

# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



## Klasici VI



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

# Executive MBA Pr

*Boost your managerial potential*



IEDC

Bled School of  
Management

---

*A School with a View*

ogram

l.

# CLASS PLUS

GORIVA

Poboljšana  
formula  
za bezbrižnu  
vožnju.

Še balj

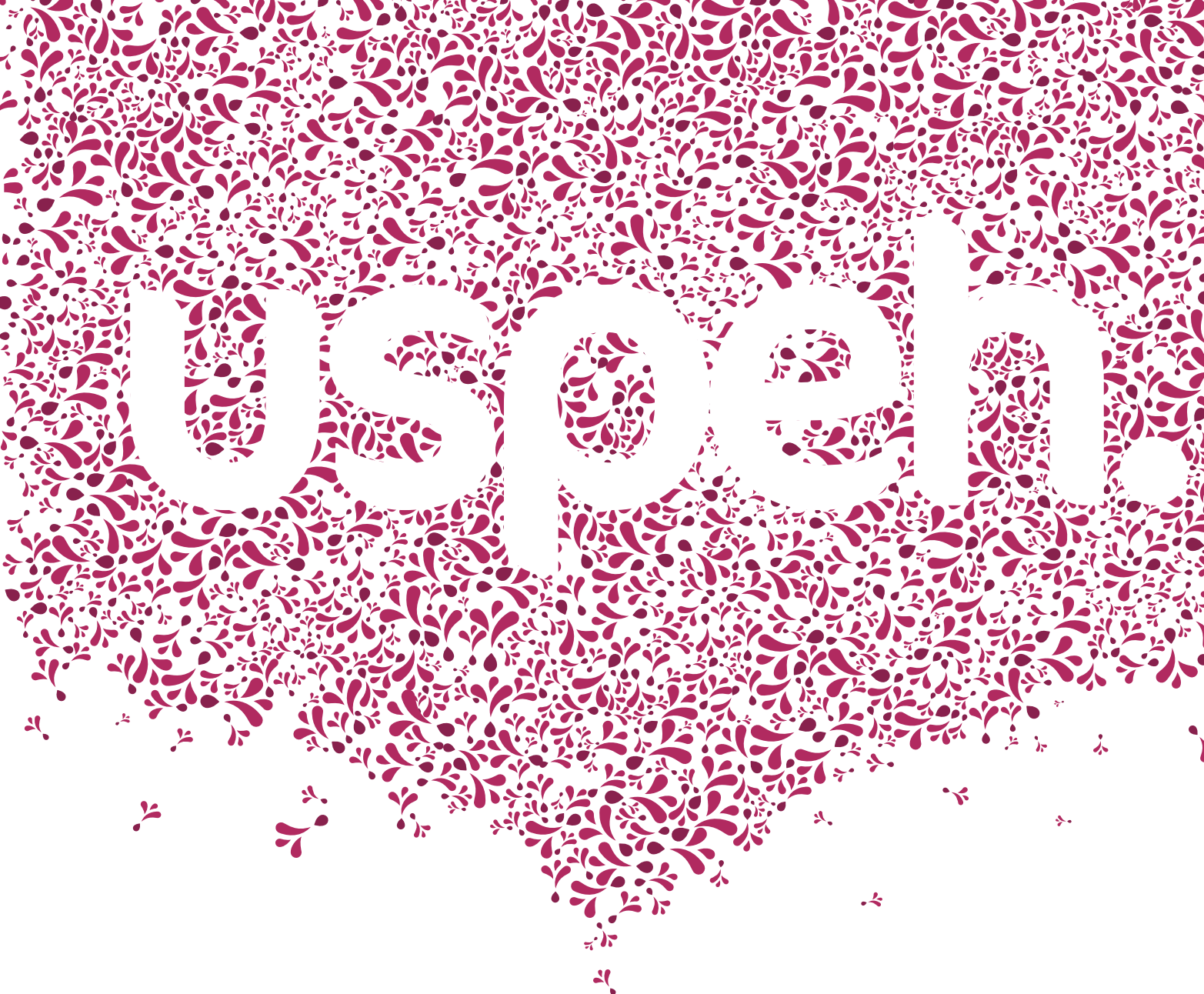
JURAJ ŠEBALJ  
RALLY VOZAČ



**INA**  
*Dokazano najbolja.*

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**<sup>®</sup>  
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. IV / Vol. X / Zima 2019.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

**q21** Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vođenja

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

**Partneri:**

Emerald Management First

JOSSEY-BASS™  
An Imprint of WILEY

PEGASUS  
COMMUNICATIONS

SoL  
society for  
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Prosinac 2018.



