoj transformaciji (Jung i Wendler, 2000.):

1. *Formalno-strukturalnog konteksta,*
2. *Društveno-odnosnog konteksta,*
3. *Transpersonalnog konteksta.*

U dobrim i zdravim organizacijama ljudi prirodno, kako to naglašava W.E. Deming, “traže zadovoljstvo u poslu”. Neslaganje i strukturalni sukobi rezultat su nadmoći jedne perspektive ili jednog konteksta što vodi do stvaranja birokracije (nadmoć formalno/objektivnog konteksta), političkih mreža (nadmoć društveno/subjektivnog konteksta) ili različitih vrsta fundamentalizma (nadmoć transsubjektivnog konteksta).

Navedene postavke ukazuju da organizacijska vitalnost ovisi u prvom redu o “zdravlju” šireg sustava kojega su dio.

14. Liderstvo je istodobno duboko osobno i inherentno kolektivno

Tom Johnson definira učenje kao “razumijevanje i korištenje prirodnih obrazaca” (Johnson, 1999.). U duhu ove definicije, liderstvo igra ključnu ulogu u poticanju procesa dubokog učenja. *Prema našem gledištu, povezivati liderstvo s menadžmentom nije ispravno već bi ga radije trebalo povezivati s kategorijama kao što su dubovnost, energija, strpljenje, ustrajnost i mašta.* Prisutnost navedenih kvaliteta izvornog Ba siguran je znak učinkovitog vodstva na svim razinama.

Gledamo li na organizacije kao na žive ljudske sustave, kao na ekologiju preklapajućih, međusobno prožimajućih sfera odnosa - što je danas već opće prihvaćeni pristup - tada liderstvo treba promatrati kao pojavu “stvaranja unjeta koji osnažuju životnost” (Capra, u *The Web of Life*). Takvo vodstvo istodobno je duboko osobno i inherentno kolektivno (Senge, 2000.). U opredmećenju nastajuće stvarnosti, ono uključuje i pojedinca (koji traga za svojim dubokim izvorima inspiracije i mašte) i kolektiv. Takvo vodstvo istovremeno izvire iz individualističkih i grupnih disciplina o kojima u ovom trenutku još uvijek premalo znamo.

Neslaganje i strukturalni sukobi rezultat su nadmoći jedne perspektive ili jednog konteksta što vodi do stvaranja birokracije, političkih mreža ili različitih vrsta fundamentalizma.

IV. Problemi za daljnje istraživanje

U kontekstu nastavka istraživanja posebno su važni sljedeći problemi:

1. Na koji način pojedinac svjesno ostvaruje duboke promjene institucija bez da usmjerava pažnju na ta nastojanja (bez programiranja promjene)?
2. Postoji li na razini grupe proces sličan "kultiviranju"?
3. Nastaje li možda nova društvena znanost i znanost liderstva i menadžmenta?

Ako je odgovor potvrđan, kako ubrzati nastajanje nove znanosti?

4. Koja je uloga pozornosti, svijesti i svjesnosti u učinkovitim sustavima i grupama te koji čimbenici određuju različitu kvalitetu pozornosti i svjesnosti?
5. Kako izgleda nova društvena tehnologija koja će omogućiti ljudima razvijanje sposobnosti naslućivanja i razumijevanja novonastajuće budućnosti, na razini pojedinca i grupe?

Translated and reprinted by permission of *Presencing Institute*. Material drawn from website www.presencing.com



**PRESENCING
INSTITUTE**



Otto Scharmer, redoviti profesor na MIT *Sloan School of Management* i izvanredni profesor pri *Center for Innovation and Knowledge Research* u Helsinkiju. Autor je kapitalnog djela *Theory-U: Leading from the Emerging Future*.



Michael Jung, doktor znanosti, direktor emeritus *McKinsey&Co*. Osnivač i voditelj *European Leadership and Organization Practice* kao i posebnog istraživačkog projekta *The Architecture of Organizational Performance*.



W. Brian Arthur, predavač i član uprave *Instituta Santa Fe* u SADu. Od 1983. do 1996. godine predavao je i obavljao dužnost dekana na Fakultetu za ekonomiju i demografska istraživanja Sveučilišta Stanford.



Ikuuro Nonaka, profesor na *Haas School of Business*, UC Berkeley i na *Hitotsubashi University* u Tokiju. U koautorstvu napisao je knjigu *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*.



Joseph Jaworski, predsjednik uprave ugledne savjetničke kuće *Generon Consulting*, suosnivač *Global Leadership Initiative*, osnivač *The American Leadership Forum*, autor bestselera *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*.



Peter M. Senge, profesor na MIT *Sloan School of Management*, predsjednik SoL-a: *The Society for Organizational Learning*, autor kapitalnog djela *Peta disciplina*.

Grlobolja? Bolno gutanje?



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



Trenutak za promjenu paradigme hrvatskog štediša

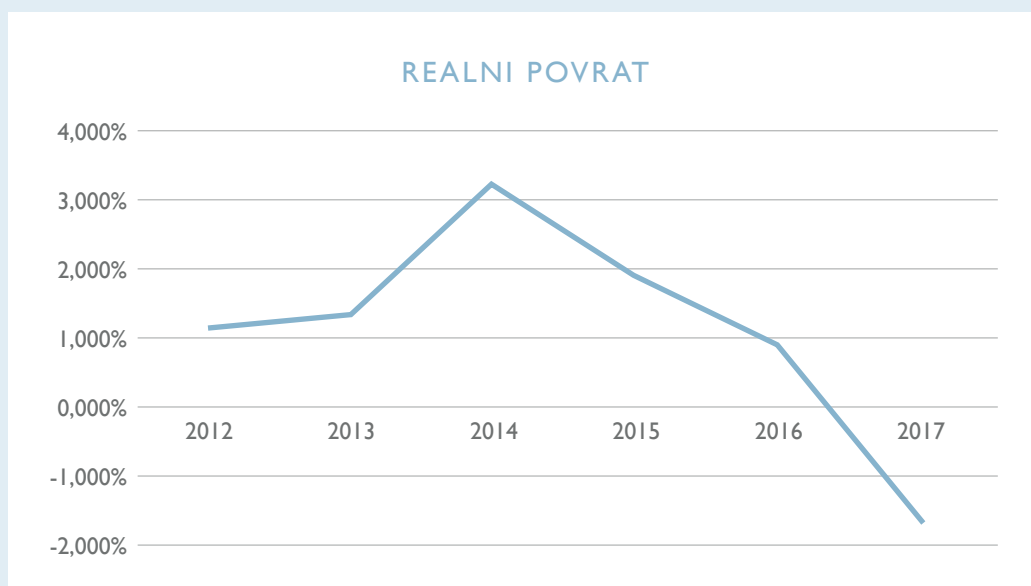
N eke obrasce jednostavno je primijetiti. Već godinama u dnevnom tisku redovito se, barem jednom godišnje, pojavljuje isti članak: „Štednja hrvatskih građana u bankama dosegla je nove rekordne razine“. Iako nije riječ o ravnomjernoj distribuciji štednje po cjelokupnom stanovništvu, pristup povećanju vrijednosti novca kroz štednju značajno je pridonio stabilnosti domaćeg bankarskog sektora u godinama globalne i domaće recesije. No, unatoč svim prednostima za cjelokupni sustav, pitanje je je li došlo vrijeme *za promjenu paradigme* prosječnog Hrvata koji zarađena i uštedjena sredstva iz godine u godinu drži oročena u bankovnom depozitu.

