

qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



Uspon regenerativnog
društva



www.iedc.si/mba

Executive MBA Pr

Boost your managerial potential



IEDC

Bled School of
Management

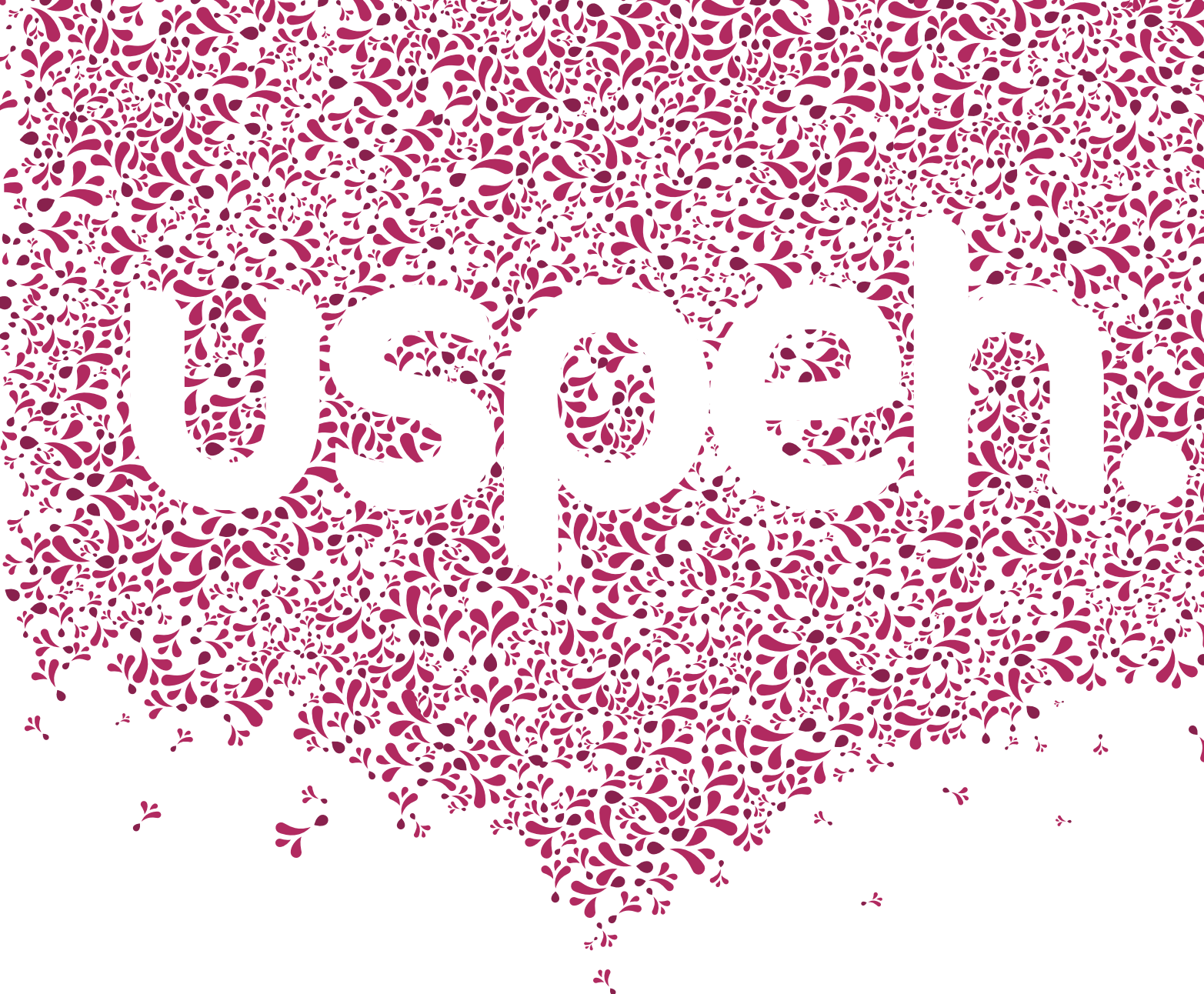
A School with a View

ogram

/.

Razvojni projekti predstavljaju kombinaciju **treninga**, **koučinga**, **HR konsaltinga** u određenom vremenskom periodu, a sa specifično definisanim dugoročnim ciljem razvoja. Njima prethodi detaljna **procena** razvojnih potreba **kompanije** ili **učesnika projekta**, a tokom i nakon razvojnog procesa se vrši praćenje i održavanje postignutih efekata. Iako je **H.art** do sada vodio više desetina **razvojnih projekata**, zapravo ne postoje dva ista jer su različiti i sadržaj, metodologija, trajanje i dinamika, kao i resursi. Ovakvi "*tailor made*" projekti se mogu primenjivati na bilo koju oblast razvoja, mada je **H.art** na tržištu prepoznat kao partner u razvoju **veština rukovođenja** i građenja **lideršip kulture**. Ukratko, oni su najsigurnije i najisplativije ulaganje u vaše ljude i vašu kompaniju.





hart

development projects

Blanchard®
INTERNATIONAL

t: + 381 11 2107502

m: +381 65 2107502

e: office@hart.rs

w: www.hart.rs

a: Marka Nikolića 11, 11080 Zemun, Srbija

Umetnost razvijanja uspešnih ljudi i kompanija

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

POWERED BY



No. III / Vol. X / Jesen 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) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Nikica Magzan (Hrvatska pošta), Ozren Rafajac (Veleučilište u Rijeci) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Biserka Cimeša / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing i prodaja:** 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, Rujan 2018.

7

Tema broja: Uspon regenerativnog društva

Marko Lučić

11

Biti „manje loš“ nije dovoljno dobro
William Mc Donough, Michad Braungart



Težnju da se industrija učini „manje destruktivnom“ pronalazimo još u najranijim fazama industrijske revolucije kada su se počele uvoditi razne kontrole kako bi se spriječile bolesti i pogibije.

29

Evolucija održivosti

Pamela Mang, Ben Haggard

U tekstu se razrađuje prvi princip regenerativnog dizajna - *dizajn za evoluciju* - koji proizlazi iz temeljne postavke regenerativnog razvoja prema kojoj svaki živući sustav (ljudsko tijelo, ušće rijeke, susjedstvo/lokalna zajednica, bolnica, poduzeće) ima inherentnu mogućnost evolutivnog razvoja na više razine organizacije i diferencijacije.

49

Novi poslovni um

Carol Sanford

Nakon višegodišnje analize poslovne prakse na području (društveno) odgovornog poslovanja, Carol Sanford izražava zabrinutost činjenicom da poduzeća nastavljaju s praksom kreiranja i implementiranja rješenja utemeljenih na fragmentiranom načinu razmišljanja koje je, prema njezinu mišljenju, jedini pravi te istovremeno najdublji uzrok trenutačnih problema.

69

Tko želi biti ekonomist?

Kate Raworth

Na osnovu postavke o ključnom utjecaju znanosti ekonomije na dizajn naše civilizacije (zato što ekonomija predstavlja „materinji jezik“ javnih politika), autorica u tekstu ukazuje na frapantnu činjenicu da se dominantna ekonomska paradigma zapravo zasniva na ekonomskim teorijama 19. stoljeća.

89

Gospodarstvo regenerativnog društva

John Fullerton

Osnivač i predsjednik *Capital Institutea* razrađuje tezu o tome da se postojeći globalni gospodarski sustav zasniva na potpuno pogrešnoj ekonomskoj teoriji, a ključna pogreška postojećeg sustava sastoji se u tome da gospodarstvo sagledava zasebno i odvojeno od prirodnih sustava planeta.

103

Regenerativni svjetonazor

Chrisna du Plessis

Autorica ukazuje na nastanak nove regenerativne paradigme koja na Zemlju gleda kao na međusobno duboko povezan, kompleksan, živ i adaptibilan društveno-ekološki sustav koji se stalno mijenja te u kojem su ljudi integralni dio prirode.

121

Regenerativna (R)evolucija

Daniel C. Wahl

U tekstu se ukazuje na imperativ tranzicije prema regenerativnom društvu koje omogućuje istovremeno zadovoljavanje interesa i potreba pojedinaca, društva i planeta.



Uvodnik

Uspon regenerativnog društva

Marko Lučić

Uvodnik za jesenski broj *qLifea* pišem uvijek u isto vrijeme, krajem rujna, inspiriran teškim sivim kišnim kvarnerskim oblacima kada se toplo odjeven sjetno prisjećam ludih ljetnih dana. Otprilike tako bilo je svih ovih godina... ali ne i ove. Ovih je dana okruženje posve drugačije. Na riječkim plažama vlada gotovo kolovoška atmosfera: izuzetno visoke temperature zraka mame na sunčanje, kupanje u toplome moru i ispijanje pića u lokalnim *beach barovima* te na uživanje u predivnim zalascima sunca nad Učkom. Pa ipak, unatoč savršenoj atmosferi koja u trenutku uvodi čula u orgazmičko stanje dubokog zadovoljstva, jedan dio mene nemiran je i oprezan - čuti kako u tom sveopćem blaženstvu nešto jednostavno ne štima.

Po povratku s mora čitam kako nije samo kod nas „lijepo“ vrijeme; na sjeveru Europe očekuju se za desetak stupnjeva Celzijusovih više temperature od uobičajenih, što znači da će maksimalne dnevne temperature dosegnuti za ta područja nevjerojatnih 30°C. Stoga ne čudi da je ledeni arktički brijeg - kojeg znanstvenici popularno nazivaju “posljednjom ledenom površinom” jer je riječ je o najgušćem ledu na planetu - počeo pucati i raspadati se.

Potom na televiziji pratim posljednje vijesti o uraganu Florence koji, kako navodi *Washington Post*, ne dolazi sam: u ovom trenutku nad Atlantikom se rađa čak šest novih uragana stvarajući time posve novu situaciju koju stručnjaci smatraju „apsolutno abnormalnom“. Štoviše, meteorolozi i znanstvenici tvrde da je samo pitanje vremena kada će se pojaviti uragan 6. kategorije što se sve do nedavno smatralo „nemogućim“. Pa ipak, kako zbog klimatskih promjena trenutno pet do osam posto više vodene pare cirkulira atmosferom, u kombinaciji s višim temperaturama otvaraju se mogućnosti nastanka *superuragana* kakve smo dosad gledali

samo u SF filmovima posvemašnje destrukcije i smaka svijeta. Ako svemu tome pridodamo najsvježije informacije o neočekivanom usporavanju Golfske struje koje bi nas, ako se nastavi istim tempom, moglo uvesti u „novo ledeno doba“, ne čudi što glavni tajnik UN-a António Guterres tvrdi kako „čovječanstvo... želi li izbjeći katastrofu... ima doslovce dvije godine za radikalnu promjenu smjera kojim se trenutačno kreće“.

Prema tome, sada je posve očito - *osjećamo to na svojoj koži* - da se crne prognoze i najave upućenih stručnjaka ipak ostvaruju. Ako ste, poput mene, posljednjih desetak godina odmahivali glavom misleći da će se sve to nekako samo po sebi riješiti, sada iz vlastita iskustva svjedočite tome da ste pogriješili. Ako su vam, poput mene, klimatske promjene bile daleki problem s kojim se niste uspijevali značajnije povezati, sada se vjerojatno sasvim drugačije osjećate. Ako ste, poput mene, odbacivali konferencije, razgovore i tekstove o ovoj temi smatrajući ih „suviše apstraktnima“, nakon posljednjih događaja ne možete drugo nego zastati i upitati se: „Možda je ipak riječ o

najvažnijem problemu liderstva? Možda se doista susrećemo s 'izazovom svih izazova' prema kojem svi drugi problemi nalikuju tek pukoj dječjoj igri s kanticama u pijesku?"

Odgovor na prethodna pitanja zasigurno je potvrđan. Nastavimo li istim putem dodatno ćemo narušiti krhki ekvilibrij planetarnog ekosustava nakon čega više nitko ne zna što će se i kako dalje događati. Nastavimo li i dalje razmišljati na način kako sve to skupa i nije tako strašno jer smo preživjeli danas, jučer, prošli mjesec i prošlu godinu pa se stoga podrazumijeva da će se isto dogoditi sutra, sljedeći mjesec i sljedeću godinu, vjerojatno ćemo skončati poput „kuhane žabe“ (engl. *boiled frog phenomenon*) u poznatoj metafori liderstva koja odlično opisuje funkcioniranje kompleksnih živućih sustava: hitro reagiramo na promjene visokog intenziteta, te slabo ili nikako na male infinitezimalne promjene koje se kontinuirno odvijaju tijekom duljeg vremenskog perioda polako „umirući“ iz dana u dan... sve do prijelomnog trenutka kada se sustav iznenada potpuno uruši.

S obzirom na to da se tražena „promjena smjera“ mora potaknuti na visokoj razini svjetskih lidera, te da se potom mora prihvatiti i podržati na nižim razinama, očitim postaje da se radi o važnom stručnom problemu *suradnje* kojim se *qLife*, naravno, bavi. Pozivam vas stoga da pomno pročitate tekstove novog broja kako biste osvijestili da se funkcioniranje svake ljudske

zajednice temelji na nekoj *paradigmi* ili *svjetonazoru* (skupini osnovnih pretpostavki ili pravila koje se uzimaju „zdravo za gotovo“ u svrhu poimanja stvarnosti i njenih fenomena) te da nama još uvijek upravljaju ideje velikih znanstvenika davnog 18. i 19. stoljeća sprječavajući nas da se ozbiljnije upustimo u stvaranje *regenerativnog društva* koje će znati povratiti, renovirati i revitalizirati vlastite izvore energije i materijala kako bi izgradilo trajno održivi sustav pomirenih potreba ljudskog društva i prirode.

Primjerice, Darwinova ideja da je „razvoj živih bića posljedica prirodne selekcije ili preživljavanja povlaštenih rasa koje se bore za opstanak“ još uvijek nevjerojatno snažno utječe na ponašanje ljudi. Unatoč tome što bezbrojna moderna znanstvena istraživanja ukazuju na suprotno - da je *suradnja*, a ne *konkurencija*, osnovna razvojna koncepcija prirodnih sustava te da *sklonost konkurenciji i nadmetanju* zapravo odražava nezrelost promatranog biološkog sustava - kao pojedinačna ljudska bića te kao društvena zajednica nastavljamo se boriti protiv drugih i misliti isključivo na vlastite uske interese jer duboko u sebi smatramo da će takvo ponašanje u konačnici dovesti do najveće dobrobiti za sve dionike.

Međutim, krajnje je vrijeme da shvatimo da tako nije. Krajnje je vrijeme da osvijestimo nespornu činjenicu da se, barem u nekom vremenskom periodu, *moramo odreći dijela vlastite dobrobiti radi dobrobiti cjeline*.



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



www.iedc.si

IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

Environment

Atelier

Un[convention]al

BIG/Cold?

Inside ART

Approach

Harnessing
dynamics of
creative processes
to generate

Strategic
Innovation

Custom Made Programs

Leadership development with impact.



Biti „manje loš“ nije dovoljno dobro

William Mc Donough, Michad Braungart

Težnju da se industrija učini „manje destruktivnom“ pronalazimo još u najranijim fazama industrijske revolucije kada su veliki zagađivači - tvornice i veliki parni strojevi - bili opasni za radnike pa su se zbog toga vremenom počele uvoditi razne kontrole kako bi se spriječile brojne nepotrebne bolesti i pogibije. Od tada pa do danas, tipični odgovor na destruktivne učinke industrije ogleda se u pronalaženju „manje loših rješenja“. Primjenom takvog pristupa vremenom je stvoren i poseban vokabular koji nam je svima dobro poznat: *smanjiti, izbjeći, minimizirati, održati, ograničiti, zaustaviti*. Navedeni pojmovi već dugo vremena prevladavaju u svijetu ekologije i raznih ekoloških programa zaštite okoliša.

Još u rano doba industrijalizacije, krajem 18. stoljeća, u javnosti se pojavio jedan mračni glasnik koji se odazivao na ime Thomas Malthus, a upozoravao je na eksponencijalni rast stanovništva i moguće razorne

posljedice tog trenda na čovječanstvo. Ne treba posebno naglašavati da u vrijeme oduševljenja radi naglog procvata industrije - kada se činilo da je konačno započela realizacija najviših ljudskih potencijala na

U Malthusovim vizijama nije bilo mjesta za sjajni, blistavi napredak, nego prije za tamu, oskudicu, siromaštvo i glad.

dobrobit cjelokupnog čovječanstva te kada se iskorištavanje planete u svrhu industrijalizacije smatralo „vrlo konstruktivnim“ pristupom - Malthusove crne prognoze nisu dobro primljene od svekolikog pučanstva.