9

Klasici VI  
Marko Lučić

13

Izgradnja i jačanje karaktera  
Joseph L. Badaracco

U nekom trenutku života svi smo se suočili sa situacijama kada su se poslovne obveze i zahtjevi radnog mjesta neočekivano sukobili s našim najdubljim uvjerenjima. U takvim trenucima ne ulazimo u konflikt „ispravno vs. pogrešno“ nego u sukob „ispravno vs. ispravno“. Što god učinili prati nas osjećaj da smo pogrešno postupili.

31

Parabola o Sadhuu  
Bowen McCoy

Istinita priča o usponu na Himalaju i događajima koji su ga pratili vremenom je prerasla u legendarni školski primjer *etičke dvojbe* koja se izučava na MBA programima brojnih poslovnih škola.

47

Nelson Mandela  
Anders Hallengren

Tekst koji dočarava na koji način život jednog posebnog pojedinca dostiže ispunjenje i pretvara se u viziju nacije. Nadahnut mnogih utjecajima - podjednako vlastitim nasljeđem i primjerima drugih revolucionara, pa čak i književnicima ugnjetavača - Nelson Mandela je oblikovao specifičnu viziju čovječanstva kojom je obuhvatio sve ljude, bez obzira na rasu, vjeru, spol, etničku ili vjersku pripadnost te seksualnu orijentaciju, postavši istaknuti primjer ostatku svijeta.

69

Mahatma Gandhi  
Mick Yates



Biografska priča o vjerojatno najvećoj osobi dvadesetog stoljeća, a možda i cijelog tisućljeća, Mohandasu Karamchandu Gandhiju kojeg je pjesnik Rabindranath Tagore nazvao „mahatma“ („velika duša“).

91

Nasljeđe lidera - razgovor s Maxom De Preeom  
Frances Hesselbein

Pročitajte intervju s legendarnim Maxom De Preeom, dugogodišnjim predsjednikom uprave kompanije *Herman Miller*; dobitnikom brojnih priznanja i nagrada za liderstvo u poslovnom i civilnom sektoru.

103

Kultura predanosti poslu  
Herb Kelleher

Predsjednik uprave *Southwestern Airlinesa* piše o stilu liderstva kojim je stvorio nevjerojatno uspješnu tvrtku i pobijedio moćne konkurente.

113

Razvoj novih lidera u „zajednicama prakse“  
Margaret Wheatley

Diljem svijeta primjetan je zabrinjavajući trend - strašan nedostatak kvalitetnih lidera i nadarenih profesionalaca. Ugledna autorica u tekstu pokušava odgovoriti na pitanje zašto je tome tako te ponuditi vlastita promišljanja o tome kako brzo i učinkovito razviti novu generaciju osvještenih pojedinaca koji će nas povesti u bolje sutra.



Uvodnik

# Klasici VI

Marko Lučić

Početak jeseni, u vrijeme dogovora o tome koje ćemo tekstove uvrstiti u zimski broj *qLifea*, nazvao me kolega s molbom da mu prosljedim nekoliko članaka o *etičkom liderstvu* jer su ga organizatori jedne konferencije pozvali da sudionicima pojasni važnost *etike* i *etičkog ponašanja* u poslovnom svijetu. Njegov zahtjev glasilo je doslovce ovako: „Marko, zasigurno imaš neku stručnu studiju koja jasno pokazuje da se *etičko poslovanje* isplati, odnosno da pozitivno utječe na konačne poslovne rezultate?“ Znajući koliko ću ga razočarati odgovorio sam: „Priatelju dragi, koliko je meni poznato takva studija uopće ne postoji. Etika je u velikoj mjeri 'sivo područje' pa je vrlo teško – da ne kažem nemoguće – jednoobrazno utvrditi što točno znači te kako uopće izgleda *etičko ponašanje* nekog lidera ili organizacije. Ako iz analize izbacimo ekstreme (fizičko zlostavljanje, krađu i slične ekscese) obično ostajemo u beskrajnim 'etičkim međuprostorima' koji se vrlo lako mogu interpretirati kao 'etički' ili 'neetički' pukom promjenom perspektive.“