Paradigma prosječnog hrvatskog štediša glasi otprilike ovako: „Štednja u banci ostvaruje zaradu, omogućava kontinuirano uvećavanje bogatstva, a sve bez rizika“. Takav način razmišljanja - naslijeđen i prenošen s generacije na generaciju - zaslužan je za financijsku stabilnost brojnih pojedinaca. Pa ipak, u budućnosti negativne tektonske promjene kamatnih stopa isplativost takvog pristupa dovode u pitanje. Demografske promjene i produženo očekivano trajanje života također povećavaju potrebu za akumulacijom i/ili ostvarenjem povrata. Je li došlo vrijeme *za modifikaciju uvriježenog obrasca ponašanja* kako bi se ostvario osnovni cilj: povećanje vrijednosti novca?

Štednja kao ekonomska aktivnosti za korisnika ima mnoge prednosti. Ona je u

pravilu *nerizična*. Za svaki depozit postoji jamstvo banke u koju je položen te, dodatno, sustav osiguranja nadležne državne agencije koja jamči povrat svakog depozita u protivvrijednosti do 100.000 eura. Osoba koja ugovara depozit ne mora biti vješt financijski analitičar jer postojanjem sustava osiguranja nije nužno provjeravati kuda se položeni novac dalje plasira.

Druga prednost savršena je *predvidivost buduće ekonomske koristi* u vidu ostvarenih prihoda. Prihod od kamate poznat je prilikom ugovaranja depozita pa se može precizno predvidjeti kolika će biti vrijednost oročenih sredstava po dospelju. Kako je sve ostalo u životu nepoznato i nepredvidivo, podatak o točnoj vrijednosti depozita po dospelju za bilo koji vremenski rok pruža velik osjećaj sigurnosti.



Grafikon I.: Realni povrat na štednju (prosječna kamatna stopa na EUR depozite 6 mj do 1 g, prosječni EUR/HRK tečaj u godini i prosječna stopa inflacije). Izvor: *Hrvatska narodna banka*

Međutim, uza sve nabrojane prednosti, *štednja ima ključni nedostatak.*

Štednja predstavlja očuvanje novčane ili druge materijalne vrijednosti odgađanjem trenutčne potrošnje radi mogućnosti potrošnje u budućim razdobljima. Ukratko, iako je nominalno uvećanje vrijednosti u pravilu uvijek pozitivno, realna zarada pod utjecajem inflacije može biti značajno umanjena ili čak negativna.

Kako bismo dobili pravu sliku realnog povrata na štednju, analizirane su prosječne kamatne stope na nova oročenja u eurima na rok od šest mjeseci do godine dana (prema podacima HNB-a riječ je o najzastupljenijem obliku štednje građanstva) uz utjecaj EUR/HRK tečaja u godini i prosječnu stopu inflacije. Iz dobivenih podataka vidljivo je da je realni povrat na štednju negativan u 2017. godini zbog niskih kamatnih stopa u bankama koje su dodatno umanjene za stopu inflacije.

Trenutačno dostupne kamatne stope na oročenja u bankama niže su od prošlogodišnjih, a prema očekivanom rastu BDP-a stopa inflacije ostat će na istim razinama ili se dodatno povećati u ovoj godini. Ukratko, u ovom trenutku štednja ne ostvaruje niti svoju osnovnu ekonomsku zadaću u vidu *očuvanja sadašnje vrijednosti*. Pojedinci kojima je štednja jedini alat za akumuliranje i povećanje vrijednosti novca u ovom trenutku na tome ostvaruju *realni gubitak*, a kupovna moć nakon štednje - pod utjecajem niskih kamatnih stopa i stope inflacije - manja im je negoli je bila prije oročenja.

Za razliku od štednje, cilj investiranja ostvarenje je *povrata na akumulirana sredstva*, a ne samo puko očuvanje vrijednosti. Investiranje je širok pojam koji obuhvaća svako materijalno ili nematerijalno dobro koje nije kupljeno isključivo radi korištenja nego zbog *očekivanja aprecijacije* - porasta njegove ekonomske koristi.

Rješenje za ostvarenje financijskog cilja ogleda se u *izgradnji osobnog portfelja*: raspodjele sredstava između štednje i što većeg broja različitih investicija za ostvarenje viših povrata i smanjenje izloženosti pojedinačnom riziku.

Raspodjela imovine uključuje podjelu osobnog portfelja između različitih kategorija imovine, poput *dionica, obveznica i novca*. Sama odluka o najkvalitetnijoj kombinaciji imovine u vlastitom portfelju značajno se razlikuje od pojedinca do pojedinca. Odgovarajuća raspodjela imovine ovisi o životnoj dobi i ostalim čimbenicima - investicijskom horizontu i razini tolerancije rizika.

- *Investicijski horizont* – očekivano trajanje investicije, tj. vrijeme preostalo za

investiranje do postizanja određenog financijskog cilja. Investitor s dužim vremenskim horizontom bit će spremniji na rizičnije investicije jer može čekati prolazak eventualnih negativnih cikličkih gospodarskih kretanja.

- *Razina tolerancije rizika* – spremnost na mogućnost kratkoročnog smanjenja vrijednosti investicije u zamjenu za veći potencijal ostvarenja prinosa.

Kada je riječ o investiranju, *rizik* i *profit* usko su povezani i obrnuto proporcionalni. Sve investicije nose određenu razinu rizika te je nužno osvijestiti sve potencijalne rizike koji vrijednost investiranih sredstava mogu dovesti u pitanje. “Nagrada“ za preuzimanje rizika je potencijal ostvarenja profita.

Osnove diversifikacije

Diversifikacija portfelja ima više razina: *između* kategorija imovine i *unutar* pojedine kategorije imovine. Osim raspodjele na dionice, obveznice i novac, imovinu je potrebno raspodijeliti i unutar svake od navedenih kategorija.

Jedan od osnovnih načina diversifikacije imovine unutar pojedine kategorije investiranje je u veći broj različitih gospodarskih sektora, geografskih regija, valuta i slično. No, dionički portfelj nije diversificiran ako su u njemu dionice svega nekoliko različitih tvrtki. Potrebni su deseci različitih dionica kako bi se moglo u potpunosti postići potrebnu razinu diversifikacije.

Potreba za diversifikacijom značajan je izazov pa mnogi investitori željenu razinu

postiću *ulaganjem u investicijske fondove* umjesto direktnog izlaganja imovini. Najčešći razlog za promjenu raspodjele imovine promjena je investicijskog horizonta. Što je pojedinac bliže svojem financijskom cilju, vjerojatnije je da će mijenjati raspodjelu sredstava. S približavanjem trenutka završetka investicije, imovina se premješta u investicije niže razine rizika. Također, modifikacije su nužne ako dođe do promjene tolerancije prema riziku, financijske situacije ili samog željenog financijskog cilja.