U Malthusovim vizijama nije bilo mjesta za sjajni, blistavi napredak, nego prije za tamu, oskudicu, siromaštvo i glad. Njegova knjiga *Population: The First Essay* objavljena 1798. godine, suštinski je osmišljena kao odgovor na tekstove esejiste i utopiste Williama Godwina, koji je (pre)često isticao čovjekovu navodnu „savršenost“. U svojoj knjizi Malthus o tome piše: „S velikim zadovoljstvom čitao sam promišljanja o savršenosti čovjeka i društva. Zagrijao sam se i oduševio očaravajućom slikom koju autor zagovara.“ Pa ipak, na kraju je zaključio: „Snaga ljudskog društva toliko je veća od snage planeta da proizvede uvjete za opstanak čovječanstva da će prerana smrt morati - u ovom ili onom obliku - posjetiti ljudsku rasu.“ Zbog izraženog pesimizma (i prijedloga da bi ljudi obavezno trebali smanjiti količinu seksa u životu) Malthus je postao kulturalna karikatura. Čak i danas njegovo ime izjednačuje se sa Scroogeovim (sebični i pohlepni lik Dickensova romana „Božićna priča“) odnosom prema svijetu.

I dok je Malthus promišljao svoja mračna predviđanja o rastu populacije i ograničenosti resursa, drugi autori tog vremena zapažali su promjene u prirodi (i duhu) kao posljedicu širenja industrije. Tako su engleski romantičarski pisci William Wordsworth i William Blake opisivali duhovnu i imaginativnu dubinu inspiriranu prirodom, borili se protiv mehanizacije urbanog društva i sve snažnije orijentacije na *stjecanje i trošenje*. U 19. i 20. stoljeću spomenutu književnu tradiciju nastavili su Amerikanci George Perkins Marsh, Henry David Thoreau, John Muir, Aldo Leopold i drugi. Od šuma Mainea, Kanade, Aljaske, Srednjeg zapada i Jugozapada ovi autori, koji su na istinski način zastupali „glasove divljine“, u pisanom obliku čuvali su voljene pejzaže i oplakivali njihovo uništenje potvrđujući uvjerenje da se - kako je Thoreau rekao - "u divljini krije očuvanje svijeta". Marsh je među prvima osvijestio čovjekovu sposobnost da trajno uništi okoliš, dok je Leopold među prvima predvidio osjećaje krivnje koji još i danas dobrano obilježavaju ekološki pokret u cjelini:

Kada vlastite misli prenesem u tiskaru potičem sječu šume. Kada ulijem vrhnje u kavu, potičem isušivanje močvare za ispašu krava i istrebljenje ptica u Brazilu. Kada u svom Fordu pođem u lov ili promatranje ptica, uništavam još jedno zeleno polje na kojem će se podići naftna bušotina, a na izborima biram novog imperijalistu koji će mi osigurati gume. Povrh toga, ako sam otac više od dvoje djece potičem nezasićenu potrebu za još više tiskarskih strojeva, još više krava, kave i nafte... zbog čega će još više ptica biti ubijeno, još više stabala i cvijeća uništeno ili izbačeno iz svojih prirodnih staništa.

Neki od navedenih ljudi sudjelovali su u osnivanju udruga za očuvanje prirode, poput *Sierra Cluba* i *Wilderness Societyja*, kako bi pomogli očuvanju netaknute divljine i zaštitili ta područja od industrijalizacije.

Njihovi tekstovi nadahnuli su nove generacije ekologa i ljubitelja prirode koji su se tijekom vremena nastavili njima inspirirati. Međutim, tek nakon objave knjige *Silent Spring* autorice Rachel Carson 1962. godine, ta romantična crta zadivljenosti prirodom spojila se sa znanstvenim osnovama zabrinutosti. Sve do tog trenutka *ekologizam* je podrazumijevao tek puki prosvjed protiv očiglednih šteta - krčenja šuma, uništavanja prirode rudarenjem, tvorničkog zagađivanja i drugih vidljivih promjena - kao i borbu za očuvanje posebno cijenjenih krajolika poput White Mountainsa u New Hampshireu ili Yosemitea u Kaliforniji. Rachel Carson predočila je svijetu drastičnu viziju: opisala je, naime, prirodni krajolik u kojem ptice ne pjevaju zbog štetnih pesticida koji su uništili njihovo prirodno stanište.

Iako je za to trebalo gotovo cijelo desetljeće, knjiga *Silent Spring* inicirala je zabranu upotrebe DDT-a u Sjedinjenim Državama i Njemačkoj te je pokrenula trajnu raspravu o opasnostima industrijskih kemikalija. Spomenute rasprave utjecale su potom na znanstvenike i političare što je rezultiralo osnivanjem organizacija poput *Environmental Defense*, *Natural Resources Defense Council*, *World Wildlife Federation* i BUND-a (Njemačka federacija za zaštitu okoliša i zaštitu prirode). Od tada, ekolozi više nisu bili zainteresirani samo za očuvanje prirode nego i za praćenje i smanjenje toksina u zemlji, vodi i zraku. Drastično smanjivanje područja netaknute prirode, iscrpljivanje prirodnih resursa i sve veće zagađenje prvi put u ljudskoj povijesti izazvalo je ozbiljnu zabrinutost javnosti.

Malthusove ideje i dalje su snažno odzvanjale među ljudima. Ubrzo nakon *Silent Springa* Paul Ehrlich, pionir modernog ekologizma i istaknuti biolog sa Stanforda,

objavio je tekst *The Population Bomb* - svojevrsno „zvono za uzbunu“ maltuzijanskih proporcija - u kojem je tvrdio da će 1970-e i 1980-e započeti mračna era nestašice resursa tijekom koje će "stotine milijuna ljudi umrijeti od gladi". Osim toga, skrenuo je pozornost na lošu naviku ljudske vrste da "vode i atmosferu koristimo kao kakav 'deponij ljudske rase' te se drznuo postaviti ozbiljno pitanje: "Želimo li doista nastaviti bacati smeće u atmosferu, zemlju i vodu te potom čekati da vidimo što će se dogoditi? Što doista dobivamo igrajući opasni 'ekološki rulet'?"

Godine 1984. Ehrlich i njegova supruga Anne objavili su drugu knjigu naslova *The Population Explosion*. U drugom upozorenju čovječanstvu ustvrdili su: "Prvu knjigu pisali smo dok je gorio fitilj... međutim, populacijska bomba sada je već eksplodirala!" Prema njihovom mišljenju među "temeljnim uzrocima nesigurnosti na našem planetu rast stanovništva - te utjecaj tog rasta na ekosustave i društvene zajednice - definitivno se nalazi na prvome mjestu". Prvo poglavlje njihove knjige tako nosi naslov "Zašto se svi ne plaše kao mi?" a njihovo rješenje za čovječanstvo započinje dvama hitnim prijedlozima:

Knjiga *Silent Spring* inicirala je zabranu upotrebe DDT-a u Sjedinjenim Državama i Njemačkoj te je pokrenula trajnu raspravu o opasnostima industrijskih kemikalija.

1. Zaustaviti rast populacije što je moguće brže i humanije,
2. Transformirati gospodarski sustav iz „rastućeg“ u „održiv“ pritom značajno smanjujući potrošnju po stanovniku.

Povezivanje rasta s negativnim posljedicama za prirodu od tada je postalo glavna tema znanosti ekologije.

Godine 1972., između objave prvog i drugog Ehrlichovog upozorenja, Donella i Dennis Meadows - uz potporu članova „Rimskog kluba“ (grupe međunarodnih poslovnih, državnih i znanstvenih lidera) - objavili su još jedno ozbiljno upozorenje u vidu knjige *The Limits to Growth*.

Autori su u toj knjizi ukazali na činjenicu da zbog rasta stanovništva i destruktivnih industrijskih politika jača devastacija prirodnih resursa te su na koncu zaključili: "...ne promijene li se sadašnji trendovi rasta svjetske populacije, industrijalizacije, onečišćenja, proizvodnje hrane i iscrpljivanja resursa... u idućih sto godina čovječanstvo će dostići granice rasta na ovom planetu. Potom će najvjerojatnije doći do iznenadnog i nekontroliranog opadanja broja stanovnika i smanjivanja industrijskih

kapaciteta.“ Dvadeset godina kasnije, u studiji *Beyond the Limits*, objavili su novo upozorenje: "Hitno moramo smanjiti upotrebu neobnovljivih resursa... Spriječiti eroziju obnovljivih izvora... Povećati učinkovitost korištenja svih resursa... Usporiti, te u konačnici potpuno zaustaviti eksponencijalni rast stanovništva i fizičkog kapitala".

U knjizi objavljenoj 1973. godine *Small is Beautiful: Economics as If People Mattered*, Fritz Schumacher o pitanjima rasta raspravlja iz filozofske perspektive. Na jednome mjestu tako piše: "Ideju neograničenoga gospodarskog rasta treba ozbiljno preispitati!" Pored toga što se zalagao za razvoj nenasilnih tehnologija koje će "preokrenuti destruktivne trendove... koji postaju ozbiljna prijetnja opstanku", Schumacher je među prvima naglasio nužnost velikih promjena u odnosu na ono što se danas smatra *bogatstvom* i *napretkom*: "Sve veći strojevi, koji podrazumijevaju sve veću koncentraciju ekonomske moći i sve veće nasilje nad okolišem, ne mogu predstavljati napredak; misliti tako nije ništa drugo doli negacija istinske mudrosti". "Stvarnu mudrost," tvrdio je, "možemo pronaći isključivo u sebi, omogućujući čovjeku da osvijesti prazninu i fundamentalno nezadovoljstvo životom koji je posvećen ostvarivanju materijalnih ciljeva".

U isto vrijeme kada su spomenuti ekolozi objavljivali važna upozorenja, drugi su predlagali mjere kojima bi potrošači trebali smanjiti negativni utjecaj na okoliš. Novija verzija ove poruke nalazi se u knjizi Roberta Lilienfelda i Williama Rathje iz 1998. godine *Use Less Stuff: Environmental Solutions for Who We Really Are*. Prema mišljenju autora, potrošači moraju preuzeti vodstvo u smanjenju negativnog utjecaja na okoliš: "Sve veća potrošnja dobara i usluga uzrokuje ili pridonosi nastanku ekoloških problema.“

Fritz Schumacher o pitanjima rasta raspravlja iz filozofske perspektive. Na jednome mjestu tako piše: "Ideju neograničenoga gospodarskog rasta treba ozbiljno preispitati!"

Smatraju da je nezasićena glad za potrošnjom u zapadnim kulturama usporediva s ovisnošću o drogama ili alkoholu: "Recikliranje je aspirin, ublažavanje velikog kolektivnog mamurluka uzrokovanog prekomjernom potrošnjom" ili "najbolji način za smanjenje utjecaja na okoliš nije 'više recikliranja' nego 'manje proizvodnje' dobara i 'manje' otpada."

Tako je otpočela duga tradicija objavljivanja urgentnih, često dirljivih poruka proizvođačima i potrošačima. Međutim, trebala su proći desetljeća da ih industrija doista saslušala. Zapravo, tek su 1990-ih godina poslovni lideri počeli osvještavati i prepoznati prave dimenzije problema i razloge za zabrinutost. Robert Shapiro, predsjednik i izvršni direktor *Monsanta*, u intervjuu iz 1997. godine izjavio je: „Mislili smo da je priroda nepresušni izvor, ali sada vidimo da postoje granice koje smo ozbiljno načeli.“

Kao odgovor na sve glasnjiju zabrinutost, godine 1992. organiziran je *Rio Earth Summit*, a Maurice Strong, kanadski biznismen, bio je jedan od ključnih inicijatora ovog globalnog skupa. Tridesetak tisuća ljudi iz cijelog svijeta, više od stotinu svjetskih lidera i predstavnika 167 zemalja okupilo se tada u Rio de Janeiru kako bi raspravljali o problemu i osmislili učinkovite mjere zaustavljanje očite degradacije okoliša. Na veliko razočaranje mnogih, grandiozan skup nije rezultirao nikakvim obvezujućim sporazumom. (Prema izvještajima upućenih, Strong je po završetku izjavio da je na konferenciji bilo "mnogo šefova država, ali jako malo istinskih lidera.")

Pa ipak, iz redova predstavnika industrije proizašla je jedna nova strategija: *eko-učinkovitost*. Predložena je, naime, „spasonosna ideja“ prema kojoj bi industrijski strojevi u budućnosti trebali koristiti čišće, brže i tiše

Recikliranje je aspirin, ublažavanje velikog kolektivnog mamurluka uzrokovanog prekomjernom potrošnjom.

motore. Tako je industrija sačuvala ugled i pokazala da ipak želi pridonijeti smanjenju zagađenja, ali ne kroz neka značajnija restrukturiranja ili kompromitiranje profitabilnosti. Eko-učinkovitost je osmišljena kako bi transformirala industriju iz sustava koji uzima (resurse), proizvodi (proizvode) i odbacuje (otpad), u sustav koji integrira ekonomske, ekološke i etičke interese. Industrije širom svijeta danas slijede strategiju *ekološke učinkovitosti* kao razuman izbor za provođenje promjena.

Stoga se treba zapitati: što je to *eko-učinkovitost*? Pojam prvenstveno podrazumijeva da se "čini više (proizvoda) s manje (resursa)" što predstavlja pravilo koje vuče korijene još iz perioda rane industrijalizacije. Primjerice, Henry Ford se zdušno zalagao za uštede u proizvodnji te je uvođenjem pokretnih traka i drugim mjerama povećanja produktivnosti zaradio milijune dolara. Još 1926. godine napisao je *credo* koji bi mnogi današnji predsjednici kompanija s ponosom objesili na zid: „Morate izvući najviše što se može iz raspoložive energije, materijala, ljudi i vremena“.

Povezanost koncepta učinkovitosti i održivosti artikulirana je u izvješću *Our Common*

„Moramo poticati učinkovitiju industriju i proizvodnju... u smislu učinkovitijeg korištenja resursa, s manje onečišćenja i otpada, utemeljenu na obnovljivim izvorima“, navodi se u dokumentu *Agenda za promjene*.

Future koje je 1987. godine objavila *World Commission on Environment and Development* UN-a. Izvješće sadrži ozbiljno upozorenje koje kaže da se hitno mora pojačati kontrola onečišćenja jer bi ljudsko zdravlje, imovina i ekosustavi mogli biti ozbiljno ugroženi, a urbani život mogao bi postati nepodnošljiv: „Moramo poticati učinkovitiju industriju i proizvodnju... u smislu učinkovitijeg korištenja resursa, s manje onečišćenja i otpada, utemeljenu na obnovljivim izvorima“, navodi se u dokumentu „*Agenda za promjene*“.

Pojam *ekološka učinkovitost* službeno je pet godina kasnije skovao *Business Council for Sustainable Development*, skupina od četrdeset osam industrijskih sponzora u koju su uključene neke od najvećih svjetski tvrtki poput *Dow Chemicala*, *DuPonta*, *Conagra* i *Chevrona* koje su redom sudjelovale na skupu u Rio de Janeiru na kojem su izložile vlastite prijedloge promjena. Predstavnici tvrtki na konferenciji su pojasnili perspektivu industrije formuliranu u praktičnim terminima te su se pritom usredotočili na ono što tvrtke trebaju dobiti od nove ekološke svijesti, a ne na ono što će priroda izgubiti nastavi li industrija funkcionirati prema trenutačnim obrascima. Shodno tome,

izvješće *Changing Course*, tempirano za objavu na *summitu*, naglasilo je važnost *eko-učinkovitosti* u kontekstu dugoročne konkurentnosti, održivosti i uspješnosti. Jedan od osnivača savjeta, Stephan Schmidheiny, predvidio je sljedeći razvoj događaja: "U roku od deset godina, kompanije više neće biti konkurentne ako ne budu 'ekološki učinkovite', tj. ako ne uspiju stvarati veću dodanu vrijednost roba ili usluga koristeći manje resursa i manje zagađujući okoliš."

Eko-učinkovitost vrlo je uspješno prokrčila put u svijet industrije - čak i brže nego što je to Schmidheiny predvidio. Lista korporacija koje usvajaju ovaj koncept iz dana u dan nastavlja rasti, pa sada uključuje i velika imena kao što su *Monsanto*, 3M (čiji je 3P *Pollution Pays Program* stupio na snagu 1986. godine, još i prije nego što je eko-učinkovitost postala općeprihvaćeni pojam) i *Johnson & Johnson*. Čuvena „tri R“ - *Reduce* (smanjiti), *Reuse* (ponovno koristiti), *Recycle* (reciklirati) - kontinuirano dobivaju na popularnosti podjednako u kućanstvima i na radnome mjestu.