Prepričavši kolegama u uređivačkom odboru sadržaj našeg razgovora brzo smo se složili da u *Klasike VI* uvrstimo dva legendarna teksta *Harvard Business Reviewa* o etici u poslovanju: *Parabola o Sadhuu* Bowena McCoya te *Izgradnja i jačanje karaktera* Josepha Badaraccoa koji predstavljaju „obavezno štivo“ na kolegijima svih relevantnih MBA studija. O čemu navedeni tekstovi pišu?

O tome da je *etičko postupanje* lidera vrlo rastezljiv, multidimenzionalan te vrlo kompleksan pojam koji transcendiraju uobičajeno nezrelo poimanje etike kao fenomena koji uzrokuje, laički rečeno, to „da se svi super osjećaju i da se svi vole“. Iako je takvo stanje „sveopćeg zadovoljstva“ liderovim odlukama možda moguće u slučaju jednostavnih situacija uskog područja utjecaja, porastom razine liderstva etičke odluke linearno postaju sve kompleksnije i

teže jer struktura problema zahtijeva da se jednostavno odlučivanje prema „ispravno vs. pogrešno“ matrici zamijeni matricama „ispravno vs. ispravno“ (engl. *right vs. right*) ili, gledano iz drugog kuta, „neispravno vs. neispravno“ (engl. *wrong vs. wrong*) kada kao lider ne birate između „dobre“ i „loše“ nego između dviju „loših“ alternativa trudeći se pritom učiniti što manje štete.

Možda najbolji primjer navedenog obrasca - koji rado prepričavam na radionicama i u razgovoru s kolegama - pronalazimo u stvarnom događaju iz II. Svjetskog rata na otvorenom moru Atlantika, kada se američkom brodu koji je tonuo pogođen projektilom njemačkog razarača približavala američka podmornica u namjeri da spasi što više pomoraca koji su plutali na površini hladnog mora. Podmornica je izronila stotinjak metara od tonuće olupine,

a mornari s broda zaplivali su prema njoj nadajući se spasenju. Zapovjednik podmornice s mosta je pomno pratio situaciju - mornare koji su plivali prema njima, ali i poziciju njemačkog razarača koji se vraćao na „mjesto zločina“ kako bi dokrajčio plijen – te je iznenada zapovijedio: „Zaron!“

U tom trenutku posada podmornice naprosto je poludila. Iako su izvršili zapovijed, odmah po povratku u bazu prijavili su ga vojnom sudu pod optužbom za „dezerterstvo, bijeg i usmrćivanje stotinjak suboraca“. Neki među njima pokušali su sami svojim rukama „izvršiti pravdu“. Zapovjednik je jedva ostao živ te je osramoćen čekao presudu. A ona je bila posve drugačija negoli su mnogi očekivali: umjesto da ga se osudi na „smrt strijeljanjem“ porota je zapovjednika oslobodila svih optužbi i predložila za najviše odlikovanje jer je tijekom procesa nepobitno utvrđeno da je donio „...jedinu ispravnu odluku... kojom je spasio svoju podmornicu i posadu... ostavivši suborce u moru. Njima, nažalost, zbog okolnosti (blizine njemačkog razarača) jednostavno nije bilo spasa“.