Jedan od globalno najraširenijih oblika investiranja su *investicijski fondovi*. Razlog njihove popularnosti leži u činjenici da se korištenjem investicijskih fondova ostvaruju značajne prednosti u odnosu na izravno ulaganje u bilo koju vrstu imovine.

Prednosti ulaganja u investicijske fondove

1. *Smanjenje rizika (diversifikacija).* Izlaganjem samo jednoj investiciji investitor se izlaže većem riziku nego onda kada sredstva rasporedi u različite kategorije ili u više investicija unutar iste kategorije.

2. *Povećanje prinosa na cjelokupni portfelj.* Iako investicija može u nekom trenutku donositi natprosječno visoke prinose, dugoročno održive više stope povrata moguće su isključivo raspodjelom imovine u više kategorija.

3. *Prilagodba imovine trenutačnom financijskom stanju, životnoj dobi i financijskom cilju.* Iako klasično oročenje ostvaruje stabilne prinose, osnovni cilj takve vrste ulaganja nije povećanje nego zadržavanje vrijednosti imovine. U određenim životnim situacijama (mlađa dob investitora), raspodjelom imovine u kategorije čiji je cilj povećanje kapitala moguće je postići dugoročno viši prinos bez neizvjesnosti u konačnom financijskom cilju.

4. *Povećana likvidnost.* Ulaganjem u veći broj različitih investicija povećava se likvidnost kroz dostupnost dijela sredstava u najkraćem vremenskom roku.

5. *Porezni tretman.* Prihodi od različitih kategorija investicija oporezuju se drugačije od drugih (ili se uopće ne oporezuju). Ulaganjem dijela sredstava u neku drugu investiciju može se smanjiti porezna osnovica i dugoročno ostvariti značajna ušteda, bez izlaganja većoj razini rizika.

6. *Regulacija.* Investicijski fondovi su pod kontrolom državne agencije, a zakonodavni okvir u potpunosti je izjednačen s onim u Europskoj uniji.

InterCapital Asset Management d.o.o. najveće je nezavisno društvo za upravljanje UCITS fondovima u Republici Hrvatskoj. Društvo upravlja s osam UCITS fondova. U ponudi se nalazi novčani fond za kratkoročno upravljanje viškovima likvidnosti, obveznički fondovi denominirani u EUR i USD za srednje rokove investiranja, mješoviti fondovi za investicije u srednjem i dužem roku te dionički fondovi za dugoročne investitore. Svojim višestruko nagrađivanim fondovima, društvo klijentima omogućava jednostavno investiranje na domaće i globalna dionička te obveznička tržišta.



Marko Bogdan, u *InterCapitalu* zadužen je za upravljanje odnosima s prodajnim kanalima.



Ukažite nam povjerenje i otkrijte prednosti aktivnog upravljanja financijama.

Kontaktirajte nas

InterCapital Asset Management d.o.o.
Masarykova 1
10000 Zagreb
Hrvatska

Telefon +385 1 4825 932

e-mail: prodaja@intercapital.hr

Povjerenje se isplati

Svjesni ste niskih kamatnih stopa. Razmišljate kako stvoriti vrijednost?

Ulaganje u fondove najkraći je put do aktivnog upravljanja financijama. Naš je posao omogućiti Vam rezultate u željenom rasponu te kontrolirati potencijalne rizike.

Dionički, mješoviti, obveznički, novčani - svaki tip fonda ima svoj stupanj rizika i odgovarajući prinos. Oplemenite svoju štednju kroz promišljena ulaganja.

InterCapital Asset Management d.o.o. je najveće domaće nezavisno društvo za upravljanje imovinom.

Upravljam investicijskim fondovima te individualnim portfeljima velikog broja investitora koji žele ostvariti sve prednosti personalizirane usluge, ekspertize i dugogodišnjeg ostvarivanja snažnih i konzistentnih povrata.

www.icam.hr

 **InterCapital**
ASSET MANAGEMENT





Intervju: Danah Zohar

Russ Volckmann

Danah Zohar ugledna je autorica utjecajnih knjiga *The Quantum Self* i *The Quantum Society* te knjiga *Spiritual Intelligence* i *Spiritual Capital* koje je napisala u koautorstvu sa svojim suprugom Ianom Marshallom. U ovom trenutku bavi se edukacijom u području kvantnog liderstva, a polaznici su joj brojne utjecajne osobe iz svijeta biznisa i javnog života.

Russ: Iznimno sam počašćen što ste pristali na intervju za naš časopis. Nakon što sam još početkom 1990-tih godina pažljivo proučio knjigu *Quantum Self*, vaša

promišljanja posebno su me zaintrigirala. S obzirom na to da nisam pročitao nedavno objavljenu knjigu o liderstvu, volio bih čuti više o temama iz te knjige.



MI STVARAMO. OSTALI SAMO TISKAJU.

 PRINTERA

Potom sam krenula zapisivati misli koje su u bujici iznenada počele navirati stvorivši u tren oka okosnicu knjige *Quantum Self* o kojoj do tada na svjesnoj razini uopće nisam razmišljala. U to vrijeme kvantna filozofija, a pogotovo njezin utjecaj na druge znanosti, gotovo da nisu spominjani u stručnoj literaturi. Postojala je, naravno, knjiga Fritjofa Capre *The Tao of Physics* koja je prva „probila led“ na tom području te je uz to prva povezala ključne ideje kvantne fizike s drevnim istočnjačkim filozofijama. David Bohm, slavni kvantni fizičar 20. stoljeća koji je surađivao s Einsteinom i Oppenheimerom, pedesetih je godina napisao udžbenik o kvantnoj fizici u kojem je ukazao na *zapanjujuće slično ponašanje kvantnih sustava i ljudske svijesti*. Ustvrdio je kako zasigurno nije riječ o slučajnosti te da bi navedenu povezanost trebalo dublje istražiti.

Očito je da su Bohmove misli ostale u mojoj podsvijesti nakon prvog čitanja knjige kada sam bila petnaestogodišnja djevojčica, te su u rubnim uvjetima buđenja iz anestezije isplivale na površinu. Odjednom sam shvatila zašto moj suprug neprestano lamentira o tome. Jedini znanstvenici koji su se do tada dotakli te teme uglavnom su bili začetnici kvantne fizike, naročito Wolfgang Pauli koji je usko surađivao s Jungom. Pauli je smatrao da se fizika ne može kompletirati bez psihologije, te da s druge strane ne možemo stvoriti kvalitetnu psihologiju ako je ne povežemo s kvantnom fizikom. Osim njega, o sagledavanju života iz perspektive kvantne fizike pisao je Schrödinger u poznatoj knjizi *What is Life?* Prije objave naše knjige *Quantum Self* to su bili jedini autori – barem koliko je meni poznato – koji su se bavili tom tematikom.