Trend brzog širenja *eko-učinkovitosti* u velikoj mjeri potaknut je ekonomskim koristima za kompanije - često vrlo značajnim. Primjerice, 3M je objavio kako je do 1997. godine uštedio 750 milijuna dolara kroz projekte prevencije zagađenja. Slično tome, i druge tvrtke tvrde da ostvaruju velike uštede. Osim materijalnih benefita, smanjenje potrošnje resursa i energije te smanjenje emisija i otpada, blagotvorno utječe na okoliš i javni moral. Kada čujete da je od 1987. godine naovamo tvrtka *DuPont* smanjila emisije karcergenih kemikalija za 70 posto, sigurno se mnogo bolje osjećate. Prema tome, čini se kako eko-učinkovite industrije čine dobro za okoliš te da se ljudi radi toga manje plaše. No, je li doista tako?

Četiri R: Reduce, Reuse, Recycle, Regulate

Bez obzira na to je li riječ o smanjenju količine otrovnog otpada (stvorenog ili emitiranog), smanjenju količine upotrijebljenih sirovina ili veličini proizvoda (u poslovnim krugovima poznato kao "dematerijalizacija") *reduciranje* se nameće kao ključno načelo ekološke učinkovitosti. Međutim, smanjenja - kao ključno obilježje *redukcije* - u bilo kojem od navedenih područja neće zaustaviti iscrpljivanje i uništavanje već će ih samo usporiti dopuštajući im da se događaju u manjim koracima tijekom duljeg vremenskog razdoblja.

Primjerice, smanjenje količine opasnih toksina i emisija koje industrija oslobađa važan je cilj ekološke učinkovitosti. Iako zvuči obećavajuće, nedavne studije pokazuju da tijekom vremena čak i sitne količine opasnih emisija mogu imati katastrofalne učinke na biološke sustave. Posebnu zabrinutost izazivaju *endokrini disrupteri* – industrijske kemikalije pronađene u različitim plastičnim proizvodima za široku potrošnju – koji kao da oponašaju hormone i povezuju se s biološkim receptorima ljudi i drugih organizama. U revolucionarnom izvješću *Our Stolen Future* o sintetičkim kemikalijama i okolišu Theo Colburn, Dianne Dumanoski i John Peterson Myers tvrde kako "zapanjujuće male količine hormonski aktivnih spojeva mogu izazvati razne vrste bioloških problema, posebno u zametcima u maternici." Prema autorima, mnoge studije o opasnim industrijskim kemikalijama fokusirane su na uzročnike karcinoma, dok su istraživanja o drugim vrstama oštećenja tek počela.

S druge strane, nova istraživanja o mikroskopskim česticama koje se oslobađaju u procesu spaljivanja i sagorijevanja - primjerice, u elektranama i automobilima

- pokazuju da se one talože u plućima i izazivaju oboljenja. Istraživanje Harvardovih stručnjaka iz 1995. godine pokazalo je da godišnje u Sjedinjenim Državama zbog emisije mikroskopskih čestica umire oko 100.000 ljudi. Iako su zbog toga usvojeni propisi za kontrolu zagađenja, njihova implementacija značajno kasni.

Spaljivanje je jedna od strategija smanjivanja količina odloženog otpada koja se smatra vrlo učinkovitim rješenjem posebno radi toga što stvara dodanu vrijednost - energiju iz otpada. Međutim, smeće u spalionicama gori samo zato što su vrijedni materijali, poput papira i plastike, zapaljivi. S obzirom na to da spomenuti materijali nisu dizajnirani za takve procese, prilikom spaljivanja otpuštaju dioksine i druge toksine. Primjerice, u Hamburgu pojedini listovi drveća sadrže u sebi toliko visoke koncentracije teških metala iz plinova koje ispuštaju spalionice da se to isto lišće obavezno mora spaljivati čime dolazi do nastanka "začaranog kruga" (učinak „začaranog kruga“ na ovom primjeru: što se više otpada spaljuje to je veća koncentracija teških metala u lišću. Što je

Smanjenje - kao ključno obilježje redukcije - neće zaustaviti iscrpljivanje i uništavanje već će ih samo usporiti.

**“JA SAM SVOJ
BONUS ISKORISTILA
ZA NOVI LAPTOP,
A ZA ŠTO ĆETE VI?”**



UNAPRIJEDITE POSLOVANJE UZ NOVU MAGENTA 1 BUSINESS PONUDU

Odaberite najbolje **fiksne** i **mobilne** usluge, a dobiveni **MAGENTA 1 BONUS** iskoristite za povoljniju kupnju **informatičkih usluga i opreme**.

Više informacija na hrvatskitelekom.hr/poslovni/magenta1business.

Posjetite najbliže **T** prodajno mjesto ili nazovite **0800 9100**.



ŽIVJETI ZAJEDNO

veća koncentracija teških metala u lišću, to je opsežnije spaljivanje – op. ur) s dvostrukim negativnim učinkom: vrijedni materijali poput metala biološki se nakupljaju u prirodi i štete živim organizmima, a s druge strane zauvijek su izgubljeni za industriju koja ih treba kao ulazni resurs.

Zrak, voda i tlo ne mogu u cijelosti apsorbirati otpad, osim ako nije potpuno zdrav i biorazgradiv. Unatoč stalnim zabludama, čak i vodni ekosustavi ne mogu pročistiti i na siguran način pohraniti velike količine otpada koje završe u morima, rijekama i jezerima. Za sada, naime, još uvijek premalo znamo o industrijskim zagađivačima i njihovom utjecaju na prirodne sustave da bi "usporavanje" moglo biti zdrava strategija na duži rok.

Pronalaženje tržišta za *ponovno korištenje* proizvoda i materijala koji bi inače završili na otpadu 'na prvu' se čini odličnom idejom - industrija i potrošači imaju osjećaj da su učinili nešto dobro za okoliš jer hrpe otpada naizgled "nestaju". Pa ipak, u mnogim slučajevima taj otpad, kao i svaki toksin i zagađivač koji sadrži, jednostavno se prenosi na drugo mjesto. U nekim zemljama u razvoju kanalizacijski mulj reciklira se u hranu za životinje. No, sadašnji konvencionalni dizajn i način obrade kanalizacijskog mulja proizvodi tvari koje zasigurno nisu - niti će ikada biti - zdrava hrana za bilo koju životinju. Kanalizacijski mulj također se koristi kao gnojivo što predstavlja dobronamjerni pokušaj iskorištavanja hranjivih tvari koji zbog sadašnjeg načina obrade osim hranjivih najčešće sadrži brojne štetne tvari (poput dioksina, teških metala, endokrinih razarača i antibiotika) koje nisu prikladne za gnojenje usjeva. Čak i otpadni mulj gradske kanalizacije koji sadrži toaletni papir izrađen od recikliranog papira obično sadrži dioksine.

Zrak, voda i tlo ne mogu u cijelosti apsorbirati otpad, osim ako nije potpuno zdrav i biorazgradiv.

Dakle, osim ako materijali nisu posebno *dizajnirani* da u konačnici postanu sigurna hrana za prirodu, mogu predstavljati problem kao što je slučaj s kompostiranjem. Naime, kada se kompostira tzv. biorazgradivi komunalni otpad koji može sadržavati ambalažu i papir, kemikalije i toksini iz tih tvari završavaju u tlu ili vodi. Čak i ako su toksini prisutni u malim količinama, takva metoda ne može biti sigurna. U nekim slučajevima bilo bi manje opasno zakopati takve materijale na odlagalištu.

Što je s *recikliranjem*? Kao što smo već napomenuli, dobrim dijelom recikliranje nije ništa drugo doli *downcycling*; prerada proizvoda i dobivanje materijala niže kvalitete. Kad se recikliraju plastični materijali, plastici dobivenoj od boca za bezalkoholna pića i vodu dodaju se druge vrste plastike kako bi se proizveli hibridni materijali niže kvalitete koji se potom oblikuju u amorfne i jeftine proizvode poput klupa za parkove ili 'ležećih policajaca'. Osim plastike, metali se također često recikliraju na opisan način. Primjerice, visokokvalitetni čelik koji se koristi u automobilima "reciklira" se tako da se rastopi zajedno s drugim dijelovima automobila - uključujući bakar iz kablova i boje - čime se na koncu dobiva

Boje i plastika rastopljeni u recikliranom čeliku sadrže u sebi mnogo štetnih kemikalija, a elektrolučne peći za recikliranje sekundarnog čelika koji se koristi u građevinskoj industriji veliki su izvor emisije dioksina.

reciklirani materijal snižene kvalitete. Iako se ponekad recikliranoj smjesi dodaje visokokvalitetni čelik kako bi hibridna smjesa bila dovoljno čvrsta za sljedeću upotrebu, ona sigurno neće imati odgovarajuća svojstva da se iznova koristi u proizvodnji novih automobila. U međuvremenu, rijetki metali poput bakra, mangana i kroma, boje i plastike, kao i druge komponente koje u čistom obliku imaju vrijednost za industriju, zauvijek se gube.

Trenutačno ne postoje tehnologije za odvajanje polimera i boja iz metala prije obrade; stoga, čak i ako je automobil dizajniran za rastavljanje u dijelove i recikliranje, tehnički nije izvedivo "zatvoriti petlju" kako bi se na kvalitetan način iskoristio visokokvalitetni čelik. Prilikom proizvodnje jedne tone bakra nastaje nekoliko stotina tona otpada, a neka čelična legura može sadržavati veću količinu bakra nego ista količina iskopane rude. Osim toga, prisutnost bakra u čeliku slabi njegova svojstva. Zamislite kakva bi se korist mogla ostvariti kada bi industrija pronašla isplativi način oporavka bakra umjesto da ga kontinuirano gubi.

Aluminij je još jedan vrijedan materijal čija se vrijednost i kvaliteta umanjuju

recikliranjem. Tipična limenka za piće obično se sastoji od dvije vrste aluminijske stijenke: stijenke su obično načinjene od legure aluminijske i mangana na koju se dodaju premazi i boje, dok su poklopci izrađeni od posebne legure aluminijske i magnezijске. U konvencionalnoj reciklaži navedeni materijali zajedno se rastope što rezultira slabijim i manje korisnim materijalom.

Izgubljena vrijednost i izgubljeni materijali nisu jedina briga *downcyclinga* koji umnogome povećava onečišćenje biosfere. Primjerice, boje i plastika rastopljeni u recikliranom čeliku sadrže u sebi mnogo štetnih kemikalija, a elektrolučne peći za recikliranje sekundarnog čelika koji se koristi u građevinskoj industriji veliki su izvor emisije dioksina - nezgodne nuspojave navodno ekološki korisnog procesa. S obzirom na to da više-manje svi reciklirani materijali imaju inferiorniju kvalitetu od originalnog proizvoda, često im se dodaju kemikalije kako bi se poboljšala svojstva da bi se ponovno iskoristili. Primjerice, kada se neke plastike rastope te se onda međusobno pomiješaju, lanci u molekulama polimera skraćuju se gubeći time čvrstinu i fleksibilnost. Budući da se svojstva materijala reciklirane plastike mijenjaju (elastičnost, glatkoća i vlačna čvrstoća se smanjuju), dodaju se kemikalije ili mineralni aditivi radi dostizanja željene kvalitete. Shodno tome, reciklirana plastika obično u sebi ima mnogo više aditiva od originalne plastike.

Budući da nije dizajniran s idejom da ga se reciklira, papir zahtijeva opsežno izbjeljivanje i druge kemijske procese kako bi se pripremio za ponovnu upotrebu. U tu svrhu dodaje mu se posebna mješavina kemikalija i celuloze, a u nekim slučajevima i otrovne tinte – redom štetnih nepoželjnih supstanci. Vlakna recikliranog papira su kraća, a sam papir manje je gladak od originalnog

tako da se trenjem hrapavog recikliranog papira oslobađaju specifične čestice koje potom ljudi udišu što nerijetko dovodi do bolesti dišnih putova i sluznice. Primjerice, u posljednje vrijeme primjetna je sve češća pojava alergije na novine koje se često izrađuju od recikliranog papira.

Prema tome, unatoč dobrim namjerama kreativna upotreba recikliranih materijala za nove proizvode može se pokazati pogrešnom u ekološkom smislu. Primjerice, ekološki svjesni pojedinci smatraju da kupnjom i nošenjem odjeće izrađene od vlakana recikliranih plastičnih boca čine dobro djelo i štite prirodu. Međutim, vlakna plastičnih bočica sadrže u sebi toksine poput *antimona*, *katalitičkih ostataka*, *ultraljubičastih stabilizatora*, *plastifikatora* i *antioksidansa* koji nisu stvoreni da se dodiruju s ljudskom kožom. Drugi primjer pronalazimo u još jednom velikom trendu: korištenju recikliranog papira kao izolacijskog materijala. No, da bi se reciklirani papir učinio prikladnim za izolaciju moraju mu se dodati kemikalije (kao što su fungicidi za uništavanje plijesni) čime se potenciraju problemi uzrokovani otrovnim bojama i drugim zagađivačima. Takva izolacija potom ispušta formaldehid i druge kemikalije u prostor u kojem ljudi stanuju.

U navedenim slučajevima programi recikliranja potiskuju druga moguća rješenja gubeći iz vida važnu činjenicu: samo zato što se materijal reciklira, ne postaje automatski ekološki benignan - pogotovo ako nije dizajniran za recikliranje. Stoga slijepo usvajanje površnih pristupa očuvanja okoliša, bez potpunog razumijevanja njihovih učinaka, nije uvijek bolji - a često se pokazuje još i gorim pristupom - nego jednostavno ne činiti ništa.

Downcycling ima još jedan nedostatak. Za tvrtke on često predstavlja dodatni trošak,

dijelom stoga što pokušava prisiliti materijale na više životnih ciklusa iako oni za to nisu originalno dizajnirani, a dijelom stoga što za svoje ciljeve koristi komplicirane postupke konverzije koji zagađuju te usput troše energiju i resurse.

Europsko zakonodavstvo zahtijeva da se materijali za pakiranje od aluminija i polipropilena obavezno recikliraju. No, kako kutije ili konzerve nisu dizajnirane za recikliranje u novu ambalažu (tj. da ih industrija ponovno koristi za izradu vlastitih proizvoda), poštivanje propisa rezultira dodatnim operativnim troškovima. Komponente starijih pakiranja često se pretvaraju u proizvode niže kvalitete dok se na kraju ne spale ili ne odlože na odlagališta. U ovom slučaju, kao i u mnogim drugima, ekološka agenda postaje teret, a ne prednost za industriju.

Jane Jacobs, ekonomistica i stručnjakinja za urbano planiranje, u knjizi *Systems of Survival* opisuje dva osnovna - kako ih ona naziva - „civilizacijska sindroma“: s jedne strane je *skrbnik* (*guardian*), a s druge strane *trgovanje* (*commerce*). Skrbnik je vlada ili državna agencija čija je primarna svrha štiti javnost. Državni aparat daje si pravo provoditi sankcije jer on predstavlja javni interes što znači da

Unatoč dobrim namjerama kreativna upotreba recikliranih materijala za nove proizvode može se pokazati pogrešnom u ekološkom smislu.

bi trebao izbjegavati „trgovanje“ (sukob privatnog i javnog interesa).

S druge strane, „trgovina“ je svakodnevna, trenutačna razmjena vrijednosti. Novac, kao njen primarni alat, brzo je sredstvo razmjene. Trgovina je brza, vrlo kreativna, stalno traži kratkoročnu i dugoročnu prednost i inherentno je iskrena: ne možete poslovati s ljudima ako nisu pouzdani. Svaki hibrid ovih dvaju sindroma, smatra Jacobs, toliko je pun problema da vremenom postaje "monstruozan". Novac, alat trgovine, vremenom uvijek pokvari skrbnika. Regulacija, alat skrbnika, vremenom uvijek uspori trgovinu. Primjerice, proizvođač može potrošiti mnogo novca na poboljšanje proizvoda i njegovo usklađivanje s propisima, ali komercijalni korisnici (potrošači) možda žele upravo suprotno: dostupan i jeftin proizvod zbog kojeg neće snositi dodatne troškove. Ako im se to ne omogući, potražiti će proizvode s drugih tržišta na kojima propisi nisu toliko strogi. U tom neželjenom preokretu, neregulirani i potencijalno opasni proizvod dobiva na konkurentskoj prednosti.