Kako bismo dodatno osvijestili da su *etičke dvojbe* prisutne u životima svih lidera, pa tako i onih najvećih, tekstovima McCoya i Badaracca pridodali smo kratke biografske priče o Mahatmi Gandhiju i Nelsonu Mandeli, vjerojatno najvećim liderima dvadesetog stoljeća, u kojima se uočavaju neke intrigantne kontoverze. Primjerice, osim toga što je Gandhi neosporno ikona indijske i svjetske

povijesti, osoba koja je nenasilnim pokretom oslobodila naciju od stranih ugnjetavača, u njegovu životu nailazimo na niz situacija – od odnosa sa suprugom i sinom, stavova o važnosti obrazovanju i tehnološkog napretka pa sve do čudnih seksualnih „testova“, rasističkih izjava o nativnim Afrikancima ili ekstremnih i naivnih pokušaja primjene koncepcije nenasilja (poruka Židovima da se nenasiljem suprostave Hitleru) – koje bi u vama, da ste kojim slučajem bili pored njega, lako mogle probuditi srdžbu i bijes navodeći vas da ga optužite za „neetičko ponašanje“. U tom smislu ni Mandela nije bio drugačiji. Štoviše, za života često je o sebi znao kazati kako on „ni u kojem smislu nije svetac“ te je u zreloj fazi razvoja, nakon izlaska iz zatvora 1990. godine, otvoreno i javno propitivao promjenu strategije ANC-a 1960-ih godina kada je vlastitim utjecajem nenasilni otpor transformio u oružanu pobunu čime je vlastitoj političkoj stranci u relativno kratkom vremenskim roku pribavio negativni imidž „terorističke organizacije“.

Naravno, sve ovo ne pišem zbog relativizacije i umanjivanja značaja *etičkih normi* i *etičkog ponašanja* u poslovnom svijetu jer bih time bio u koliziji sa samim temeljima qLifea, već radi toga da dijaloge o ovoj temi - koja se mnogima pogrešno čini sama po sebi razumljiva – podignemo na viši nivo zrelosti kako bismo produbili razumijevanje složenosti, slojevitosti i multidimenzionalnosti znanosti i umjetnosti liderstva te u nju utkanih prirodnih konflikta.



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.*

The background of the image is a heavily blurred photograph of a city street. In the foreground, a wooden sidewalk leads towards a street. In the background, there are multi-story buildings with windows and a street sign on a pole. The overall color palette is warm, dominated by browns, oranges, and yellows, suggesting a sunset or sunrise. The text 'Quality' is centered in the lower half of the image.

Quality

# Izgradnja i jačanje karaktera

**Joseph L. Badaracco, Jr.**

U nekom trenutku života svi mi suočili smo se sa situacijama kada su se poslovne obaveze i zahtjevi radnog mjesta neočekivano sukobili s našim najdubljim uvjerenjima. Primjerice, zbog loših (ili nedovoljno dobrih) poslovnih rezultata kao lideri i menadžeri nerijetko ste prisiljeni smanjivati proračune te otpuštati lojalne i vrijedne zaposlenike. Ili vam se može dogoditi nešto drugo; vaša najdraža kćerka prvi put nastupa na javnom koncertu, u isto vrijeme kada je u firmi najavljen posjet važnog klijenta. U takvim trenucima suočeni smo s konfliktom između dviju ispravnih odluka, odnosno „onog što bismo trebali učiniti“ i „onoga što smatramo ispravnim učiniti“ (engl. *right versus right*). Međutim, što god napravili uvijek će nas pratiti osjećaj da smo pogrešno postupili.

napredak u karijeri. Peter Adario, iako svjestan osobnih vrijednosti, nije se uspio prilagoditi realnostima konkurentnog radnog okruženja *Sayer Microworlda* pa zbog toga nije uspio spriječiti otkazivanje ugovora o radu Kathryn McNeil čime je ugrozio vlastitu karijeru. Eduardo Sakiz ostao je vjerran osobnim vrijednostima i vrijednostima svoje organizacije te je istovremeno odlično predvidio kako će reagirati protivnici i saveznici unutar i izvan kompanije. Shodno tome, uspio je lansirati lijek koji je potom promijenio svijet.

Njemački filozof Friedrich Nietzsche jednom je napisao: „Vjerujem da upravo konfliktne situacije i osjećaji koje one potiču presudno utječu na razvoj velikih ljudi. Primjerice, tek kada dobro napnemo luk možemo očekivati uspješno odapinjanje strelice. 'Definirajući trenuci' dovode i objedinjuju 'konflikte' i 'osjećaje' u fokus. Prisiljavaju nas da pronađemo ravnotežu između idealizma našeg srca kojem težimo i realnosti radnog okruženja. 'Definirajući trenuci' nisu puka intelektualna vježba nego istinska prilika za kreativno djelovanje i osobni razvoj“.