Dakle, od samoga početka - od same ideje o knjizi - željela sam povezati kvantnu

Mislim da je za organizacijsku znanost naročito relevantan fascinatan „znanstveni most“ koji povezuje kompleksnost i kvantnu fiziku, a kojeg biolozi nazivaju *kompleksni adaptivni sustavi*.

fiziku, psihologiju, model sebstva i druge teme koje su me tada okupirale. Koliko je meni poznato, to je bilo prvi puta da su se u stručnoj javnosti navedene teme povezale na takav način. Nakon što je knjiga objavljena, pokrenulo se jedno cijelo krilo izdavačke industrije koje je obrađivalo slične teme s time da – treba to iskreno kazati – mnoga djela nisu bila naročito vrijedna. Odjednom ste iza svakog ugla nailazili na kvantno ovo ili kvantno ono - od „kvantne juhe“ do „kvantnog seksa“. Sve u svemu, može se kazati kako je od tada „kvantno“ postalo „cool“.

Russ: Nekako u to vrijeme na svjetlost dana počeli su izlaziti radovi znanstvenika koji su se bavili primjenom nekih načela kvantne fizike na *organizacije, osobni razvoj i promjene*; Jeffa Goldsteina, Glende Eoyang i Ralpa Stacyja. Nešto kasnije, Goldstein se okrenuo izučavanju teorije kompleksnosti.

Danah: U jednom trenutku jednostavno sam shvatila da su *teorija kompleksnosti* i *kvantna paradigma* neobično važne za liderstvo. Štoviše, mislim da je za organizacijsku znanost naročito relevantan fascinatan „znanstveni most“ koji povezuje kompleksnost i kvantnu fiziku, a kojeg biolozi nazivaju

emocijama. Čini mi se da tu postoji nešto više - neki drugi aspekti inteligencije koji ne spadaju u domenu EQ-a.“ U to vrijeme na mene je također snažno utjecao Victor Frankl s knjigom *Man's Search for Meaning*. Razmišljajući o njoj, imala sam osjećaj da još uvijek nisam pronašla ono što bih u najširem smislu mogla nazvati „duhovnom dimenzijom“. Tek potom shvatila sam da postoji još jedna, dublja inteligencija koju sam nazvala *duhovna inteligencija*.

Duhovna inteligencija (SQ) direktno je povezana s ljudskom potrebom *pronalaženja smisla* - neke više svrhe - s potrebom određivanja šireg konteksta našeg postojanja, nekog *dominantnog mita* koji sam osigurava smisao držeći naše živote na okupu. U to vrijeme suprug i ja mnogo smo razgovarali o trima načinima promišljanja: racionalnom, emocionalnom i kvantnom promišljanju, te smo se pritom pitali kako bi sve to skupa izgledalo kada bismo proces ljudskog promišljanja tumačili u okviru kvantnog koncepta i kvantnih kategorija. Iznenada, jednog dana dosjetila sam se kako je „kvantna inteligencija“ zapravo „duhovna inteligencija“ jer dok se bavite kvantnim istraživanjima neizostavno morate razmišljati o *svrsi*, o tome *zašto* činite to što činite,

Duhovna inteligencija (SQ) direktno je povezana s ljudskom potrebom *pronalaženja smisla* - neke više svrhe - s potrebom određivanja šireg konteksta našeg postojanja.

a utjecaj vaše svjesne namjere potom neizostavno utječe na rezultate eksperimenta.

Svjesnost i naš osjećaj svrhovitosti usko su povezani i usađeni u temelje svakog rada. Kvantna kozmologija otkrila nam je priču o univerzumu i pojedine detalje te priče koji sežu od kvantnog vakuuma do nas - ljudskih bića. Rijetko kada odlazim tako daleko kao što to sada činim u razgovoru s vama, pa ću stoga napraviti još jedan iskorak. U posljednje vrijeme potpuno sam posvećena pisanju knjige naslova *Finding God within Physics: A new quantum spiritual vision for our times* u kojoj sustavno razvijam nekoliko ideja o ovoj temi. No, vratimo se natrag na duhovnu inteligenciju. Oduvijek sam smatrala kako je duhovna inteligencija na izvjestan način zapravo kvantna inteligencija pa sam tragala za njezinim dinamičkim transformativnim načelima. Činilo mi se prirodnim da ih potražim u kompleksnim adaptivnim sustavima.

Kompleksni adaptivni sustavi imaju deset bitnih obilježja među kojima su *stalni dijalog s okruženjem*, *spособnost samoorganiziranja*, *kreativno korištenje genetičkih pogrešaka* (tako zvanih), *holističnost* i slično. Zatim sam počela tragati za ekvivalentima navedenih obilježja u domeni ljudske svijesti pa je tako sposobnost samoorganiziranja dobila ekvivalent u *samosvijesti*, korištenje genetičkih pogrešaka u pozitivnom gledanju na raznolikost itd. Tako sam iz obilježja kompleksnih adaptivnih sustava derivirala deset od dvanaest načela duhovne inteligencije objavljenih u knjizi. Na koncu sam kao jedanaesto i dvanaesto načelo dodala *poniženost* i *milosrđe* jer mi se činilo nužnim uključiti osobine koje smatram apsolutno potrebnim komponentama vjerodostojnog duhovnog života. Tako sam na koncu došla do dvanaest načela. U suštini, riječ je o načelima kvantne inteligencije.

Neymar for

G&G
M I L A N O

PRODAJNA MJESTA:

• MARLI - Vlaška 13, Zagreb • SATOVI NOVAK - Decumanus 28, Poreč • BORZA GRUPA - Pred dvorom 2, Dubrovnik • BLISS - Matošićeva 21, Split • ZTO
FUTURA - Riva lošinjskih kapetana 7, Lošinj • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK - Duty Free Shop, Čilipi • ZRAČNA LUKA PULA - Duty Free Shop, Ližnjan •
ZRAČNA LUKA ZADAR - Duty Free Shop, Zemunik • ZRAČNA LUKA SPLIT - Duty Free Shop, Kaštel Štafilić

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

PWN

> ADVANCING THE
WAY WE WORK
TOGETHER

“Globalni godišnji BDP bi se mogao povećati za čak \$28 milijardi, odnosno za 26%, kad bi se postigla potpuna rodna jednakost.” *

PWN Zagreb je dio globalne organizacije koja promiče izvrsnost žena i muškaraca pod motom “Advancing the way we work. Together” – Radimo bolje. Zajedno. Pokrenut 2003. godine u Parizu s ciljem podizanja svijesti o važnosti teme rodne balansiranosti i promicanja žena u poslovnom svijetu, PWN danas ima podružnice u 20 zemalja diljem svijeta, kojima se kao 28. podružnica 2016. priključila i Hrvatska.



* Izvješće McKinsey Global Instituta, IX/2015.



PWN | ZAGREB
PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK

Želim ponovno biti Kai!“ U ovom slučaju riječ je o egu koji „želi ostati ovdje“, o egu koje kaže „otići ću u sljedeći život ako baš moram, ali svejedno bih želio ostati ‘ja‘. Nažalost, ili na sreću, to ne može biti tako.

Russ: Kada bi nova knjiga mogla biti objavljena?