Za regulatore koji pokušavaju uvesti mjere zaštite za cijele industrije, najdraža rješenja

su ona koja se primjenjuju u velikim razmjerima kao što su tzv. *end-of-pipe* rješenja kada se propisi primjenjuju na tijekove nastajanja otpada i onečišćenja u određenim procesima ili sustavima. Osim toga, regulatori mogu uvesti propise za smanjenje ili ublažavanje emisija na prihvatljiviju razinu zahtijevajući, primjerice, od tvrtki da pojačaju ventilaciju zgrade kada je zrak loše kvalitete. Ovakva "rješenja" nisu dobra i svakako predstavljaju neučinkovit odgovor koji ne propituje dizajn koji je izazvao onečišćenje. Suštinski nedostatak ostaje: *loše dizajnirani materijali i sustavi koji nisu prikladni za uporabu.*

Jacobs osvještava i druge probleme s "monstruoznim hibridima". Zakonodavstvo, naime, nalaže tvrtkama da se pridržavaju propisa pod prijetnjom kazne, ali rijetko kada nagrađuje za poduzimanje inicijative. Budući da propisi često zahtijevaju uniformna rješenja, a ne dublju analizu dizajna proizvoda, zakonodavstvo zapravo ne potiče kreativno rješavanje problema. Povrh toga, regulacija nerijetko potiče međusobne sukobe ekologija i industrije. Budući da zakonodavstvo propisuje i kažnjava u slučaju kršenja pravila, poslovni subjekti aktivnosti zakonodavca vide kao teret i neugodnu obavezu. Ciljeve očuvanja okoliša obično postavlja i nameće *skrbnik* - a biznis ih doživljava kao dodatnu dimenziju onkraj ključnih operativnih procesa - pa stoga takve inicijative zaštite okoliša smatra inherentno neekonomičnim.

Svrha ovog teksta nije u tome da kritizira pojedince i sustave koji u dobroj vjeri nastoje stvarati i provoditi zakone namijenjene zaštiti javnih dobara. U svijetu u kojem je neinteligentni i destruktivni dizajn proizvoda i sustava česta pojava, propisima se doista mogu smanjiti neposredne štetne posljedice. Pa ipak, suštinski gledano, regulacija

Budući da propisi često zahtijevaju uniformna rješenja, a ne dublju analizu dizajna proizvoda, zakonodavstvo zapravo ne potiče kreativno rješavanje problema.

nije ništa drugo nego znak neuspjela dizajna. Regulacija zapravo predstavlja ono što bismo mogli nazvati *dozvola za nanošenje štete* (u nekoj unaprijed određenoj mjeri): dozvola koju je vlada dala industriji da slobodno širi bolesti, uništava i sije smrt po "prihvatljivoj" stopi. Za razliku od toga, kao što ćemo vidjeti u nastavku, istinski dobar dizajn uopće ne zahtijeva regulaciju.

Gledano na prvi pogled, koncept *eko-učinkovitosti* plemenit je i vrijedan divljenja iako ne može predstavljati uspješnu strategiju na duži rok zbog toga što jednostavno nije dovoljno dubok. Naime, koncept *eko-učinkovitosti* funkcionira unutar istog sustava koji je izazvao probleme samo što ih usporava moralnim zabranama i kaznenim mjerama pa stoga predstavlja tek malo više od iluzorne promjene. Oslanjanje na ekološku učinkovitost za spasenje palente moglo bi rezultirati upravo suprotnim efektom: tihom podrškom industriji da do kraja završi započeto nedjelo.

Sjetite se retroaktivnog dizajnerskog zadatka koji smo primijenili na industrijsku revoluciju. Ako bismo na sličan način sagledali industriju u kontekstu eko-učinkovitosti, rezultati bi mogli izgledati kako slijedi u nastavku.

Dizajnirajte industrijski sustav koji će:

- svake godine ispustiti *manje* kilograma otrovnog otpada u zrak, tlo i vodu
- mjerite napredak koji nastaje zbog *manje* aktivnosti
- ispunite zahtjeve tisuća složenih propisa da se ljudi i prirodni sustavi ne bi prebrzo otrovali
- proizvodite *manje* materijala koji su toliko opasni da će buduće generacije morati živjeti u stalnom strahu od štetnih posljedica
- stvarajte *manje* količine beskorisnog otpada

Gledano na prvi pogled, koncept *eko-učinkovitosti* plemenit je i vrijedan divljenja iako ne može predstavljati uspješnu dugoročnu strategiju zbog toga što jednostavno nije dovoljno dubok.

- spremajte *manje* količine vrijednih materijala u rupe po cijelom planetu, odakle se nikad neće moći povratiti.

Jednostavno rečeno, koncepcija „ekološke učinkovitosti“ čini samo to da stari destruktivni sustav bude „manje loš“. U nekim slučajevima takav pristup pokazao se još opasnijim (nego da se ne čini ništa). Primjerice, možda bi neki ekosustav imao više šanse za ozdravljenje kada bi doživio kolaps koji bi ostavio neke niše netaknutima, nego da ga se sporo i namjerno uništava pod krinkom nekakve „ekološke zaštite“ kako je sada slučaj.

Koncepcija „ekološke učinkovitosti“ čini samo to da stari destruktivni sustav bude „manje loš“.

Učinkovito - u odnosu na što?

Kao što to svi znamo, industrija je *učinkovitost* oduvijek smatrala vrlinom - mnogo prije negoli je skovan pojam „ekološka učinkovitost“. Stoga ćemo u nastavku preispitati o čemu je zapravo riječ kada se misli na općeniti cilj učinkovitosti unutar sustava koji je uglavnom destruktivan.

Primjerice, pogledajmo što se podrazumijeva pod konceptom „energetski učinkovite zgrade“. Prije dvadeset godina u Njemačkoj se za grijanje i hlađenje prosječne kuće po četvornome metru standardno uzimalo 30 litara nafte. Danas, u energetski učinkovitim kućama, količina se smanjila na 1,5 litre nafte po četvornome metru. Povećanje energetske učinkovitosti često se postiže boljom izolacijom i ugradnjom manjih, nepropusnih prozora. Cilj ovih strategija optimizirati je sustav i smanjiti utrošak energije.

Međutim, smanjenom cirkulacijom zraka vlasnici eko-učinkovitih kuća zapravo povećavaju koncentraciju onečišćenog zraka koji se stvara zbog lošeg dizajna materijala i proizvoda u kući. Ako je kvaliteta unutarnjeg zraka loša - zbog neobrađenih proizvoda i građevinskih materijala - onda treba više svježeg zraka cirkulirati kroz zgradu, a ne manje kao u eko-učinkovitim kućama.

Osim toga, prekomjerno učinkovite zgrade u nekim slučajevima pokazale su se doslovce opasne. Primjerice, prije nekoliko desetljeća turska vlada je pokrenula projekt jeftinog stanovanja kroz "učinkovito" projektiranje i izgradnju stanova i kuća minimalnog utroška čelika i betona. Međutim, tijekom potresa 1999. godine tako projektirane zgrade olako su se srušile dok su starije, "neučinkovite" zgrade, puno manje

stradale. Prema tome, gledano iz te perspektive, kratkoročno se štedio novac za izgradnju stanova, ali se strategija učinkovitosti dugoročno pokazala opasnom. Stoga se samo po sebi nameće pitanje: Koje socijalne pogodnosti doista osigurava jeftino i učinkovito stanovanje? Izlaže li ljude većim opasnostima od tradicionalnog stanovanja?

Učinkovita poljoprivreda također može uništavati lokalne krajobrazne i prirodu. Kontrast između bivše Istočne i Zapadne Njemačke odličan je primjer za to. Tradicionalno, prosječna količina proizvedene pšenice po hektaru u Istočnoj Njemačkoj dosegla je otprilike pola iznosa proizvedene količine po hektaru u Zapadnoj Njemačkoj jer je zapadnjačka poljoprivredna industrija bila modernija i učinkovitija. Pa ipak, "neučinkovita" staromodna poljoprivreda istočnih regija zapravo je zdravija za okoliš: ostavila je netaknutima velika močvarna područja koja nisu isušena i zasađena monokulturnim usjevima te sadrže mnogo više rijetkih vrsta, primjerice, tri tisuće parova roda koji se tamo gnijezde u usporedbi s 240 parova u „razvijenijim“ zapadnim regijama. Divlje močvare i močvarna područja koja su ostala na prostoru bivše Istočne Njemačke postala su tako vitalni centri za uzgoj biljaka i životinja te apsorpciju i pročišćavanje voda. Današnja poljoprivreda u Njemačkoj sve je više „učinkovita“ što automatski podrazumijeva uništavanje močvara i drugih staništa te posredno veće stope istrebljenja pojedinih vrsta.

Eko-učinkovite tvornice uzimaju se kao uzoriti primjeri suvremene proizvodnje. No, istina je da mnoge od njih i dalje zagađuju samo što zagađenje distribuiraju u manje očitom smjeru. Manje učinkovite tvornice

- umjesto da kroz visoke dimnjake šalju emisije na udaljena mjesta - obično kontaminiraju lokalni prostor. Lokalno uništavanje očito je i vidljivo svima: ako znate s čime ste suočeni vjerojatno ćete biti dovoljno mudri da u vezi toga nešto i poduzmete. S druge strane tzv. „učinkovito uništavanje“ teže se otkriva te automatski teže zaustavlja.

U filozofskom smislu „učinkovitost“ nema nezavisnu vrijednost: ona ovisi o vrijednosti većeg sustava kojeg je dio. Primjerice, „učinkoviti nacist“ zasigurno je zastrašujući pojam. Prema tome, u nedostatku primjerenih ciljeva, „učinkovitost“ uništavanje često čini dodatno podmuklijim.

Posljednje, ali ne i najmanje važno, treba kazati kako učinkovitost nikoga ne zabavlja. U svijetu kojim dominira učinkovitost, razvoj se podređuje isključivo uskim i praktičnim ciljevima pa *ljepota, kreativnost, mašta, užitak, inspiracija* i *poezija* postaju suvišni čime se stvara vrlo neprivlačna stvarnost. Pozivam vas, primjerice, da zamislite potpuno učinkoviti svijet: u toj stvarnosti talijanska večera služila bi se u crvenoj piluli, s čašom umjetno aromatizirane vode. Mozart bi se svirao dvočetvrtinskim tonovima, a Van Gogh bi koristio samo jednu boju. Whitmanova raskošna *Song of Myself* stala bi na jednu stranicu. Ništa bolje ne bi bilo s „učinkovitim“ seksom. Prema tome, učinkoviti svijet nije nešto što bismo mogli podvesti pod pojam „očaravajuće“. Za razliku od prirode, takvu stvarnost mogli bismo nazvati „vrlo škrtom“.

Pa ipak, ovo nije osuda *svih* oblika učinkovitosti. Kada se implementira kao alat unutar većeg i djelotvornijeg sustava, u svrhu pozitivnog utjecanja na široki raspon problema (ne samo ekonomskih), učinkovitost može itekako biti korisna i vrijedna. Izuzetno vrijednom može se pokazati i

kao prijelazna strategija koja će sadašnjim sustavima pomoći da uspore i naprave zaokret. Međutim, sve dok je suvremena industrija toliko destruktivna, pokušaji da se učini „manje lošom“ fatalno su ograničeni.

Biti "manje loš" kao pristup rješavanju ekoloških problema industrije odigrao je ključnu ulogu u slanju važnih poruka o nužnosti brige za životnu sredinu - poruka koje i dalje okupiraju pažnju svjetske javnosti i potiču na važna istraživanja. Istovremeno, umjesto da iznose nadahnute i uzbudljive vizije promjene, konvencionalni pristupi zaštiti okoliša usredotočuju se na ono što *ne bi* trebalo činiti pa bi se na zabrane koje oni donose moglo gledati kao na neku vrstu „upravljanja krivnjom“ zbog kolektivnih grijeha - poznatim placeboz zapadnjačke kulture.

U ranim društvenim zajednicama naše povijesti, tipične reakcije na goropadne kompleksne sustave za koje su ljudi osjećali da ih ne mogu kontrolirati - poput sila prirode - bili su razni obredi pomirenja, pokajanja i žrtvovanja. Društva širom svijeta razvila su sustave vjerovanja utemeljene na mitu da loše vrijeme, glad ili bolest podrazumijeva da je netko naljutio bogove koje se

U svijetu kojim dominira učinkovitost, razvoj se podređuje isključivo uskim i praktičnim ciljevima pa *ljepota, kreativnost, mašta, užitak, inspiracija* i *poezija* postaju suvišni čime se kreira vrlo neprivlačna stvarnost.

prinošenjem žrtve nastojilo udobrovoljiti. U nekim kulturama čak i danas zahtijeva se žrtvovanje nečeg vrijednog kako bi se povratio božji blagoslov i ponovno uspostavila stabilnost i usklađenost.

Uništavanje okoliša kompleksan je sustav sam po sebi - široko rasprostranjen, s dubokim uzrocima koje je teško vidjeti i razumjeti. Kao i naši preci, možemo reagirati automatski, sa strahom i krivnjom, ili tražiti načine kako se „očistiti“. Pokret "ekološke učinkovitosti" nudi nam razne metode da postignemo naše ciljeve, uglavnom savjetujući da se manje troši i proizvodi.

Kao jedina vrsta na planetu osuđena na krivnju za opterećivanje iznad granice izdržljivosti, ljudi moraju smanjiti svoje prisustvo, sustave, aktivnosti, pa čak i svoju

brojnost – kako bi na koncu na neki način postali „nevidljivi“ na planetu. (Oni koji vjeruju da je prenapučenost naš osnovni problem misle da bi ljudi uglavnom trebali prestati imati djecu.) Cilj je „nula“: nula otpada, nula emisija, nula "ekološkog otiska".

Sve dok se ljudska bića smatraju "lošima", nula je dobar cilj. Ali, biti „manje loš“ zapravo znači da prihvaćamo stvari kakve jesu, da vjerujemo da su slabo dizajnirani, nečasni i destruktivni sustavi najbolje što možemo učiniti. Upravo je u tome najveći neuspjeh pristupa "manje loš": riječ je o neuspjehu imaginacije. Prema našem mišljenju, radi se o depresivnoj viziji uloge naše vrste u svijetu. Stoga moramo učiniti nešto sasvim drugo; moramo se zapitati: Što je s potpuno drugačijim modelom? Što bi značilo biti 100 posto dobar?

Translated and reprinted by permission of William Mc Donough, Michad Braungart, all rights reserved. Copyright 2018. by William Mc Donough & Michad Braungart. Book excerpt of *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, North Point Press.



William McDonough, pripadnik je uske skupine vodećih svjetskih stručnjaka na području održivog razvoja. Godine 1999. časopis *Time* proglasio ga je „junakom našeg planeta“.



Michad Braungart, doktor znanosti, dugogodišnji član *Greenpeacea*, osnivač EPEA instituta, suosnivač i znanstveni direktor MDBC - *McDonough Braungart Design Chemistry* te direktor *Braungart Consultinga* u Hamburgu.



Digital learning that gets real business results

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



Blended Learning Programs



Mobile Learning Solutions



Learning Channels, Community Portals



Mentored Learning Certificates



Evolutcija održivosti

Pamela Mang, Ben Haggard

*M*ožemo li živjeti u suživotu sa šumom na takav način da joj istovremeno omogućimo slobodan evolutijski razvoj? Odgovoriti na ovo pitanje mnogo je važnije nego odgovoriti na pitanje „kako učinkovito iskoristavati šumske resurse“ koje trenutačno prevladava u javnosti - Charles G. Krone

Ljudi se (pre)često bore s prirodom. Primjerice, mnogo vremena provode u vrtovima i na travnjacima boreći se s neželjenim korovom, a gradovi ulažu milijune dolara kako bi učinkovito upravljali oborinskim vodama i čistili snijeg s ulica. Širom svijeta ogroman se novac troši na borbu protiv štetočina, kontrolu erozije tla i zaštitu

obale. Stoga ne čudi da su aktivnosti zaštite od prirode na nekim područjima postale glavni pokretači gospodarskog razvoja preko razvoja različitih gospodarskih grana i djelatnosti u rasponu od višemilijunskih projekata izgradnje tvornica za proizvodnju pesticida do osnivanje manjih građevinskih tvrtki i lokalnih obrta.



Slika 2: Usporedbe radi, zdrav sustav odvodnje zdravog riječnog sliva njeguje bogatstvo vrsta u mreži kompleksnih odnosa.

cjevovode za isporuku ili uklanjanje „robe“ (vode) podcjenjujemo ih i potkopavamo njihovu kompleksnu ulogu održavanja i razvoja života u različitim ekosustavima.

Ostati u igri

Što trebamo znati o evoluciji kako bismo postali uspješni sudionici ove "igre"? Kako možemo proaktivno dizajnirati *za* evoluciju? U nastavku navodimo četiri fundamentalna obilježja živih sustava koja osiguravaju osnovne parametre za istraživanje ovog važnog pitanja.