Translated and reprinted by permission of *HBR Publishing*. This article was originally published under the English title *The Parable of the Sadhu* by Bowen McCoy, May-June 1997. Copyright ©2018. by *HBR Publishing*, all rights reserved.



**Joseph L. Badaracco**, profesor poslovne etike i voditelj MBA programa na poslovnoj školi Harvard. Autor je više knjiga o liderstvu, odlučivanju i društvenoj odgovornosti od kojih su najpoznatije *Defining Moments: When Managers Must Choose between Right and Right*, *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*, *Questions of Character*, *The Good Struggle: Responsible Leadership in an Unforgiving World*.



DON'T LET  
**NUMBERS**  
DEFINE YOU



**NEW MUSEUM® CLASSIC**  
PERFECTION UPDATED.  
AN ICON OF MODERN DESIGN.  
[MOVADO.COM](http://MOVADO.COM)

MOVADO

**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 • Luigi, Giardini 7, Pula

**EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA RH:** P-grupacija d.o.o., Omladinska 4, Rijeka, Tel: 051/227-012, E-mail: [sales@p-grupacija.hr](mailto:sales@p-grupacija.hr), [www.p-grupacija.hr](http://www.p-grupacija.hr)



# Parabola o Sadhuu

Bowen McCoy

Kao jedan od prvih polaznika novog programa prošle godine iskoristio sam plaćeni šestomjesečni dopust koji *Morgan Stanley* nudi svojim djelatnicima te sam uživao u rijetkoj prilici da na dužem studijskom putovanju u miru promislim o svemu što se u mom životu zbiva. Prva tri mjeseca proveo sam u Nepal prohodavši više od tisuću kilometara kroz dvjestotinjak sela na padinama Himalaja te sam pritom uspio svladati 40.000 metara vertikalnih uspona. Na tom putu jedini zapadnjački suputnik bio mi je antroplog Stephen koji je prikupljao podatke o običajima i načinu života stanovnika sela kroz koja smo prolazili.

Međutim, na putovanju Nepalom dogodio se jedan nemili događaj koji je duboko utjecao na mene, a posebno na moje promišljanje o *poslovnoj etici*. Iako iskustvo koje ću u nastavku teksta opisati naizgled nema veze s biznisom, situacija u kojoj smo se nenadano našli prerasla je u najveću *etičku*

*dvojbu* s kojom smo se ikada sreli u životu. Reakcije ljudi koji su sudjelovali u tom događaju te način njihova suočavanja s moralnom dilemom važna su lekcija o kojoj bi trebao promisliti svaki lider i menadžer, u svakoj organizaciji, bez obzira na misiju ili svrhu.

**“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](http://hrvatskitelekom.hr/poslovni/magenta1business).

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



**ŽIVJETI ZAJEDNO**

u brojnim organizacijama mogu potvrditi koliko je zapravo fascinantno da odmah po dolasku u neki sustav – kada ste „čisti“ u smislu da niste uvučeni i opterećeni unutarnjim odnosima – možete osjetiti kako on „diše“, koji je stil upravljanja i međusobnog ophođenja ljudi te u kojoj se mjeri toleriraju *otvorenost i slobodan odnos s nadređenima*.

Organizacije u kojima ne postoji naslijeđe *zajednički prihvaćenih vrijednosti* u stresnim fazama sklone su raspadanju jer u njima nema zajedništva, a svaki pojedinac misli samo o tome da sebe spasi. U bitkama preuzimanja kojima smo svjedočili posljednjih godina tvrtke snažne kulture redom su uspijevale zadržati identitet i dostojanstvo dok u tvrtkama slabe kulture i nepostojećih vrijednosti lideri i menadžeri misle isključivo na vlastitu poziciju i vlastite „zlatne padobrane“ prepuštajući djelatnike na milost i nemilost novim vlasnicima.

Upravo radi isprepletenosti i međuovisnosti tvrtke i njezinih članova, sveukupna snaga organizacije izravno ovisi o unaprijed definiranim pravilima ispravnog ponašanja - *poslovnoj etici* - koja se prihvaća kao pozitivna odrednica poslovanja, a ne kao ograničenje.