Danah: Planiram je završiti u siječnju 2016. godine što znači da će iz tiska izaći otprilike u jesen 2016.

Russ: S nestrpljenjem je očekujemo! Prije nego prijedemo na temu liderstva i povezanosti kvantne fizike s liderstvom želio bih vas još upitati o vašim stavovima i interesu za psihologiju osobnog razvoja odraslih. Prilično sam fasciniran radovima na tom području i modelima koje su ponudili autori poput Loevingera, Cook-Greutera, Tolberta, Perryja, Clare Graves, Dona Becka ili Michaela Commonsa.

Danah: Moram priznati da nisam čula za njih, jednostavno ne stignem sve pročitati. Pa ipak, voljela bih kada biste mi preporučili dvije najvažnije knjige prema vašem izboru.

Russ: Ako je tako onda bih vam svakako preporučio Roberta Kegana s Harvarda i njegovu knjigu *In Over Our Heads*. Druga knjiga koju bih vam preporučio je *Spiral Dynamics* autora Becka i Cowana.

Danah: Drugu knjigu dobro poznajem.

Russ: Rečeno mi je kako Don Beck i njegovi suradnici ostvaruju fantastične rezultate s metodom spiralne dinamike u organizacijama, zajednicama i raznim udrugama širom svijeta. Ako dobro poznajete knjigu možete li nam reći kako se taj pristup uklapa u vaše koncepte?

Danah: Moram iskreno priznati da me knjiga *Spiral Dynamics* nije suviše dojmljiva. Ne tako davno kontaktirali su me ljudi iz *Spiral Dynamics* tima. Ne sjećam se više imena, ali to nije bio Don Beck već netko od njegovih ljudi koji rade u području liderstva. Pitali su me želim li se pridružiti projektu i surađivati s njima na programu za YPA - *Young Presidents Association* kako bismo ostvarili kombinaciju kvantnog promišljanja i *Spiral Dynamics* koncepta. Dugo sam razmišljala o ponudi te na kraju odustala. Jednostavno se nisam vidjela u toj *Spiral Dynamics* priči.

Russ: Vidite li vrijednost u procesu razvoja odraslih?

Danah: Naravno da vjerujem u razvojni proces. Međutim, jednostavno se ne mogu povezati s bojama svjesnosti koje oni nude.

Russ: Prateći vaše radove primijetio sam da ste se referirali na Kena Wilbera, posebice na njegov holografski model. Pretpostavljam da ste pročitali knjigu *Sex, Ecology and Spirituality*. Zanima me pratite li još uvijek ovo područje?

Danah: Ne, nisam čitala tu knjigu.

Ego nije ništa drugo doli aspekt sebstva kao čestice. Valni aspekt sebstva takozvano je „veliko JA“ i u njemu nema ega. U valnom aspektu riječ je o čistom potencijalu.

sat“; moje vrijeme za meditaciju i propitivanje. Tada sam sistematizirala događaje toga dana, pročišćavala dojmove i misli koji su me taj dan morale ili ugodno iznenadile jer uvijek nam se događa nešto što nas uznemiri, raduje ili na neki drugi način utječe na nas.

Russ: Danah, hvala puno na ovim darovima. Zanima me ima li još nešto što vas nisam pitao, a željeli biste poručiti čitateljima?

Danah: Mislim da smo obuhvatili veoma široko područje. Odradili smo odličan

intervju, a ja sam doista uživala u razgovoru s vama, Russ. Pružili ste mi neke nove poticaje za promišljanje o vlastitim idejama.

Russ: Baš mi je drago.

Danah: Divno je kada vas intervjuira osoba koja se bavi sličnim temama, poznaje vaš rad i ima vlastito mišljenje o svemu jer tako nastaje kreativni dijalog koji uvijek vodi do intrigantnih spoznaja.

Russ: Hvala još jednom.

Translated and reprinted by permission of *Integral Leadership Review*. Material drawn from website www.integralleadershipreview.com



Integral Leadership Review



Danah Zohar stručnjakinja je na području filozofije i fizike, predavačica liderstva i ugledna publicistkinja. Autorica je triju svjetskih bestselera, knjiga *The Quantum Self*, *The Quantum Society* i *ReWiring the Corporate Brain*. Njezina saznanja, posebice na području asimilacije načela kvantne fizike u novo razumijevanje društvene svijesti, psihologije i organizacije društva, rezultirala su publiciranjem revolucionarne knjige *SQ: Dubovna inteligencija - Suštinska inteligencija*.



Russell William Volckman, osnivač i glavni urednik *Integral Leadership Review*, www.integralleadershipreview.com

infobip

ISTRA JE NOVA IRSKA

Ostavi odlazak na Zapad za
godišnji. Najbolje inženjerske
prakse možeš koristiti i doma.

infobip.com/istria

**NAJVEĆI IT
KAMPUS U DRŽAVI
TE ČEKA!**







Zatvaranje kruga između materije i uma Intervju s Peterom Sengeom

Claus Otto Scharmer

Claus Otto Scharmer: Peter, kojim se temama, pitanjima i problemima bavite u znanstvenom i stručnom radu - kao profesor na MIT-u te kao poslovni savjetnik koji surađuje s brojnim tvrtkama i institucijama širom svijeta?

po sebi - pronaći način da riješi navedene probleme uma. Meni je njegovo promišljanje vrlo intrigantno posebice stoga što je usklađeno s Bohmovom teorijom dijaloga, pa mi je sada mnogo jasnije zašto su Bohm i Krishnamurti toliko snažno utjecali jedan na drugoga.

Naime, ezoterične i duhovne tradicije uče nas o tome kako neka suštinska razlika između svijesti i manifestiranog - između uma i materije - jednostavno ne postoji radi toga što jedno kontinuirano djeluje na drugo i obrnuto. Bohm je o tome često znao reći: "Misli stvaraju materiju - materijalni svijet i materijalnu stvarnost". Osobno smatram kako bismo naše institucije trebali prožeti upravo tom vrstom svjesnosti.

COS: Prema vašemu mišljenju, na koji se način paradigma odvojenosti uma i materije odražava u poslovnom svijetu? Pretstavljam da misliš na to da "um stvara organizacije, a da potom te iste organizacije pretvaraju ljude u 'zatvorenike'"?

PS: Na pitanje koje ste mi postavili vjerojatno se može odgovoriti iz neke dublje perspektive nego pomoću prethodno navedene misli. Istina je da su ljudi ti koji

stvaraju organizacije koje u svojoj suštini predstavljaju manifestiranu materiju. One su svojevrsna "umna manifestacija", zar ne? Svi ti propisi, pravila, strukture... sve su to 'nusprodukti' funkcioniranja ljudskog uma. Pa ipak, unatoč tome što su ih sami stvorili, djelatnici, korisnici i drugi dionici institucija ubrzo postaju njihovi "zatvorenici". Sve to vodi nas prema dezintegraciji, a ne prema integraciji i to prvenstveno zbog toga što ljudi - općenito gledano - ne žele na sebe preuzeti odgovornost za tvorevine vlastita uma. Međutim, to je posve besmisleno. *Organizacije funkcioniraju tako kako funkcioniraju samo zato što su ih ljudi takvima stvorili!* Ne radi se tu ni o kakvim prirodnim zakonitostima koje su nam nametnute iz univerzuma.