1. *Promjena je jedina konstanta.* Živuci sustavi nestabilni su u svojoj prirodi te su podložni stalnim promjenama. Može se dogoditi da jedan mjesec stalno pada kiša, ali nakon toga - prije ili kasnije - sigurno će zasjati sunce. Obilnu berbu marelica u jednoj

Budući da ljudi nisu ništa drugo doli proizvod evolucijskih procesa, naše društvene zajednice i organizacije manifestiraju istu kompleksnost kao priroda. Prema tome, dugoročno gledano *diferencijacija, suradnja, nesebičnost i holizam* nude iste evolucijske prednosti ljudskim sustavima kao i prirodnima. Socijalni programi namijenjeni omogućavanju univerzalnog pristupa dobitima poput čiste vode ili obrazovanja stvaraju osnove za zdravo, produktivno i pravedno globalno društvo. A kada takvi programi dodatno streme višim ciljevima - poput, primjerice, nastojanju da se beskorisno memoriranje informacija u procesu poučavanja zamijeni programima koji će u svakog učenika maksimalno razviti osobne potencijale – tada oni potiču oslobađanje naše urođene kreativnosti. Dakle, učiti o tome "kako ostati u igri" i usklađivati obrasce ponašanja s evolucijskim procesima nije važno samo radi preživljavanja. Riječ je, naime, o osnovnim sastavnicama puta prema prosperitetu.

godini može zamijeniti loš urod - zbog mraza koji je uništio cvijet - u drugoj godini. Populacija jelena raste sve dok ih njihovi predatori ne sustignu i prorijede stado.

"Dizajn za evoluciju" zahtijeva da se promjena ne smatra prijetnjom nego ključnim *izvorom kreativnosti*. Projektima, naime, prečesto pristupamo sa stavom kako je promjena suštinski nepoželjna te da je stoga brže bolje trebamo spriječiti. Međutim, to nas dovodi u sukob sa živim sustavima radi toga što prisilnim putem pokušavamo održati stanje mirovanja unatoč tome što živi

VAXOL®

Uklonite probleme
iz uha.

Za uklanjanje ušnog voska,
PRIRODNO I BEZ ISPIRANJA.



JEDNOSTAVNO I
SIGURNO



VAXOL

- farmaceutski pročišćeno maslinovo ulje
- omekšava i prirodno uklanja ušni vosak
- sprječava suhoću kože zvukovoda, smanjuje svrbež



VAXOL Swim

- maslinovo ulje + ulje čajevca
- sprječava zadržavanje vode u zvukovodu
- pomaže u prevenciji plivačkog uha (upala vanjskog uha)

S DODANIM
ULJEM ČAJEVCA



MI STVARAMO. OSTALI SAMO TISKAJU.

 PRINTERA

kolektivnog učenja, a ne pukim izračunom prosječnog prihoda stanovnika. Regenerativni pristup mijenja fokus održivog dizajna od *usporavanja entropije* prema razvoju sposobnosti živih zajednica da *evoluiraju prema višim vrijednostima*. To je vrlo važna te istovremeno sasvim nova uloga profesionalnih dizajnera koji su obrazovani za upravljanje i integraciju kompleksnosti u svakodnevni život. Prihvate li navedene izazove, dizajneri mogu pomoći u ispravljanju neravnoteža koje je stvorila zapadnjačka materijalistička kultura odvojena od prirode i prirodnog poretka.

Regenerativni pristup mijenja fokus održivog dizajna od *usporavanja entropije* prema razvoju sposobnosti živih zajednica da *evoluiraju prema višim vrijednostima*.

Arhitektura za promjenu

Očigledno, razumjeti na koji način živi sustavi evoluiraju podjednako je važno za urbanizam kao i za upravljanje ekosustavom. Primjerice, djela arhitekta i urbanističkog teoretičara Teddyja Cruza nude uvjerljive primjere primjene evolucijskog pristupa na potrebe osiromašenih zajednica. Jedan od njegovih projekata osmišljen je i implementiran u partnerstvu s *Casom Familiar*, organizacijom za razvoj zajednice u San Diegu.

Početak novog stoljeća, *Casa Familiar* i Cruz stupili su u partnerstvo kako bi testirali novi pristup socijalnom stambenom zbrinjavanju u San Ysidrou, pograničnom gradu sa 60 posto nižim prosječnim dohotkom od ostatka okruga. Rezultat njihove suradnje, projekt "Living Rooms at the Border", nije zamišljen isključivo kao nova vrsta pristupačnog stanovanja već više kao poticaj političke, ekonomske i društvene transformacije zajednice. Tijekom godina, projekt je dobio brojna priznanja te je

između ostalog odabran za izložbu Muzeja suvremene umjetnosti *MOMA* u sklopu programa *2012 Small Scale Big Change*.

"Living Rooms at the Border" poziva na potpuno novi obrazac razvoja mješovite stambeno-poslovne namjene koji je dovoljno fleksibilan da se prilagodi promjenjivim potrebama zajednice - čak i onda kada zauzima mali, gusto naseljen prostor. Napuštena crkva smještena u centru mjesta prenamijenjena je u društveni centar i ured *Casa Familiar*. Zajednički vrt i niz prozračnih soba opremljenih električnom energijom i mobilnim namještajem omogućili su improvizirane aktivnosti zajednice. U dvjema zgradama s obje strane crkve osmišljeni su prostori podjednako vrijedni za stanovanje i poslovanje: u više ateljea za umjetnike, stanove za mlade parove ili samohrane roditelje, veće stanove za veće obitelji i dodatne prostore prilagodljive za alternativno stambeno zbrinjavanje u skladu s promjenjivim potrebama.

uvijek događa da ne vodi dovoljno računa o pravim potrebama korisnika.

2. *Sljedite mudrost prirode.* Priroda je savršeni dizajner. Strukture koje dizajnira priroda – poput šuma, livada, morskih grebena ili riječnih ušća – obično su staništa optimalnih životnih uvjeta koja dalje stvaraju život. Živi sustavi strukturiraju se u skladu s okruženjem, prilagođavajući se prirodnim uvjetima. Stoga proučavanjem ovih sustava možemo stvoriti strukture koje su jednako osjetljive i spremne na prilagodbu. Primjerice, nakon što shvatimo na koji način određeni ekosustav upravlja vodom, možemo učinkovitije upravljati vodnim resursima unutar tog ekosustava.

3. *Definirajte projekte prema njihovim ulogama.* Obično se projekti definiraju prema

uslugama koje pružaju (primjerice, društveni prostori zajednice, održivo stanovanje, obrada vode itd.). Definiramo li projekt prema ulozi koju bi on trebao imati u zajednici, odnosno širem sustavu, stavljamo ga u kontest šireg sustava. Određena uloga povezana je s drugim ulogama ili glumcima te se mora prilagoditi da bi cijela "predstava" na koncu bila uspješna.

4. *Razvijajte sposobnost stvaranja vrijednosti.* Izgrađeni objekti ili strukture nesporno su korisni jer stvaraju vrijednosti koje bi se teško realizirale bez tih struktura. Nažalost, u zapadnom svijetu često se prevelika pažnja posvećuje fizičkom, a posebno kada je riječ o dizajnerima. Stoga je ponekad teško prebaciti fokus s fizičkih struktura koje želimo stvoriti na procese koje bi one trebale podržavati.

Translated and reprinted by permission of *Wiley*, all rights reserved. Copyright 2018. by *Wiley*. Book excerpt of *Regenerative Development and Design: A Framework for Evolving Sustainability*.

WILEY



Pamela Mang, poslovna savjetnica, autorica i publicistkinja, suosnivačica tvrtke *Regensis* koja se vremenom prometnula u svjetskog savjetničkog lidera na području regenerativnog razvoja.



Ben Haggard, suosnivač *Regensis*, stručnjak na području dizajna regenerativnih živućih sustava.



**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

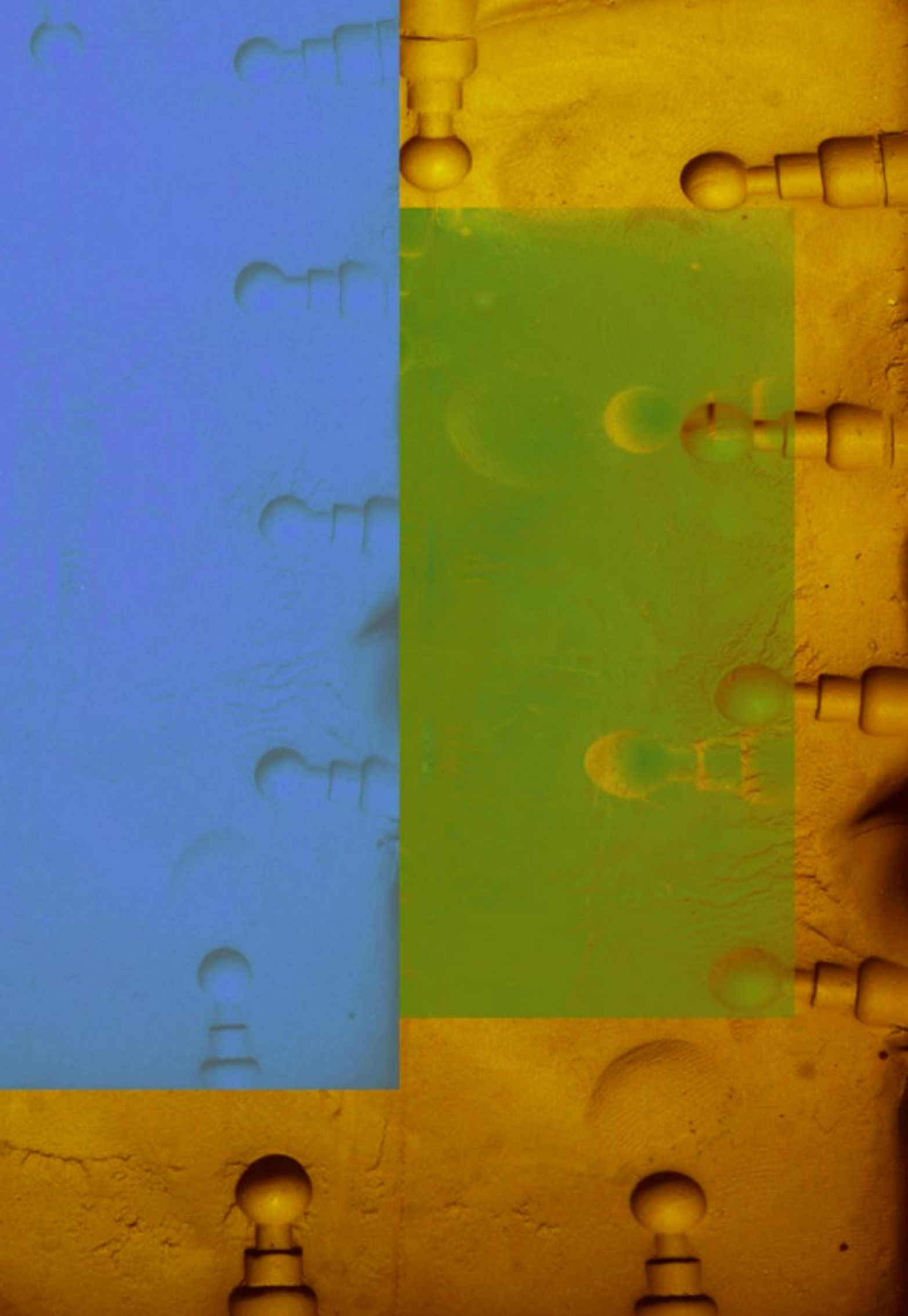
Partneri u razvoju Vašeg poslovanja

Kontakti:

Branka Topolovec
+385 91 440 6600

Domagoj Hladika
+385 99 592 6646

office@savjetovanje.hr
www.savjetovanje.hr



P&G: primjer novog poslovnog uma

Carol Sanford

Jasno se sjećam tog trenutka; kao da je bio jučer. U lipnju 2006. godine Al Gore stupio je na binu kongresnog centra *Walmart* u Fayettevilleu u državi Arkansas. Oduševljena publika podigla se na noge kako bi ga pozdravila. Dva reda ispred mene vidljivo dirnut stajao je Scott Burns, jedan od producenata dokumentarnog filma *An Inconvenient Truth* (koji je Goreu donio Nobelovu nagradu – op. ur.). Bio je to povijesni trenutak i publika je to znala: pred njihovim očima događalo se svojevrсно čudo: jedna od najmanje održivih tvrtki na svijetu upravo je preuzimala vodstvo na tom području. H. Lee Scott, glavni izvršni direktor *Walmarta* i jedan od najglasnijih skeptika koji je godinama žestoko kritizirao ideju da su klimatske promjene prouzročene ljudskim aktivnostima, promijenio je stranu i obvezao tvrtku da izvrši svoj dio zadatka u borbi protiv velikog izazova čovječanstva. Čak su i skeptici u publici bili vidno naelektrizirani tim kolosalnim preokretom.

biznis razvija se iz:

- dubljeg razumijevanja uloge koju svaki dionik ima u poboljšanju kvalitete života krajnjeg korisnika.
- dubljeg razumijevanja proširene definicije kapitala koja uzima u obzir ulaganje svakog dionika - onoga što dionik „unos u igru“ kao ulog. Odnosi se na različite vrste „kapitala“ koji je više od novca jer uključuje i emocionalne, ekološke i druge komponente.

Preostala tri aspekta vezana su uz sam biznis. Odgovorni biznis mora usvojiti:

- kreativniji način razmišljanja o proizvodima i uslugama kako bi u svakog dionika potaknuo nastajanje željenog iskustva,
- način vođenja biznisa koji najbolje služi svim dionicima,
- sposobnost razvoja navedenih obilježja unutar svih pet dioničkih skupina te potom integraciju pet grupa u jedinstveni živi sustav.

Translated and reprinted by permission of *Jossey-Bass*, all rights reserved. Copyright 2018. by *Jossey-Bass*. Book excerpt of *The Responsible Business: Reimagining Sustainability and Success*.

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY



Carol Sanford, poslovna savjetnica koja surađuje s liderima tvrtki poput *Googlea*, *DuPonta*, *Intela*, *P&G-a* i *Seventh Generationa* pomažući im dizajnirati vibrantne sustave koji su sposobni da se kontinuirano mijenjaju.

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



Provedba Nacionalne kampanje za osobe s teškoćama čitanja i disleksijom „I ja želim čitati!“ (2016.-2018.)

Komisija za knjižnične usluge za osobe s invaliditetom i osobe s posebnim potrebama koja djeluje pri *Hrvatskom knjižničarskom društvu* osmislila je projekt Nacionalne kampanje za osobe s teškoćama čitanja i disleksijom „I ja želim čitati!“. Cilj projekta je informiranje javnosti o postojanju sve većeg broja školske djece i mladih koji imaju teškoće čitanja i disleksiju. Otežano im je školovanje bez stručne potpore logopeda, razumijevanja sredine u kojoj odrastaju i podrške roditelja za probleme s kojima se ne mogu sami nositi.

Prema podacima *Hrvatske udruge za disleksiju* postotak osoba s govorno-glasovno-jezičnim teškoćama u Hrvatskoj iznosi oko 20 posto, dok osobe s disleksijom predstavljaju 8-10 posto populacije u Hrvatskoj, što uključuje oko 30.000 školske djece. Prema podacima Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta u Zagrebu (Odsjek za logopediju) oko 30 posto studenata u Europskoj uniji ima teškoće čitanja i disleksiju, dok za Hrvatsku nema podataka.

Partneri Kampanje brojni su, ali treba spomenuti Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Hrvatsko logopedsko društvo, Hrvatsku udruhu za disleksiju, Polikliniku SUVAG, Ured pravobraniteljice za osobe s invaliditetom, Ured pravobraniteljice za djecu, Hrvatsku knjižnicu za slijepe, Zakladu „Čujem, vjerujem, vidim“ i ostale.

Financijska potpora Ministarstva kulture RH i Grada Zagreba važan je element

Kampanje. Bez osiguranih novčanih sredstava ne bismo mogli osigurati održavanje znanstveno-stručnih skupova posvećenih teškoćama čitanja i disleksiji niti raditi na vizualnoj prepoznatljivosti Kampanje i izradi promotivnih materijala (logotip, plakat, stranicnik, letak).

Ciljevi nacionalne kampanje „I ja želim čitati!“ jesu: informiranje i educiranje javnosti o teškoćama čitanja i disleksiji; senzibiliziranje javnosti o ovim problemima; prisutnost u lokalnoj zajednici zagovaranjem; suradnja s nacionalnim i/ili lokalnim udrugama i organizacijama; bolje razumijevanje disleksije kod donositelja političkih odluka.