Kao investicijski bankar, često slušam dobronamjerne savjete pravnika, klijenata i suradnika koji me upozoravaju da se pazim sukoba interesa. Međutim, kada bih bježao od svake zahtjevne situacije - koja u sebi potencijalno krije neki oblik sukoba interesa - jednostavno ne bih mogao obavljati posao kojim se trenutačno bavim. Slično tome, uspješni menadžeri ne mogu stalno izbjegavati rizike već se moraju naučiti nositi s njima. A u tome im u velikoj mjeri mogu pomoći zajednički usvojena pravila odnosno *specifični set vrijednosti* koji je u organizaciji široko prihvaćen i koji se poštuje.

Nakon povratka s tromjesečnog putovanja Nepalom sljedeća tri mjeseca proveo sam kao gostujući predavač na *Stanford Business Schoolu* te na *Sveučilištu California - Berkeley's Center for Ethics and Social Policy of the Graduate Theological Union*. Gledano iz današnje perspektive, slobodno mogu kazati kako sam u tih šest mjeseci odsustva uspio apsorbirati dvadesetogodišnje poslovno iskustvo kada su se moje misli najčešće bavile značajem, ulogom i smislom liderstva u velikim organizacijama. Takvo mentalno stanje dodatno je bilo potaknuto svojevrsnim „anti-biznis“ raspoloženjem studenata na sveučilištima na kojima sam gostovao, koji su nakon dubljeg propitivanja redom svjedočili o velikom nepovjerenju prema „velikim organizacijama“ pa tako i prema Crkvi. Prema njihovoj percepciji, „velike organizacije“ redom su bile „bezlične“ te nisu bile usklađene s „normalnim“ vrijednostima i potrebama pojedinca. Pa ipak, svi znamo da nije uvijek tako. Znamo da postoje organizacije koje poštuju ljudske vrijednosti i uvjerenja te potiču njihovo slobodno izražavanje i dijeljenje. Stoga se nameću logična pitanja:

- Zašto dolazi do takvih razlika?
- Možemo li identificirati takve razlike te, posljedično tome, učinkovitije upravljati?

Organizacije u kojima ne postoji naslijeđe *zajednički prihvaćenih vrijednosti* u stresnim fazama sklone su raspadanju jer u njima nema zajedništva, a svaki pojedinac misli samo o tome da sebe spasi.

Međutim, dosad navedeno ne daje nam odgovor na temeljna pitanja:

- Kako zauzimamo konačni stav?
- Prema kojim mjerilima odlučujemo kada je primjereno dopustiti 'sadhu' da se uplete u naš svakodnevni život?

Budimo iskreni, nitko od nas nema dovoljno vremena, snage ni volje pobrinuti se za svaku potrebitu osobu na koju naiđemo. Stoga se nameće pitanje: u kojem trenutku ipak sebe moramo izložiti? A kada se izložimo, u kojoj mjeri bismo to trebali napraviti? Promatramo li problem u kontekstu organizacije, tada bismo morali odgovoriti na pitanje:

- kako pripremiti institucije da se na pravi način uhvate ukoštac s krizom?
- kako ćemo utjecati na organizacije i institucije ako se ne slažemo s njihovim vrijednostima?

Iako se zasigurno ne trebamo odreći zaposlenja u svakoj etičkoj dvojbi koja ne završi onako kako bismo mi htjeli, nastavimo li kontinuirano ignorirati vlastiti osjećaj vrijednosti na kraju nas neće biti. Navedeno je na jednoj konferenciji o etici jedan novinar ovako prokomentirao: „Pitanje je samo u kakvom jarku želimo skončati?“

Za svakog pojedinca odgovor na ovo pitanje bit će drugačiji. Naša djela - kao odgovor na spomenuta pitanja - najbolje govore o tome tko smo i kakvi smo, na isti način na koji kolektivni osjećaj etičnosti i djela grupe govore o tome kakve su naše organizacije. U suštini, „sadhu“ je uvijek negdje oko nas kako bi nas podsjetio na tenziju između vlastitih ciljeva i potreba drugih ljudi.