Međutim, ljudi se potom žale kako ih "sustav ubija", kako ih "organizacijski sustav nagrađivanja omalovažava", te kako "strategija ne funkcionira". Dakle, treba primijetiti koliko smo kao bića usmjereni na izvanjsko, na nešto što nam se naigled nameće izvana. Stoga se slobodno može konstatirati kako "misli stvaraju organizacije, da bi potom te iste organizacije pretvorile ljude u vlastite zarobljenike."

Veliki znanstvenik David Bohm o tome je znao reći: "Um stvara materijalnu stvarnost te potom hitro kaže 'neeee... to nije moje djelo.'" Upravo se to mora promijeniti. Zamislite kada bismo funkcionirali drugačije, kada bismo prilikom svake aktivnosti imali na umu Bohmovu ideju o tome kako "misli stvaraju materijalnu stvarnost" te potom sami sebi rekli: "To je moje djelo". Tada bismo mogli govoriti o istinskoj reintegraciji uma i materije. Samo tako možemo postići kvalitetu vlastita promišljanja: "Hm... sada je sasvim jasno da smo sami stvorili pomalo smiješan i neučinkovit sustav. Kako li smo samo uspjeli u tome?"

Ezoterične i duhovne tradicije uče nas o tome kako neka suštinska razlika između svijesti i manifestiranog - između uma i materije - jednostavno ne postoji.



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**



DON'T LET NUMBERS
DEFINE YOU



MOVADO
THE MUSEUM WATCH

PRODAJNA MJESTA: MAMIĆ, vl. Pero Mamić, Gajeva 4, Zagreb • MARLI, Vlaška 13, Zagreb • Satovi Novak, Decumanus 28, Poreč • BLISS, Matošićeva 21, Split • Borza Grupa, Pred Dvorom 2, Dubrovnik • Zračna luka Split, Duty Free Shop, Kaštel Štafilić • Zračna luka Dubrovnik, Duty Free Shop, Čilipi • Zračna luka Pula, Duty Free Shop, Ližnjan • Zračna Luka Zadar, Duty Free Shop, Zemunik • ZTO Futura, Riva lošinjskih kapetana 7, 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

Čak i onda kada se oboje slažemo da je riječ o doista teškom i zahtjevnom odnosu. Nesporno je da postoji nerazumijevanje, točke kada jedan drugome doista otežavamo situaciju te kada smo kritički orijentirani jedan prema drugome. No, na dubljoj razini postoji stvarna ljubav, a ona je snažnija od kritike.

Grupa ljudi koju su pored mene sačinjavali još Chris Argyris, Don Schon, Ed Schein i drugi, sastajala se više godina na ovome mjestu. Bilo nam je prekrasno, sve su to redom nevjerovatne osobe i fantastični stručnjaci. Pa ipak, često su nam se znali dogoditi "teški susreti" koji bi znali završiti u ne baš lijepim emocijama. Znali bismo na kraju biti poprilično ljuti, a neki od nas imali su osjećaj da se njima manipulira. Tada nam nije bilo posve jasno na kojoj je razini naše međusobno povjerenje. Međutim, povjerenje je itekako postojalo!

Jedno od obilježja spomenute grupe bilo je i to da kao članovi nikada ništa nismo zadržavali za sebe već smo o svim temama i osjećajima otvoreno razgovarali.

Što god da se ondje odvijalo prije ili kasnije uvijek bi izbilo na površinu. Jednom prilikom nakon sastanka ostao sam razgovarati s Chrisom (Argyrisom) koji me tada otvoreno upitao: "S obzirom na tvoje iskustvo u radu s organizacijama, reci mi što ti misliš... koja je ključna pokretačka sila u pozadini svega što se tamo događa? Kada bi morao izdvojiti samo jedan aspekt liderstva i organizacijskog razvoja koji najsnažnije utječe na uspješnost sustava, koji bi to aspekt bio?" Bez previše razmišljanja odgovorio sam: "Najvažnija je *ljubav*. Ako u sustavu nema stvarne ljubavi među ljudima koji surađuju ili, primjerice, ako nema ljubavi između klijenta i savjetnika - mislim da se malo toga može postići."

Najvažnija je *ljubav*. Ako u sustavu nema stvarne ljubavi među ljudima koji surađuju ili, primjerice, ako nema ljubavi između klijenta i savjetnika - mislim da se malo toga može postići.

Zatim smo nastavili razgovarati o interpretaciji i pravom značenju mog odgovora te smo zaključili kako *ljubav* u ovom kontekstu ne podrazumijeva emocije već sposobnost ljudi da budu prisutni jedni za druge te da se istinski međusobno podržavaju. Primjerice, ne moram se slagati s tobom u brojnim aspektima, ali na dubljoj razini - u svome srcu - zaista čuvam pozitivno mišljenje o tebi te smatram kako možemo biti prisutni jedan za drugoga. Chris i ja nastavili smo zanimljive razgovore na tu temu. Da smo barem snimili konverzaciju, umnogome bismo pomogli brojnim

Ljubav u ovom kontekstu ne podrazumijeva emocije već sposobnost ljudi da budu prisutni jedni za druge te da se istinski međusobno podržavaju.

No, kada bi se na temelju toga iskustva mogla stvoriti *konceptualna istina* tada bismo ipak uspjeli stvoriti neku poveznicu. Iako se iskustvena razina ne može reducirati na koncepciju, tek njihovom integracijom moguće je spoznati konačnu istinu!

U duhovnim tradicijama svijeta postoji jedan nevjerojatan paradoks: ljudi drevna učenja smatraju istinom iako se zapravo radi samo o koncepcijama. Na dubljoj razini riječ je o nevjerojatnoj kontradikciji jer se osim koncepcije ne traži stvarno iskustvo. Ključni princip - koji je izgubljen u ovim modernim vremenima - odnosi se na integraciju iskustvene i konceptualne istine, odnosno na *istinsko iskustvo koncepcije*. Ako

se stvarni život i koncepcija koju smo artikulirali doista mogu integrirati, tek tada dolazimo do *prave istine*.

Tada iznova uočavamo fragmentaciju industrijskog znanstvenog modela koji nam govori kako je istina apstraktna, nepovezana i odvojena od iskustva. Iskustvo nije važno! Ustvari, iskustvo samo izvitoperuje istinu! To nazivaju *subjektivnost*. Svijet iskustva mora se odvojiti od objektivnog svijeta u kojem se krije "prava" istina. Jednako tako, pogrešnim smatram iskustveni svijet proglašiti istinitim jer smatram da ljudska bića egzistiraju na više razina.

COS: Peter, hvala vam na ovom razgovoru.

Translated and reprinted by permission of *Presencing Institute*. Material drawn from website www.presencing.com



**PRESENCING
INSTITUTE**



Peter M. Senge, profesor na MIT *Sloan School of Management*, predsjednik SoL-a: *The Society for Organizational Learning*, autor kapitalnog djela *Peta disciplina*, osoba koju stručna javnost drži "jednim od petorice najutjecajnijih ljudi u povijesti menadžmenta".