Naša inicijativa usmjerena je i na izmjenu *Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima* (NN 167/03, čl. 86). Proširenje tog članka treba obuhvatiti sve osobe koje ne mogu čitati standardni (crni) tisak. U tom smjeru vodimo dijalog s *Državnim zavodom za zaštitu intelektualnog vlasništva*. Prva je zadaća osigurati slobodan i jednak pristup informacijama za sve građane Republike Hrvatske te posebno se brinuti za skupine korisnika koji se knjižničnim uslugama teško ili nikako ne mogu koristiti - poput osoba

Naša inicijativa usmjerena je i na izmjenu *Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima* (NN 167/03, čl. 86). Proširenje tog članka treba obuhvatiti sve osobe koje ne mogu čitati standardni (crni) tisak.

s teškoćama u čitanju. S tim u vezi predložili smo izmjenu čl. 86 *Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima* (ZAPSP) kako bi se izmjenom obuhvatile i osobe s teškoćama u čitanju standardnog tiska.

U našim ciljevima nastojimo povećati i osnažiti mrežu knjižnica koje provode posebne programe te poticati čitanje u Hrvatskoj za ove korisnike. Organizatori Kampanje nastoje istaknuti važnost senzibilizacije javnosti za probleme s kojima se susreću osobe koje imaju teškoće u čitanju i disleksiju. Uvođenje sustavnog financiranja proizvodnje građe lagane za čitanje kao i *daisy zvučnih knjiga* na državnoj razini također je važan cilj Kampanje kao i poticanje čitanja za sve građane.

„Građa lagana za čitanje“ termin je koji obuhvaća jezičnu i grafičku prilagodbu knjiga namijenjenih osobama koje imaju poremećaj koji izaziva poteškoće u čitanju i razumijevanju teksta (osobe s disleksijom i ostalim poteškoćama čitanja). U proces prilagodbe standardnog teksta uključeni su logoped, profesor hrvatskog jezika, lektor, ilustrator i urednik izdanja. Prilagodba se temelji na *Smjernicama za prilagodbu građe lagane za čitanje* koju je izdao „Međunarodni savez knjižničarskih društava i ustanova“ (IFLA-ina sekcija za knjižnične usluge za osobe s posebnim potrebama).

Nabava građe lagane za čitanje narasla je u 2017. godini (53%) u odnosu na 2016. godinu (35%). Krajem 2017. godine (2.11.2017) donesena je *Nacionalna strategija za poticanje čitanja* u svoja tri strateška cilja:

- uspostaviti učinkoviti društveni okvir za podršku čitanju;
- razvijati čitalačku pismenost i poticati čitatelja na aktivno i kritičko čitanje;
- povećanje dostupnosti knjiga i drugih čitalačkih materijala.

Iz Strategije treba izdvojiti dio koji Kampanju posebno zanima. To su sljedeće točke:

- povećati objavljivanje i osigurati dostupnost čitalačkih materijala za osobe s poteškoćama u čitanju;
- poticati, podržati i promicati produkciju koja podrazumijeva specifične potrebe čitatelja koji nisu u mogućnosti čitati standardni (crni) tisak (zvučna knjiga, građa lagana za čitanje, građa na brajici i sl.);
- za nakladnike i knjižničare osigurati edukaciju o kriterijima koje trebaju zadovoljavati čitalački materijali za osobe s poteškoćama u čitanju standardnog (crnog) tiska.

Od naših partnera očekujemo stručnost, znanje i pomoć u provedbi nacionalne kampanje „I ja želim čitati!“. Tijekom Kampanje partneri sudjeluju u organizaciji predavanja, radionica te davanja stručnih odgovora na upite koje nam postavljaju ljudi uključeni u Kampanju putem *Facebook* stranice (<https://www.facebook.com/IJaZelimCitati/>).

Ciljane skupine Kampanje su one skupine ljudi prema kojima je Kampanja usmjerena. Naše ciljane skupine su: osobe s teškoćama čitanja, osobe s disleksijom, djeca, adolescenti, roditelji, obitelji, logopedi, knjižničari, odgojitelji/učitelji/profesori/stručni suradnici u predškolskim ustanovama, osnovnom i srednjem školstvu, nastavno osoblje u visokoškolskim ustanovama, zdravstveni djelatnici, socijalni radnici, volonteri, nakladnici, poslodavci, donositelji političkih odluka na lokalnoj i nacionalnoj razini, stručnjaci u pravnim ustanovama koji rade na legislativi te sve osobe koje su na bilo koji način zainteresirane za problematiku koja je obuhvaćena Kampanjom.

Članice *Komisije za knjižnične usluge za osobe s invaliditetom i osobe s posebnim potrebama* napisale su „Vodič kroz izložbe/radionice/predavanja“. Ideja Vodiča je da svim dionicima

Kampanja „I ja želim čitati!“

izradila je svoj vizualni identitet.

To su logotip, plakat i straničnik popularnog imena „čitač-skitač“.

Kampanje ponudi izbor tema za izložbe koje bi mogle biti naša preporuka na koju temu da knjižničari ili stručno osoblje škole organizira izložbu. Vodič smo zamislili kao poticaj za izložbe, nadajući se da će knjižničari svojim idejama slijediti naše prijedloge ili dati još bolja i kreativnija rješenja.

Sudionici Kampanje (osnovne škole 49 posto, vrtići 9,5 posto, srednje škole 3,2 posto, knjižnice 21,2 posto, partneri 15,9 posto, suorganizatori 1 posto) najviše su aktivnosti pokazali u organizaciji radionica i predavanja o disleksiji, a potom u izložbama (izložbe 10,2 posto, predavanja 10,8 posto, susreti/tribine 3,7 posto, radionice 11 posto, objave u medijima 34,4 posto, objave na mrežnoj stranici 24 posto). Jedan broj sudionika iskazao je potrebu za dolaskom logopeda (5,9 posto) jer u školama nema zaposlenih logopeda.

Kampanja „I ja želim čitati!“ izradila je svoj vizualni identitet. To su logotip, plakat i straničnik popularnog imena „čitač-skitač“. Logotip prikazuje otvorenu knjigu sa slovima na kojima osobe s disleksijom najčešće griješe (b,p,m,n). Plakat prati motiv logotipa, uključuje više slova i navodi organizatora i suorganizatore nacionalne

Dogovorili smo suradnju s logopedima volonterima, njihov odlazak u osnovne škole i knjižnice te predavanja o teškoćama čitanja i disleksiji. Volonterizam je važan za ovu Kampanju.

kampanje slikom njihovih logotipova. Imamo i bedževe na kojima je logotip Kampanje. Izradili smo platnene vrećice koje dijelimo na skupovima i akcijama na kojima Kampanja predstavlja svoj program.

Zagovarali smo nacionalnu kampanju „I ja želim čitati!“ na 41. Skupštini Hrvatskog knjižničarskog društva u Primoštenu u okviru radionice „Budimo aktivni-zagovarajmo zajedno“, zatim na *Interliberu* u programu „Znanstveni kvart-Školica“, potom na znanstveno-stručnom skupu u Koprivnici „Socijalno inkluzivne knjižnične usluge“.

Pozvani smo na okrugli stol *Komisije za slobodan pristup informacijama* gdje smo predsta-

vili aktivnosti Kampanje. U „Tjednu udruga“ gostovali smo na štandu s partnerom „Udrugom slijepih Zagreb“ i Zakladom „Čujem, vjerujem, vidim“ dijeleći promotivne materijale. Biciklisti *Zagrebačkog knjižničarskog društva* u „Noći knjige“ 2017. godine nosili su bedževe Kampanje u vožnji do Zaprešića kako bi podržali Kampanju. Održali smo predavanje o Kampanji na *Edukacijsko-rehabilitacijskom fakultetu* i na *Županijskom vijeću logopeda*. Dogovorili smo suradnju s logopedima volonterima, njihov odlazak u osnovne škole i knjižnice te predavanja o teškoćama čitanja i disleksiji. Volonterizam je važan za ovu Kampanju.

Pisali smo članke za *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, *Novosti HKD-a*, *Novi ives*, *Zrno* te surađivali s nacionalnim i lokalnim medijskim kućama. Navela bih HRT, *Hrvatski radio*, *Jutarnji list*, *Večernji list*, *Slobodnu Dalmaciju*, *Novi list*, *Culturenet*, *InPortal*, časopis *Kvaka*, *H-alter*, *e-Podravina*, *e-Banovina*, *Z1 Televizija*, *TV Jabuka*, *Hrvatski katolički radio*.

Zagovaranje nacionalne kampanje nastavljamo i u 2018. godini. Želimo organizirati što veći broj gostovanja logopeda u knjižnicama i školama te informirati roditelje i nastavnike o disleksiji i teškoćama čitanja kod djece i odraslih. U planu je i pokretanje web stranice Kampanje.



Željka Miščin, viša knjižničarka, diplomirala je komparativnu književnost i filozofiju na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Članica je HKD-ove Komisije za knjižnične usluge za osobe s invaliditetom i osobe s posebnim potrebama od 2012. godine, a u mandatu od 2016. do 2018. je predsjednica Komisije.



„I JA ŽELIM ČITATI!“
NACIONALNA KAMPANJA ZA OSOBE S
TEŠKOĆAMA ČITANJA I DISLEKSIJOM

I J A Ž E L I M Č I T A T I i

NACIONALNA KAMPANJA ZA OSOBE S
TEŠKOĆAMA ČITANJA I DISLEKSIJOM



NACIONALNA I
SVEUČILIŠNA
KNJIŽNICA
U ZAGREBU



Knjižnice grada Zagreba



Tko želi biti ekonomist?

Kate Raworth

Izazovi 21. stoljeća

U proteklih 60 godina kvaliteta života svjetske populacije značajnog je poboljšana. Dijete rođeno 1950-ih moglo je očekivati da će živjeti samo 48 godina, a današnje novorođenče može se nadati životnom vijeku od 71 godine. Samo od 1990. godine naovamo brojnost svjetske

populacije koja živi u ekstremnom siromaštvu (s manje od 1,90 dolara dnevno) - prepolovljena je. U istom razdoblju dvije milijarde ljudi po prvi puta je dobilo pristup pitkoj vodi i sanitarijama. Sve navedeno događalo se u uvjetima rasta stanovništva od gotovo 40 posto.

Moć slika

U stručnoj javnosti govori se otprilike ovako: „trebamo novu ekonomsku priču... prikladnu za 21. stoljeće... priču o našoj zajedničkoj ekonomskoj budućnosti.“ Slažem se. Pa ipak, pritom se zaboravlja važna činjenica: najsnažnije priče tijekom povijesti ispričane su slikama! Želimo li iznova napisati ekonomsku znanost moramo ju iznova „nacrtati“ jer su male šanse da novu priču ispričamo držeći se starih slika. Možda će vam poziv na crtanje novih slika izgledati neozbiljno - poput kakve dječje igre. No, vjerujte mi da nije tako. Dopustite mi da vam to i dokažem.

Od prapovijesnih pećinskih slika do mape podzemne željeznice Londona slike, dijagrami i grafikoni stoljećima predstavljaju važnu komponentu osnovnog ljudskog izričaja. Razlog tome jednostavan je: naš mozak preferira vizualni način mišljenja. “Slike dolaze prije riječi. Dijete promatra i prepoznaje slike prije nego progovori,” napisao je teoretičar medija John Berger na početku klasika *Ways of Seeing* 1972. godine. *Od tada pa do danas neuroznanost je potvrdila dominantnu ulogu vizualizacije u ljudskoj spoznaji - gotovo*

Od prapovijesnih pećinskih slika do mape podzemne željeznice Londona slike, dijagrami i grafikoni stoljećima predstavljaju važnu komponentu osnovnog ljudskog izričaja.

polovica živčanih vlakana u našim mozgovima povezana je s vidom. Kada su nam oči otvorene vid je odgovoran za dvije trećine električnih aktivnosti mozga kojemu je potrebno samo 150 milisekundi da prepozna neku sliku, a još samo 100 milisekundi da joj odredi smisao. Tako u oba oka imamo „slijepe točke“ – tamo gdje se optički živci povezuju s mrežnicom - mozak vrlo spretno stvara besprije-kornu iluziju cjeline. Shodno tome, rođeni smo sa sposobnošću prepoznavanja obrazaca poput prepoznavanja ljudskog lica u oblacima, duhova u sjenama ili mitskih životinja u zvijezdama.

Takoder je definitivno dokazano da najbolje učimo uz pomoć slika. Primjerice, stručnjak za vizualnu pismenost Lynell Burmark o tome kaže: "Ako naše riječi, koncepti i ideje nisu povezani sa slikom ili slikama, u primatelja će ući na jedno uho, ploviti njegovim umom neko vrijeme te potom izaći na drugo uho bez da išta ostane pohranjeno u trajnoj memoriji". Riječi se, naime, obrađuju u kratkotrajnoj memoriji vrlo malog kapaciteta od sedam bitova. S druge strane, znanstveno je dokazano da se slike izravno pohranjuju u dugoročnu memoriju u koju se neizbrisivo urezuju. Prema tome, u slučajevima kada su tekst i slika u konfliktu, najčešće pobjeđuje vizualna poruka. Upravo radi toga je stara izreka „slika vrijedi više od tisuću riječi“ toliko poznata i točna.

Zamislite krugove, parabole, linije i krivulje ekonomskih dijagrama - one nevine slike koje najčešće opisuju tu društvenu znanost – njezinu dinamiku i svrhu. Vjerojatno ćete isprva podcijeniti njihovu moć. Međutim, nemojte to činiti jer je dokazano da ono što nacrtamo umnogome određuje ono što vidimo i ono što ne vidimo; što primjećujemo, a što ignoriramo. Slike koje crtamo opisujući ekonomiju u trenutku će prizvati



ePotpis
O B L A K



Sigurno. Jednostavno. Mobilno.

- |||| potpis temeljen na kvalificiranom certifikatu
- |||| elektronički potpis na dohvat ruke
- |||| putem mobitela, tableta ili laptopa
- |||| radi sa svim platformama i preglednicima
- |||| bez korištenja raznih kriptouređaja

Fina ePotpis u oblaku je usluga koja omogućuje izdavanje kvalificiranog digitalnog certifikata u svrhu izrade udaljenog elektroničkog potpisa i elektroničkog pečata.

JEDANAESTI WEEKEND

Još jedan fantastičan Weekend i zabava svjetskog nivoa u Rovinju

Jedanaesto izdanje Weekenda okupilo je više od 5000 sudionika, uključujući više od 550 novinara i 350 studenata

Hitovima "Žena za sva vremena", "A natural woman" Arethe Franklin te legendarnim pjesmama Olivera Dragojevića, jedna od najcjenjenijih jazz, rock i bluese pjevačica Zdenka Kovačiček, uz pratnju Jazz orkestra HRT-a i dirigentskom palicom Mirona Hausera, otvorila je 11. Weekend Media Festival u Rovinju, a pozornicu je dijelila je s glazbenikom Markom Toljom.

Konferencijski dio otvorio je panel Will Netflix Eat The Free TV World? na kojem se raspravljalo o trendovima konzumacije sadržaja. Richard Brešković, direktor marketinga Hrvatskog Telekom, istaknuo je da publika u Hrvatskoj voli binge-watchati, a povećava se i gledanost on demand televizije. „Publika u Hrvatskoj prati trendove kakve vidimo u SAD-u. Možda ne u tolikoj mjeri, ali ih prati“, kazao je Brešković, dodajući kako potencijalni rast vidi u kratkim video formama od maksimalno 12 minuta, prikladnih za gledanje na mobitelu tijekom vožnje ili na školskom odmoru.

Jedan od najposjećenijih panela bio je Tell Me a Story na kojem je Pete Radovich, kreativni direktor CBS-a, na konkretnim primjerima najboljih reklama pokazao što doista znači dobar sadržaj. „'Make them care'. Ispričajte priču tako da s ljudima do kojih trebate doći postignete emocionalnu povezanost, a ne da im gurate svoj proizvod“, poručio je Radovich i dodao: „Ljudima je stalo, zato je vrhunski story telling najučinkovitiji način da pokažete vrijednosti branda.“

Irac John Brady u Hrvatsku je došao prije tri godine zbog posla u BAT-u. „Hrvati su doista srdačni prema strancima, osim ako vozite automobil s hrvatskom registracijom pa ne znaju da ste stranac. Vjerojatno je to zato što stranaca još uvijek nema tako mnogo, osim za Advent u Zagrebu. Tada se i ja kao stranac žalim što ima toliko stranaca. Najveća prednost Hrvatske u odnosu na Irsku je klima, ali i sigurnost. Kad mi djeca odu sama u kino u Zagrebu, bezbrižan sam. Bojim se da smo u Irskoj to izgubili“, rekao je Brady.

Najveća zvijezda hrvatske književnosti Kristian Novak zadnjeg dana Weekenda privukao je veliku pozornost posjetitelja. Bivši profesionalni karataš hrabro je odgovarao na pitanja o svojim romanima „Črna mati zemla“ i „Ciganin, ali najljepši“ koji su oduševili kritiku, ali i podigli buku koju možda i nije želio.