Translated and reprinted by permission of *HBR Publishing*. This article was originally published under the English title *The Parable of the Sadhu* by Bowen McCoy, May-June 1997. Copyright ©2018. by *HBR Publishing*, all rights reserved.



**Bowen McCoy**, osnivač i predsjednik tvrtke *Buzz McCoy Associates*, dugogodišnji je partner u kompaniji *Morgan Stanley* u kojoj je vodio sektor financiranja nekretnina. Autor je devedesetak članaka o poslovnoj etici te knjiga *The Dynamics of Real Estate Capital Markets: A Practitioner's Perspective* i *Living Into Leadership: A Journey in Ethics*.

# 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







# Nelson Mandela

**Anders Hallengren**

## Jednakost i pluralizam

Godine 1994., nakon 27 godina zatvora, Nelson Mandela konačno je ukinuo aparthejd u Južnoafričkoj Republici, dogovorio opće pravo glasa i demokratske izbore, te postao prvi crni predsjednik zemlje. U trenucima preuzimanja novog zaduženja, svjestan ogromnog univerzalnog značaja vlastita uspjeha za svjetsku politiku i

svjetski poredak, Mandela je bio dirnut pažnjom kojom ga je cijeli svijet obasipao čineći ga povijesnim simbolom borbe za ljudska prava. Što je posve razumljivo jer su brojni pojedinci iz čitavog svijeta - između 1952. i 1990. g. kada se u javnosti pojavio samo tri puta - svojim utjecajem pridonijeli da se na kraju sve to točno tako dogodi.

## Zaključak

Vjerujem da sam ovim tekstom uspio dočarati na koji način život jednog izvanrednog pojedinca dostiže ispunjenje i pretvara se u viziju nacije. Nadahnut mnogih utjecajima - podjednako vlastitim nasljeđem i primjerima drugih revolucionara, pa čak i književnicima ugnjetavača - Nelson Mandela je oblikovao specifičnu viziju čovječanstva kojom je obuhvatio sve ljude, bez obzira na rasu, vjeru, spol, etničku ili vjersku pripadnost te seksualnu orijentaciju, postavši uzvišeni primjer ostatku svijeta.

U priopćenju norveškog odbora za dodjelu *Nobelove nagrade za mir* 1993. godine, koji je odlučio nagraditi Nelsona R. Mandelu i Frederika Willema de Klerka, naglašeno je kako njihovo postignuće smatraju

posebnim jer su "nastojali pomiriti Južnu Afriku...umjesto da se bave starim ranama prošlosti". Odbor je također naglasio da je Južnoafrička Republika u prošlosti bila simbol rasnog ugnjetavanja, te da mirno ukidanje aparthejda pokazuje kako je „mirno rješavanje sličnih sukoba drugdje u svijetu ipak moguće."

U govoru na dodjeli *Nobelove nagrade* Nelson Mandela još je jednom pokazao da se njegovo djelovanje temelji na organskom svjetonazoru prvi put iznesenom u manifestu 1944. godine kada se nazvao „pukim predstavnikom milijuna ljudi na Zemlji“ koji "znaju da povređivanjem pojedinca nezostavno povrijeđujemo cjelinu". Riječ je, naime, o ideji u korijenima *ubuntu* filozofije.

Translated and reprinted by permission of *The Nobel Foundation*. This article was originally published under the English title *Nelson Mandela and the Rainbow Culture* by Anders Hallengren. Copyright ©2018. by *The Nobel Foundation*, all rights reserved, [www.nobelprize.org](http://www.nobelprize.org).



**Nelson Mandela**, južnoafrički političar i predsjednik te države, dobitnik Nobelove nagrade za mir, jedan od najvećih lidera dvadesetog i dvadesetprvog stoljeća.



**Anders Hallengren**, novinar, prevoditelj, skladatelj, urednik mrežne stranice [Nobelprize.org](http://Nobelprize.org), profesor na Sveučilištu Stockholm i autor bestselera *Cuba in Africa: A Turning Point in Great-Power Politics*.