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

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

PRVI HRVATSKI STRUČNI ČASOPIS ZA LIDERSTVO I MENADŽMENT

QUANTUM21.NET

ORGANIZACIJSKO UČENJE / LIDERSTVO SLUŽENJEM
ORGANIZACIJA / KLASICI IV / MINDFULNESS
/ ODRŽIVI RAZVOJ / PROMJENA SVJETONAZORA /
ODGOVORNO LIDERSTVO / KONFLIKTI / INTELIGENTNA
SURADNJA / SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE / SNAGA
/ PATOLOGIJE LIDERSTVA / KLASICI III / DRUŠTVENO
UVJEREŃJA / DIJALOG / IZVORI KONKURENTNOSTI
MENADŽMENTU / KLASICI II / KVALITETA / TIMSKI RAD
/ PROMJENE / INOVACIJE / AFIRMATIVNO
ŽENE I LIDERSTVO / KAPITALIZAM 3.0 / METAFORE U
PROFITIVANJE / VIZIJA I MISIJA / STRATEŠKO
RAZVOJ / DUHOVNOST U POSLOVANJU / KLASICI I
PROMIŠLJANJE / KOMPLEKSNOŠĆ U MENADŽMENTU
ZNANJA / UMJETNOST I LIDERSTVO
/ DRUŠTVO ZNANJA / UMJETNOST I LIDERSTVO
KOMPLEKSNOŠĆ U MENADŽMENTU / DRUŠTVO
/ ORGANIZACIJSKI RAZVOJ / DUHOVNOST U
/ VIZIJA I MISIJA / STRATEŠKO PROMIŠLJANJE /
POSLOVANJU / KLASICI I / ŽENE I LIDERSTVO /
PROMJENE / INOVACIJE / AFIRMATIVNO PROFITIVANJE
KAPITALIZAM 3.0 / METAFORE U MENADŽMENTU /
UVJEREŃJA / DIJALOG / IZVORI KONKURENTNOSTI /
KLASICI II / KVALITETA / TIMSKI RAD / PATOLOGIJE
SURADNJA / SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE / SNAGA
LIDERSTVA / KLASICI III / DRUŠTVENO ODGOVORNO
/ ODRŽIVI RAZVOJ / PROMJENA SVJETONAZORA /
LIDERSTVO / KONFLIKTI / INTELIGENTNA
ORGANIZACIJSKO UČENJE / LIDERSTVO SLUŽENJEM
ORGANIZACIJA / KLASICI IV / MINDFULNESS

U proteklih 9 godina pretresali smo, okretali naglavačke puno tema kako bismo vam ih približili.
Vjernih 23.000 čitatelja našeg časopisa i portala govori da smo na pravom putu. Hvala.

U suradnji sa:



McKinsey Quarterly



JOSSEY-BASS
A Wiley Imprint
www.josseybass.com



strategy+business



Osvit sustavskog liderstva

**Peter Senge, Hal Hamilton
i John Kania**

Duboke promjene, nužne za učinkovitije rješavanje gorućih problema današnjice, neizostavno traže drugačiji tip lidera: sustavskog lidera koji promiče, potiče i katalizira kolektivno liderstvo.

Smrt Nelsona Mandele krajem 2013. godine dirnula je cijelo čovječanstvo. Toga dana kao da je svijet stao; svi zajedno sa sjetom smo se prisjećali slavnog života jedinstvenog čovjeka. Međutim, usmjerenost

na Mandelina postignuća ostavila je u sjeni prave uzroke i razloge njegova snažna utjecaja na Južnu Afriku te na svijet u cjelini. Mandela je, naime, iznad svega drugoga u sebi utjelovio istinskog sustavskog lidera

sustava u konačnici uvijek podrazumijeva *transformaciju odnosa među ljudima* koji oblikuju promatrane sustave.

Mnogi pokušaji uvođenja promjena - čak i onda kada su dobro zamišljeni i dizajnirani - ne ostvare željene rezultate jer lideri nisu u stanju prihvatiti prethodno navedenu jednostavnu istinu. Razvojni put Molly Baldwin započeo je njenom spremnošću da se suoči s vlastitim zabudama i nedostacima te s time da njezini nedostaci ograničavaju učinkovitost cijelog *Roca* tima. Danas se može ustvrditi kako se spremnost na otvaranje uma, srca i volje umnogome proširila izvan zidova ureda *Roca* jer je organizacija evoluirala u učinkovito sučelje koje se prometnulo u ključnu sponu između bandi, policije, sudova, odbora za praćenje uvjetno kažnjenih i socijalne službe. Štoviše, danas se slobodno može kazati da je policija postala važni saveznik organizacije u kojoj su ključni aktivisti i štićenici bivši delikventi koji su na policiju oduvijek gledali kao na suštinskog neprijatelja.

Preusmjeravanje strategije: stvaranje „prostora“ za promjene i prilika za izniravanje kolektivne inteligencije i mudrosti.

Neučinkoviti lideri pokušavaju nametnuti promjene. Sustavski lideri posvećeni su *stvaranju uvjeta* koji potiču/podržavaju/omogućuju nastajanje i održavanje promjena.

Neučinkoviti lideri pokušavaju nametnuti promjene. Sustavski lideri posvećeni su *stvaranju uvjeta* koji potiču/podržavaju/omogućuju nastajanje i održavanje promjena. Naime, kako nastavljamo postupno otkrivati preduvjete uspjeha u kompleksnim kolaborativnim situacijama, sve više uviđamo koliko je važno to suptilno preusmjeravanje strateškog fokusa i posebne sposobnosti sustavskih lidera koji znaju kreirati i održavati „*prostor*“ za promjene.

Kao direktorica *Nikeovog* R&D odjela Darcy Winslow je 1998. godine na plinskom kromatografu zurila u nalaze toksikološke analize koji su po prvi puta pokazali cjelovitu analizu kemijskog sadržaja materijala od kojih su napravljene tenisice tog proizvođača. Nakon toga član uprave za proizvodnju pogledao je rezultate. Uočivši poznate otrovne spojeve – rizične kemikalije – potom ju je iznenadio pitanjem: „Što bih, prema vašemu mišljenju, trebao poduzeti?“ Darcy o tome kaže: „Ja i moji ljudi čudili smo se pitanju jer je riječ o čovjeku koji je upravljao tim dijelom poslovanja pa je logično bilo da zna što učiniti u ovoj situaciji. Pa ipak, nakon određenog vremena shvatili smo zašto nas je to pitao. Materijali od kojih su izrađeni naši proizvodi pomno su odabrani radi optimizacije troškova, funkcionalnosti i dizajna proizvoda. Stoga je pravo pitanje bilo: 'Tko bi mogao i trebao voditi proces rješavanja ovog kompleksnog problema?'“

Sljedećih tjedana i mjeseci sustav je promišljao o tome što napraviti u ovoj nezgodnoj situaciji. Tada je Darcy Winslow došla na fantastičnu ideju: „*Nike* je vodeći svjetski proizvođač sportske obuće koji stvara inovativne proizvode. Upravo je inovativnost naša glavna odlika, a dizajneri naša najveća snaga. Unatoč tome što *Nike* zapošljava 25 tisuća ljudi, kod nas radi tek 300 dizajnera.