Weekend je završio fantastičnim nastupom belgijskog dua 2manydjs. Međunarodne zvijezde koje je obožavao i genijalni David Bowie na završnom partyju pod nazivom "Weekend Goes Global" rasplesali su staru tvornicu duhana u Rovinju i posjetiteljima priuštili zabavu svjetskog nivoa. 11. Weekend Media Festival okupio je više od 5000 sudionika, uključujući više od 550 novinara i 350 studenata. Posjetitelji su u šest dvorana sudjelovali na preko 50 predavanja, panela, prezentacija i radionica koje je održalo više od 150 utjecajnih govornika iz cijeloga svijeta.

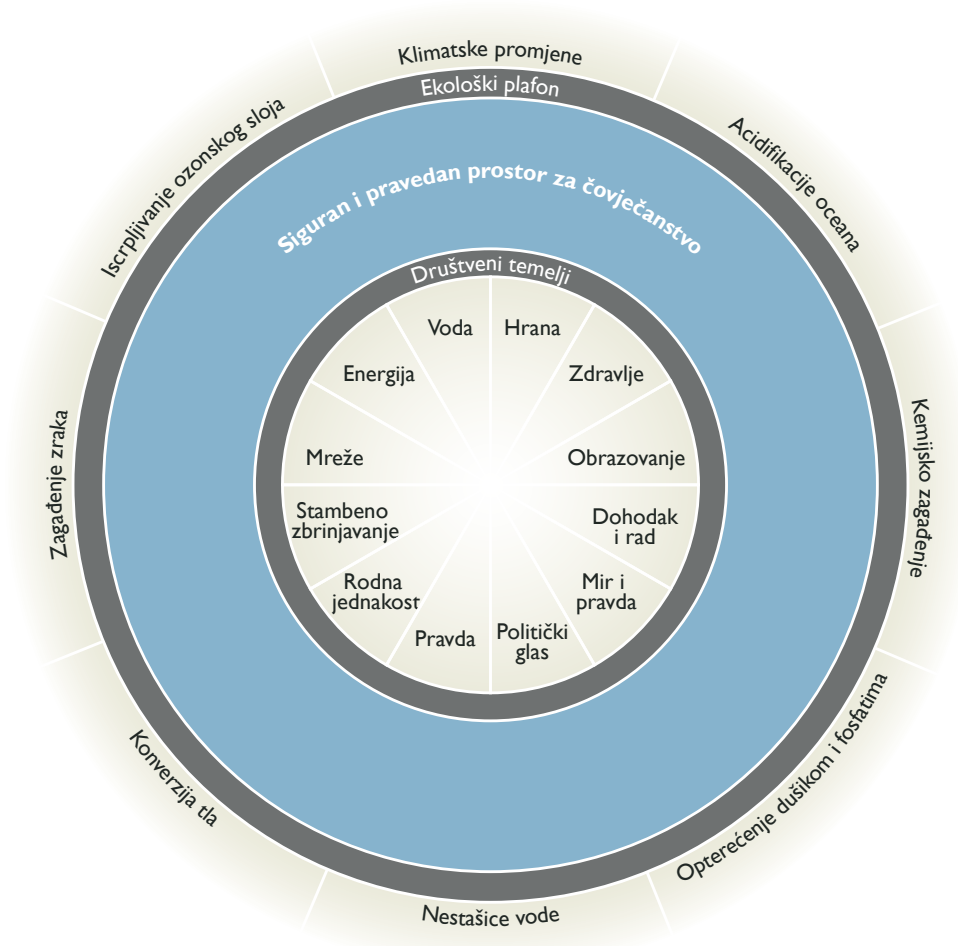


Kompas 21. stoljeća

Kao prvo, da bismo shvatili što nam je važno za budućnost moramo ostaviti po strani fiksaciju rastom BDP-a i započeti s temeljnim propitivanjem: *što ljudima treba da bi dostojno živjeli i napredovali?* Odgovor je jednostavan: svijet u kojem svatko živi život prožet dostojanstvom, mogućnostima i zajedništvom - unutar granica kapaciteta našeg planeta. Drugim riječima, moramo ući u *Doughnut* - siguran i pravedan prostor za čovječanstvo za čovječanstvo. Upravo se o tome radi u

vizualnoj koncepciji koju sam prvi put nacrtala 2011. godine dok sam radila za *Oxfam*. Tijekom proteklih pet godina, u razgovorima sa znanstvenicima, aktivistima, akademikima i političarima ažurirala sam ovu sliku kako bi odražavala najnovije rezultate na području globalnih razvojnih ciljeva.

Dopustite mi da vas upoznam s “krafnom” koja bi se doista mogla pokazati dobrom za sve nas.



„Krafna“ kao kompas 21. stoljeća: Između društvenih temelja ljudskog blagostanja i ekološkog plafona nalazi se siguran i pravedan prostor za čovječanstvo.

uvijek ima dosta neizvjesnosti oko navedenih brojki koje označavaju gornje granice - uključujući i pitanja o regionalnim implikacijama takvih globalnih ograničenja - znanost se nastavlja razvijati te će uskoro ponuditi još kvalitetnije i preciznije odgovore. U suštini, *devet planetarnih granica* pružaju najbolju sliku do sada o tome što moramo činiti kako bismo zadržali „vlastiti topli dom“ onakvim kakvoga ga znamo još iz holocena. Problem je u tome što sve to treba učiniti u doba antropocena kojim dominira čovjek!

Ovih *devet planetarnih granica* definira ekološki plafon „krafne“; riječ je o točkama iznad kojih ne bismo trebali povećavati daljnji pritisak na planet želimo li očuvati stabilnost našeg prastarog doma. Gledane zajedno, društvena osnova ljudskih prava i ekološki plafon planetarnih granica čine unutarne i vanjske granice „krafne“ koje su, naravno, čvrsto povezane. Želite li uzeti olovku i iscrtati strelice probijanja označenih granice kako biste ustanovili kako će to utjecati na druge sustave, vidjet ćete da će se „krafna“ deformirati i početi sličiti „zdjeli špageta“.

Znanstvenici su 2009. godine identificirali i kvantificirali devet planetarnih granica unutar kojih se čovječanstvo razvija i opstaje: klimatske promjene, iščezavanje živih vrsta, ciklus dušika u prirodi, acidifikacija oceana, plodnost zemljišta, siježa voda, ozonski omotač, aerosoli i kemijsko zagađenje. „Uslijed ljudskih aktivnosti Zemlja je prekoračila četiri od devet ekoloških granica i tako sebe približila 'zoni opasnosti', ističe se u nedavno objavljenoj studiji časopisa Science. „Klimatske promjene, nestanak biodiverziteta, promjene u korištenju zemljišta i izmijenjeni biokemijski ciklusi, koji su djelomično posljedica upotrebe gnojiva, drastično su promijenili funkcioniranje planeta“, navodi 18 vodećih međunarodnih istraživača koji stoje iza studije Planetary Boundaries: Guiding human development on a changing planet. Prekoračenjem spomenutih granica ne samo da je Zemlja postala manje gostoljubiva već se potkopavaju i naponi za smanjenje siromaštva i unaprjeđenje kvalitete života ljudi na planetu. Granične vrijednosti pet preostalih granica - oštećenje ozonskog omotača, acidifikacija oceana, voda za piće, mikroskopske čestice u atmosferi i kemijsko zagađenje, zasad nisu prekoračene, op. ur.

Translated and reprinted by permission of *Chelsea Green Publishing*, all rights reserved. Copyright 2018. by *Chelsea Green Publishing*. Book excerpt of *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*, Chelsea Green Publishing.

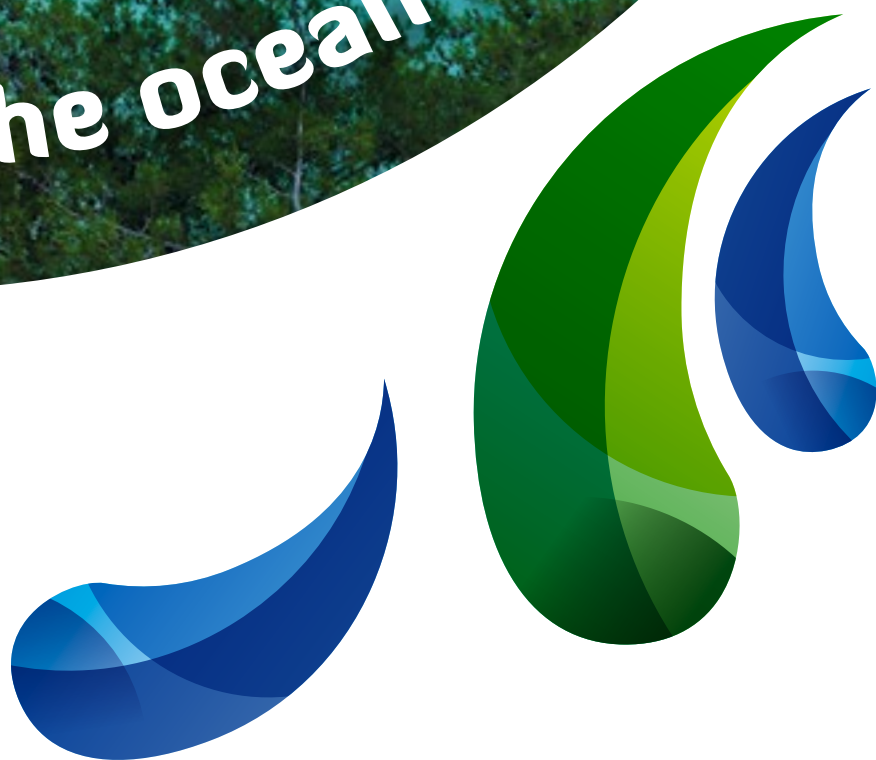


Kate Raworth, ekonomistica koja se bavi propitivanjem i istraživanjem ekonomskog mindseta potrebnog za učinkovito suočavanje s izazovima 21. stoljeća.



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.





Gospodarstvo regenerativnog društva

John Fullerton

*N*e postoji ništa teže i opasnije nego planirati i implementirati novi sustav zbog toga što se stvaratelj novog neizostavno suočava sa žestokim neprijateljstvom onih koji žele očuvati staro, jer im staro donosi korist, te mlakom podrškom onih koji bi profitirali uspostavom novog. - Niccolò Machiavelli

Einstein je jednom prilikom lijepo rekao: "Teorija je ta koja određuje sadržaje koje ćemo uočiti promatranjem." Mislim da njegova tvrdnja krije u sebi veliku mudrost i veliku istinu. Promatrane zajedno, u sebi kriju ključne uzročnike ekonomske krize, te posredno civilizacijske krize s kojom se kao čovječanstvo trenutano suočavamo.

Osobno vjerujem kako je katastrofalan ekonomski sustav i s njim povezane

redukcionističke financije - mnogo više nego neko puko „loše ponašanje“, sebični pojedinci ili božanske „pogreške“ u dizajnu ljudskih bića - glavni krivac za ubrzanje kompleksne i međusobno povezane političke, društvene, ekonomske, financijske i ekološke krize. Institucije koje upravljaju svijetom uglavnom vode dobri lideri koji su i sami žrtve široko rasprostranjene krize percepcije zbog koje ne uspijevaju, prema riječima princa Charlesa, „ispravno razumjeti kompleksnu stvarnost“.

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

Slika 2: osam načela regenerativnog gospodarstva sažimaju naše razumijevanje o tome zašto etika, brižnost i dijeljenje stvaraju prvo vitalne zajednice, a potom zdravo gospodarstvo



3. Inovativnost, prilagodljivost, responzivnost

U svijetu stalnih i sve bržih promjena, sposobnost *inovativnosti* i *prilagodljivosti* najznačajnije utječe na sveukupno zdravlje sustava/vrste. Upravo je to ideja koju je Charles Darwin želio prenijeti u pogrešno formuli-ranoj izjavi koja mu se često pogrešno pripisuje: "U borbi za opstanak, najjače jedinke pobjeđuju na račun svojih suparnika". Ono što je Darwin podrazumijevao pod pojmom „snage“ zapravo je „sposobnost prilagođavanja promjenjivom okruženju“. Od svih navedenih načela, mogli bismo

reći da je ovo načelo najbolje shvaćeno i prihvaćeno u suvremenoj paradigmi. Jedno od osam... možda i nije tako loše!

4. Osnažena participacija

U međuovisnom sustavu, *sposobnost* i *svrhovitost* proizlaze iz nekog oblika doprinosa zdravlju cjeline. Kvaliteta osnažene participacije podrazumijeva da svi dijelovi budu "u odnosu" s većom cjelinom na način da ih taj odnos osnažuje da pregovaraju o vlastitim potrebama te da im istovremeno omogućuje

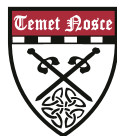
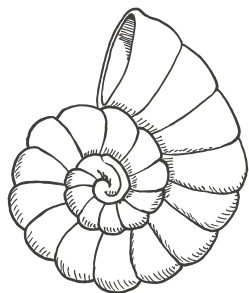
Novi okvir regenerativnog kapitalizma promijenit će raspravu i pokrenuti duboke promjene u javnim politikama SAD-a i širom svijeta. Primjerice, u ovom trenutku podjednako konzervativci i liberali - šefovi Wall Streeta i središnjih banaka, gradonačelnici i čelnici sindikata - raspravljaju o tome kako povećati i ubrzati ekonomski rast. U kontekstu *regenerativne ekonomije* rasprave će se fokusirati na to kako stimulirati regenerativni razvoj usklađen s prirodnim funkcioniranjem ekonomskih tijekova i mreža.

Ukratko rečeno, *novi narativ* osvjetljava put koji nadilazi manjkave nacionalne i globalne politike uvodeći nas u nove prostore kako bismo se učinkovito borili s hitnim i neodložnim problemima. Hoćemo li ga na koncu slijediti? Čini se kako naš dugoročni napredak, a vjerojatno i preživljavanje, posve ovisi o velikoj transformaciji kakva se vjerojatno događa jednom u povijesti civilizacije: o transformaciji u *regenerativnu civilizaciju* zasnovanu na holističkom svjetonazoru. Riječ je o „velikom zadatku“ koji čeka da ga uspješno apsolviramo u 21. stoljeću.

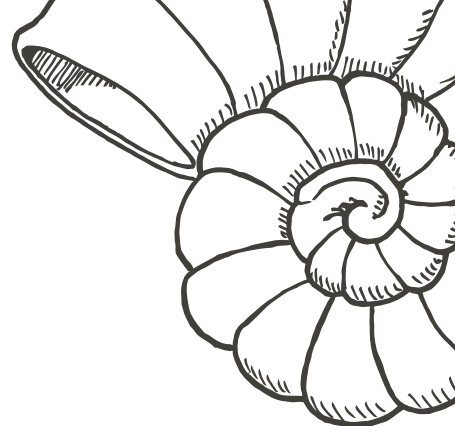
Translated and reprinted by permission of *Kosmos Associates Inc.* This article was originally published under the English title *Regenerative Economies for a Regenerative Civilization* by John Fullerton in *Kosmos Journal*. Copyright ©2018. by *Kosmos Associates Inc.*, all rights reserved. (www.kosmosjournal.org)



John Fullerton, osnivač i predsjednik *Capital Institutea*, institucije čija se osnovna svrha ogleda u „istraživanju, propitivanju i podržavanju globalne gospodarske tranzicije koja će stvoriti prevedniji, regenerativan te u konačnici održiv stil života ljudske zajednice na planetu“.

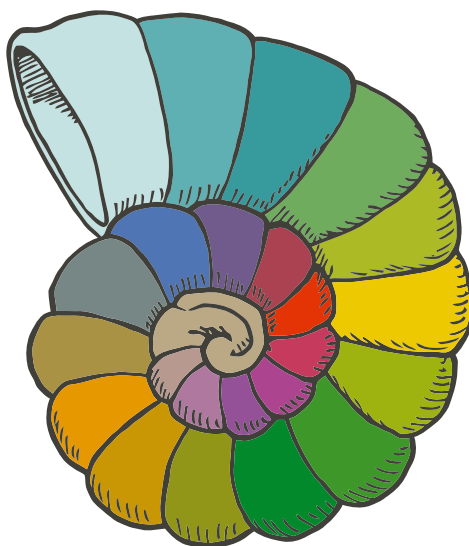


ISOD
INTEGRAL SCHOOL OF
ORGANIZATION DEVELOPMENT



Jednogodišnji studij
ORGANIZACIJSKI RAZVOJ I MENTORSTVO

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
COO, SOPHARMA TRADING**

“Duboko, zahtjevno i dinamično iskustvo transformacije.”

**MR.SC. MIRNA RADOŠEVIĆ
PREDSJEDNICA UPRAVE, SALVEO CEE**

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

**PROF.DR.SC. VLATKO CVRILA
REKTOR SVEUČILIŠTA VERN'**

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

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

Informacije i prijave: daniela.miljan@aspiria.org





Regenerativni svjetonazor

Chrisna du Plessis

Koncept *regenerativnog dizajna* i razvoja morao bi se promatrati u sklopu šireg teorijskog konteksta održivosti. Namjera ovog članka nije detaljno predstaviti brojne teorije, škole i pokrete koji se danas javljaju u sklopu nastojanja da se pronađe odgovor na ključno pitanje: kako sačuvati planet i osigurati održivi razvoj?

Svrha ovog članka drugačija je: objasniti glavna obilježja nove *regenerativne paradigme* u nastajanju te potom usporediti koncepciju s dvjema dominantnim paradigmama

aktualnog diskursa održivosti kroz povijesni prikaz njihova razvoja s aspekta društvenih, kulturnih i svjetonazorskih promjena.

prema prirodi i okolišu. Posljedično tome, prirodno okruženje vrednovalo se prema ekonomskoj koristi koja se izračunavala prema stupnju koristi raznih „usluga“ koje ekosustavi pružaju ljudima.

Nova paradigma uvela je dva različita, iako međusobno povezana pristupa prema održivim poslovnim praksama. Prvi pristup poznat je pod nazivom „održivi kapitalizam“, a naglašava potrebu da se nasljeđe koje ostavljamo budućim generacijama ne smije ugroziti niti umanjiti (Pearce et al., 1989.). Osnovna premisa „održivog kapitalizma“ ideja je da se održivost doista može dostići učinimo li sve kako ne bismo umanjili raspoloživi kapital planete. Radi lakšeg mjerenja, definiraju se zalihe pet vrsti kapitala: *financijski, ljudski, društveni, proizvodni i prirodni* kapital. Smatra se da je za izradu „bilance održivosti“ nužno imati svih pet vrsta kapitala neophodnih kako bi neko gospodarstvo normalno funkcioniralo.

Drugi pristup, pristup *ekološke učinkovitosti*, temelji se na spoznaji o ograničenosti resursa i teži njihovom boljem i učinkovitijem korištenju. Svjetsko poslovno vijeće za održivi razvoj (*World Business Council for Sustainable Development*) još je 1991. godine uvelo

„Održivi kapitalizam“ naglašava potrebu da se nasljeđe koje ostavljamo budućim generacijama ne ugrožava niti umanjuje.

pojam „eko učinkovitost“ kako bi u dvije riječi saželo poslovnu dimenziju održivog razvoja. U suštini, „eko učinkovitost“ zapravo je filozofija upravljanja koja ohrabruje biznis da traga za metodama poboljšanja stanja okoliša uz ostvarenje ekonomskih koristi. Dok biznis smatra da ovaj koncept otvara mogućnost uvođenja ekonomske i ekološke efikasnosti kako bi se stvorile veće vrijednosti s manjim utjecajem na okoliš, Europska agencija za okoliš (*European Environment Agency*) „eko učinkovitost“ definira kao „više dobrobiti iz manje prirode“. Ključne postavke pokreta „eko učinkovitosti“ temelje se na prihvaćanju ograničenosti resursa i ograničenosti kapaciteta zagađivanja. Želimo li održati kontinuirani ekonomski rast kako bi se zadovoljile rastuće potrebe čovječanstva, jedini put je da „više“ ostvarimo s „manje“ resursa.

Činiti više s manje resursa nije ništa novo, pogotovo u svijetu biznisa. U svakom slučaju, brojni primjeri dokazuju da takav pristup gotovo uvijek donosi ekonomsku korist. Alati koji se koriste za ostvarenje ciljeva „eko učinkovitosti“ obuhvaćaju koncepte kao što su:

- sustavi za upravljanje okolišem (*Environmental Management Systems*),
- analiza životnih ciklusa (LCA - *Life Cycle Analysis*),
- upravljanje životnim ciklusima (MCA - *Life Cycle Management*)
- čista proizvodnja (*Clean Production*),
- ekološko upravljanje lancem opskrbe (*Environmental Supply Chain Management*),
- dizajn za okoliš (*Design for Environment*).

Riječju, „eko učinkovitost“ predlaže suptilne promjene u industrijskoj proizvodnji koje će rezultirati unaprjeđenjima pa će utjecaj na okoliš biti manje štetan - npr. koncepti učinkovitosti kao što su „faktor četiri“ (FF - *Factor Four*) i „faktor deset“ (FT - *Factor Ten*) - a

Još jedan fantastičan Weekend i zabava svjetskog nivoa u Rovinju

Jedanaesto izdanje Weekenda okupilo je više od 5000 sudionika, uključujući više od 550 novinara i 350 studenata

Hitovima "Žena za sva vremena", "A natural woman" Arethe Franklin te legendarnim pjesmama Olivera Dragojevića, jedna od najcjenjenijih jazz, rock i bluese pjevačica Zdenka Kovačiček, uz pratnju Jazz orkestra HRT-a i dirigentskom palicom Mirona Hausera, otvorila je 11. Weekend Media Festival u Rovinju, a pozornicu je dijelila je s glazbenikom Markom Toljom.

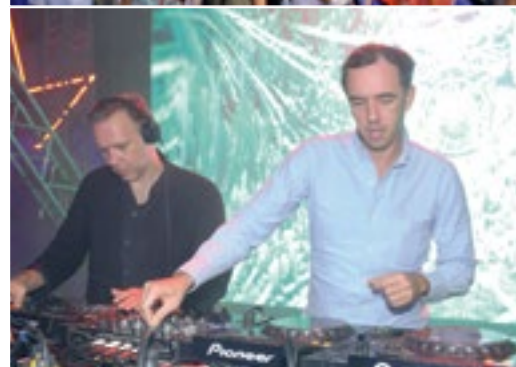
Konferencijski dio otvorio je panel Will Netflix Eat The Free TV World? na kojem se raspravljalo o trendovima konzumacije sadržaja. Richard Brešković, direktor marketinga Hrvatskog Telekom, istaknuo je da publika u Hrvatskoj voli binge-watchati, a povećava se i gledanost on demand televizije. „Publika u Hrvatskoj prati trendove kakve vidimo u SAD-u. Možda ne u tolikoj mjeri, ali ih prati“, kazao je Brešković, dodajući kako potencijalni rast vidi u kratkim video formama od maksimalno 12 minuta, prikladnih za gledanje na mobitelu tijekom vožnje ili na školskom odmoru.

Jedan od najposjećenijih panela bio je Tell Me a Story na kojem je Pete Radovich, kreativni direktor CBS-a, na konkretnim primjerima najboljih reklama pokazao što doista znači dobar sadržaj. „'Make them care'. Ispričajte priču tako da s ljudima do kojih trebate doći postignete emocionalnu povezanost, a ne da im gurate svoj proizvod“, poručio je Radovich i dodao: „Ljudima je stalo, zato je vrhunski story telling najučinkovitiji način da pokažete vrijednosti branda.“

Irac John Brady u Hrvatsku je došao prije tri godine zbog posla u BAT-u. „Hrvati su doista srdačni prema strancima, osim ako vozite automobil s hrvatskom registracijom pa ne znaju da ste stranac. Vjerojatno je to zato što stranaca još uvijek nema tako mnogo, osim za Advent u Zagrebu. Tada se i ja kao stranac žalim što ima toliko stranaca. Najveća prednost Hrvatske u odnosu na Irsku je klima, ali i sigurnost. Kad mi djeca odu sama u kino u Zagrebu, bezbrižan sam. Bojim se da smo u Irskoj to izgubili“, rekao je Brady.

Najveća zvijezda hrvatske književnosti Kristian Novak zadnjeg dana Weekenda privukao je veliku pozornost posjetitelja. Bivši profesionalni karataš hrabro je odgovarao na pitanja o svojim romanima „Črna mati zemla“ i „Ciganin, ali najljepši“ koji su oduševili kritiku, ali i podigli buku koju možda i nije želio.

Weekend je završio fantastičnim nastupom belgijskog dua 2manydjs. Međunarodne zvijezde koje je obožavao i genijalni David Bowie na završnom partyju pod nazivom "Weekend Goes Global" rasplesali su staru tvornicu duhana u Rovinju i posjetiteljima priuštiti zabavu svjetskog nivoa. 11. Weekend Media Festival okupio je više od 5000 sudionika, uključujući više od 550 novinara i 350 studenata. Posjetitelji su u šest dvorana sudjelovali na preko 50 predavanja, panela, prezentacija i radionica koje je održalo više od 150 utjecajnih govornika iz cijeloga svijeta.



Grlobolja? Bolno gutanje?



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

fokusiran je na *učenje* o tome kako odgovoriti, prilagoditi se i razvijati se u skladu s promjenama te istovremeno izbjegavati one promjene koje bi mogle opasno ugroziti lokalne i globalne društveno-ekološke sustave.

Holling i Gunderson naglašavaju da postoje dvije različite interpretacije „otpornosti“. Prva, koju nazivaju „projektirana otpornost“, usredotočena je na održavanje stabilnosti što bliže stanju ravnoteže. Ova definicija fokusira se na „učinkovitost, kontrolu, konstantnost i predvidivost“ jer su, prema njihovu mišljenju, upravo to atributi koji predstavljaju „suštinu željenih mjera i dizajna koji će osigurati optimalnu funkcionalnost sustava i spriječiti eventualne ugroze“. Spomenuti koncept možda bi se mogao primijeniti na relativno stabilne sustave, ali ne i na one druge, izrazito dinamičke i nestabilne sustave. Štoviše, tada

bi mjere kontrole i mjerenje učinkovitosti moglo biti kontraproduktivne.

Druga definicija otpornosti koju nazivaju „otpornost ekosustava“ (Holling i Gunderson, 2002.) usredotočena je na neravnoteže u sustavu koje se definiraju atributima poput „izdržljivosti, sposobnosti prilagođavanja, varijabilnosti i nepredvidivosti“. Navedeni teoretičari smatraju da druga interpretacija otpornosti pruža suštinsko objašnjenje za razumijevanje i dizajniranje mjera kojima se može izgraditi istinski održiv svijet.

Stvarna korist koncepta „otpornosti“ najviše se ogleda u spoznaji da se raspadom rigidnih sustava oslobađaju novi potencijali i prilike za dizajniranje novih putova razvoja. Kako bi se potencijali u potpunosti iskoristili nužno je aktivnije se okrenuti stvaranju politika regenerativnog razvoja.

Stvaranje regenerativne platforme za očuvanje okoliša

Regenerativni razvoj utemeljen je na sljedećim filozofskim postavkama:

- ljudi, kultura i artefakti koje ljudi stvaraju inherentni su dijelovi ekosustava,
- ljudske aktivnosti trebale bi pozitivno pridonositi funkcioniranju i evoluciji životnih ciklusa ekosustava i bio-geoloških sustava te pospješivati procese samoiscjeljenja prirode,
- ljudski naponi i aktivnosti trebali bi se ravnati prema kontekstu specifične situacije,
- razvoj i dizajn trajni su, participativni i reflektivni procesi.

Regenerativni razvoj utemeljen je na postavci da su ljudi, kultura i artefakti inherentni dijelovi ekosustava.

Istovremeno teži ponovnoj uspostavi ravnoteže i obnovi globalnih društveno-ekoloških sustava korištenjem niza lokalnih ekoloških projekata i praksi ukorijenjenih u domicilnom kontekstu.

Iako *regenerativna paradigma* ne predstavlja posve novi svjetonazor (proto-ekološki pokreti javljali su se još 1960-ih i 1970-ih godina), značajan je iskorak u odnosu na sve druge trenutačno poznate pristupe. Pa ipak, da bi se provjerila primjenjivost njezinih ideja i aktivnosti trebat će proći neko vrijeme tijekom kojeg će se provesti brojna testiranja. U ovom trenutku čini se da jedino regenerativna paradigma nudi učinkoviti model povezivanja ljudi i prirode, i to na dva osnovna načina:

1. pomaže u jačanju sposobnosti prilagodbe kako bismo preživjeli kaos izazvan globalnim promjenama,
2. pomaže kroz jačanje regenerativne sposobnosti planeta i stvaranja uvjeta u kojima će se ljudska bića i ostali živi svijet uspješno razvijati.

Klimatske promjene uskoro će transformirati globalne sustave i stvoriti nova pravila „igre“; nove priče i nove mogućnosti. Pa ipak, za sada još uvijek ne znamo kako se uspješno nositi s novim izazovima: hoće li nam biti dovoljan tradicionalni pristup „odozdo prema gore“ ili će nam trebati neki drugi, kreativniji pristup. Vrijeme će pokazati kako će se proces regenerativnog razvoja na koncu odvijati.

Translated and reprinted by permission of Chrisna du Plessis, all rights reserved. Copyright 2018. by Chrisna du Plessis. This article was originally published under the English title *Towards a regenerative paradigm for the built environment in Building Research & Information*, 7-22. 2012.



Chrisna du Plessis, doktorica znanosti,
predstojnica Katedre za arhitekturu Sveučilišta
Pretorija u Južnoj Africi.

L

Q

BUSINESS
ORGANIZATIONAL
OPERATIONAL
MODEL

VRIJEME JE ZA VELIKI PRASAK.

U sportu, sistem igre je onaj koji ekipu pretvori u pobjedničku.

U biznisu, **BOOM** sistem poslovanja je onaj koji tvrtku transformira u snažnu i strukturiranu organizaciju.

Ispunite upitnik i saznajte koliko je dobar
vaš sistem poslovanja na www.lq.hr/boom





Regenerativna (R)evolucija: obnavljanje jedinstva čovjeka i prirode

Daniel C. Wahl

Činjenica je da se nova generacija sustavskih dizajnera polako, ali sigurno počinje koristiti ekološki inspiriranim dizajnom u poljoprivredi, arhitekturi te u planiranju zajednica, gradova, poduzeća, gospodarstava i regeneraciji ekosustava. Stoga vas pozivam da im se što prije pridružite u su-kreiranju *regenerativne kulture* kako bismo svi zajedno potaknuli tranziciju prema regenerativnom društvu. Naime, najkasnije do sredine 21. stoljeća utjecaj čovječanstva na prirodu mora se drastično promijeniti kako bi se *degeneracija* zamijenila *regeneracijom*. Svi zajedno moramo blisko surađivati u procesu transformacije društva kao jedinog mogućeg odgovora na krizu s kojom smo suočeni.

Kako bismo stvorili budućnost razvoja i napretka za devet milijardi ljudi i ostale oblike života moramo napraviti istinski zaokret: napustiti destruktivne aktivnosti i zaliječiti zajednice, ekosustave i Zemlju. Mnogi, često puta dobronamjerni, projekti obnove prirode još uvijek se provode u arogantnom ljudskom stavu koji čovjeka i dalje podsvjesno smatra "gospodarom prirode". Primjerice, u slučaju sadnje monokulturnih šuma eukaliptusa koje se naziva „pošumljavanje“ unatoč tome što se provodi na područjima koja su ugrožena nestašicom vode.

Prema tome, tek kada iz naših umova izbrišemo nametnutu odvojenost prirode i kulture, kada uistinu shvatimo da smo

povezani i ovisni o svim oblicima života, možemo razmišljati o pomirenju čovječanstva s ostatkom prirode. Tek kada napravimo taj iskorak - koji se prvenstveno ogleda u promjeni načina razmišljanja o našem sudjelovanju u evoluciji sveukolikog života - moći ćemo dizajnirati onako kako to čini priroda: *sukreiranjem elegantnih rješenja prilagođenih biokulturnoj jedinstvenosti mjesta.*

Glavni izazov procesa Re-generacije savršeno je sumirao Buckminster Fuller u poznatoj izjavi: *Postići da se svjetske dobrobiti u 100 postotnom iznosu dijele na cijelo čovječanstvo, a ne samo privilegiranim. Postići to u najkraćem mogućem roku, kroz spontanu suradnju, poštivanjem ekoloških normi, ne ugrožavajući bilo koju živuću vrstu.*

Translated and reprinted by permission of Daniel C. Wahl, all rights reserved. Copyright 2018. By Daniel C. Wahl. This article was originally published under the English title *Regenerative (R)evolution: reclaiming humanity's oneness with nature* in *Medium* OPP. (www.medium.com).

M Medium



Daniel C. Wahl, biolog, doktor znanosti, stručnjak i međunarodni savjetnik na području dizajna holističkih sustava inspiriranih živim organizmima.



www.iedc.si/gmp

IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

General Management Program

Maximise your impact at work.

POWERED BY