**Izazovima Vašeg poslovanja
pristupamo individualno
i pružamo Vam cjelovitu
podršku.**

REVIZIJA | INTERNA REVIZIJA | REVIZIJA EU FONDOVA | KNJIGOVODSTVO | OBRAČUN PLAĆA |
EXPATRIATES | POREZNO SAVJETOVANJE | IZRADA ELABORATA O TRANSFERNIM CIJENAMA |
POSLOVNO SAVJETOVANJE | IZRADA POSLOVNIH PLANOVA | DUE DILIGENCE | PROCJENE VRIJEDNOSTI
DRUŠTVA | MERGERS & ACQUISITIONS



BD Grupa

Partneri u razvoju Vašeg poslovanja

Kontakti:

Branka Topolovec
+385 91 440 6600

Domagoj Hladika
+385 99 592 6646

office@savjetovanje.hr
www.savjetovanje.hr



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.

ustanova i dobrotvornih organizacija. Na samom početku malo tko je vjerovao da se dvadesetak različitih dionika može išta dogovoriti o bilo čemu (na skupu su se našle dvije skupine koje su se godinama povlačile po sudovima i međusobno tužile). Pa ipak, nikada ranije nisu se okupili na jednome mjestu kako bi razgovarali o stvarnim problemima i tragali za zajedničkim rješenjem.

Voditelji „AI Summita“ na početku su pozvali sudionike da zajednički zamisle kako su „stope recidivizma (u smislu ponavljanja istih delikta) u državi New York značajno smanjene, te da je pravosudni sustav koji se bavi maloljetnicima postao uzor cjelokupnom pravosuđu.“ Time je odmah na početku stvorena čudesna, gotovo *idilična slika budućnosti* koja je potaknula izviranje kolektivnog uzbuđenja pa su u takvom okruženju predstavnici različitih skupina - nakon nekog vremena i popriličnih nastojanja - uspjeli dogovoriti dva osnovna cilja na kojima će temeljiti suradnju:

- unaprjeđenje opće sigurnosti u gradskim četvrtima,
- učinkovita rehabilitacija omladine koja iz nekog razloga ima posla s pravosuđem.

Temeljem navedenih ciljeva skupina je u roku od deset mjeseci osmislila i razradila cjeloviti reformski paket. Godinu dana kasnije, guverner je prihvatio dio mjera koje su pretočene u zakon na nivou savezne države. Danas, tri godine nakon početka implementacije reformskog paketa, broj maloljetnika u popravnim domovima smanjen je za 45 posto te je zaustavljen kontinuirani rast stope maloljetničkog kriminala. Mnogi sudionici „AI Summita“ - očito veoma poticajnog i plodonosnog okupljanja – redom izvještavaju o temeljitoj promjeni stavova o prošlosti koja je potaknula stvaranje mreže organizacija i pojedinaca okrenutih novoj i boljoj budućnosti.

Na samom početku malo tko je vjerovao da se dvadesetak različitih dionika može išta dogovoriti o bilo čemu.

Navedeni primjer odlično ilustrira pozitivne promjene kojima smo često svjedočili u praksi. U suštini, osnovna ideja o napuštanju reaktivnog pristupa rješavanju problema u korist proaktivnog kreiranja nije toliko komplicirana, a rezultati su obično zapanjujući. Darcy Winslow opisani zaokret komentirala je riječima: „Kao menadžeri, obično smo dobri u rješavanju problema s time da lako upadamo u zamku reaktivnog reagiranja na ono što *ne želimo* zaboravljajući pritom pokrenuti srca i maštu ljudi kako bismo otkrili što je to što svi *doista želimo* kako bismo iskoristiti oslobođenu energiju za promjenu tradicionalnog mindseta 'mi vs. oni'“.

Također smo uvidjeli kako je poticanje kreativne kolektivne suradnje najučinkovitije kada se ljudima pomogne sagledati širi sustav kojeg su i sâmi dio, kada im se pomogne reflektirati te kvalitetno, po mogućnosti dijaloški, komunicirati. Dakle, nije slučajno da su sve navedene komponente uključene u prethodno opisani primjer afirmativnog propitivanja na „AI Summitu“ u New Yorku.

Na koncu treba naglasiti kako sustavski lideri uvijek imaju na umu sastav, osobine i karakterna obilježja pojedinaca koji čine skupinu

za novim putovima. Primjerice, usporedimo li današnju situaciju s uvjetima od prije nepunih desetak godina, uočit ćemo značajne pomake u smislu povećanog interesa za inovacije pristupa, metoda i alata kojima se zalazi onkraj površinskog kako bi se potakle i provele dublje promjene.

Organizacije i inicijative opisane u ovom tekstu pokazale su se uspješnima prvenstveno radi *svjesnosti o povezanosti nutarnje i vanjske dimenzije promjena*. A kako svjesnost bude rasla, vremenom će se pojavljivati sve više sustavskih lidera koji će uspješno poticati i voditi kolektivno liderstvo.

Translated and reprinted by permission of Stanford Social Innovation Review. This article was originally published under the English title *The Dawn of System Leadership* by Peter Senge, Hal Hamilton, & John Kania, in *Stanford Social Innovation Review* magazine, Winter 2015. Copyright ©2018, by Stanford Social Innovation Review, all rights reserved.

Stanford SOCIAL INNOVATION REVIEW



Peter M. Senge, profesor na MIT *Sloan School of Management*, predsjednik SoL-a: *The Society for Organizational Learning*, autor kapitalnog djela *Peta disciplina*, osoba koju stručna javnost drži "jednim od petorice najutjecajnijih ljudi u povijesti menadžmenta".



Hal Hamilton, poslovni savjetnik i coach, osnivač i direktor *Sustainable Food Lab*, suosnivač *Academy for Systemic Change*.



John Kania, direktor savjetničke tvrtke FSG, poslovni savjetnik za strategiju, liderstvo i organizacijski razvoj.



IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

GENERAL MANAGEMENT PROGRAM

GET READY FOR CHALLENGES OF GENERAL MANAGEMENT

Module I: May 20 - June 2, 2018

Module II: November 5 - 16, 2018

■ **GAIN CONFIDENCE IN TAKING LEADERSHIP RESPONSIBILITIES**

65% of GMP graduates assumed greater management and leadership responsibilities.

■ **GLOBALIZE YOUR & YOUR COMPANY'S NETWORK**

66% of GMP graduates received international promotion or assignments.

■ **CONTRIBUTE TO YOUR COMPANY SUCCESS**

Participants bring their particular management challenges to the classroom. They apply their newly acquired skills and concepts under the supervision of project mentors and develop a practical solution to the problem with a concrete action plan - the GMP Project.

www.iedc.si/gmp

www.iedc.si
www.quantum21.net