**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



# Artificial Intelligence and its Impact on Leadership

The *IEDC Annual International Presidents' Forum* is the event of the year that regularly attracts numerous top executives and governmental representatives from the region and beyond. This year IEDC welcomed more than 120 leaders from 20 countries. Topic on “Artificial Intelligence and its Impact on Leadership” was explored with Dr. Daniel Susskind from the *University of Oxford* and leadership experts Prof. Pierre Casse and Prof. Paul Claudel. An extra dimension to the debate was brought by Mr. Frank Barz of *T-Systems International*, *Deutsche Telekom* and Mr. Nicholas Zhang from *Huawei*.

The Forum was opened by Prof. Danica Purg and a video address by the Prime Minister of Slovenia, Mr. Marjan Šarec.

In her opening speech, Prof. Purg announced: “This year’s topic – artificial intelligence – can be loosely defined as multiple technologies combined in different ways to sense, comprehend, and act. These three things are interconnected, and they have the capability to grow and develop by learning from experience and adapting. This self-learning ability is what makes artificial intelligence completely different from anything that we have seen before. I am sure that you all agree that artificial intelligence is a game-changer. The world’s business and political leaders have taken note of this.”

Dr. Daniel Susskind, the author of the best-selling book *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*, talks about two futures of professions.

The first is a reassuringly familiar one. It is simply a more efficient version of what we have today.

Professionals of all types use technology, but they do that essentially to streamline and optimize the traditional way in which they work. If you look across the professions, you will see a lot of examples. Doctors talk to patients via Skype. Architects use design software to design big and complicated buildings. That is the first future.



Then there is the second future. This is a very different proposition. In the second future, technology does not just streamline and optimize the traditional way in which people work, but actively displaces people from that work. So-called increasingly capable systems and machines are designed and operated by people who look different from traditional professionals. These systems and machines gradually take on more and more of the tasks that we associate with those professionals. For now and in the medium term, these two futures will exist in parallel. In the long run, however, the second future will dominate. Through artificial intelligence we will find new ways of solving problems that, traditionally, only a very particular type of professional could solve. This presents an existential challenge to traditional professions.

The growth of technology is exponential and without restrictions, there are always new opportunities for even faster development. That is why we predict the decline of today's professions, which are becoming different in the age of the Internet. We will not need or want doctors, teachers, architects, lawyers, tax advisors, priests, consultants and many others to work the

same way as in the 20th century. Artificial intelligence will continue to interfere with our lives and the work we do with greater power. But technological devices cannot replace human work. The most important thing is that there is no finishing line in the development of technology. Nobody is dusting their hands off, saying "job done". When thinking about technologies 20 years from now it is important not to make judgments based on their existing capabilities.

Despite the fact that artificial intelligence already communicates with people, in the future communication will be even more sophisticated. If companies want to survive, they will have to adapt to technological developments and introduce appropriate improvements or changes.

It is often said that because machines may not be able to reason like human beings, they cannot exercise judgment; because they cannot feel like human beings, they cannot be empathetic; and because they cannot think like human beings, they cannot be creative. All these views may be completely right. But what they fail to recognize is that machines are increasingly capable of performing tasks that might require faculties like judgement, empathy, and creativity when performed by human beings, but perform them in very different ways to humans. As a result, a whole set of tasks and activities that many people thought were out of automation's reach are now increasingly within reach.

### **What does this mean for the work that people do?**

One of the mistakes that we make when we talk about the future of work is that we tend to think about the different jobs that

people do. We talk about lawyers, doctors, teachers, accountants, and so on. This is unhelpful because it encourages us to think of the jobs that people do as monolithic and indivisible. But if you look under the bonnet of any job, you will see that people perform a wide range of tasks and activities within that job. Why does this matter? One of the mistakes that we make when we think about the future of work in terms of “jobs” rather than “tasks” is that we get trapped in the way that we think. We think that the only way that technological change can affect what people do is by displacing entire jobs in an instant. That is not how technology change affects work. It does something else: in a far more gradual way, it changes the tasks and activities involved in solving any particular problem.

A revealing study last year by *McKinsey* reviewed 820 occupations and found that less than five percent of them could be fully automated. And yet, more than 60 percent of them involved tasks 30 percent of which could be automated. In short, it is very hard to find a job that can be fully automated, but almost all jobs have a fairly large component that can be.

### **What does this mean for the future of work?**

In the medium term, we do not expect mass unemployment. But we expect mass redeployment. Particularly in the professions, we can expect a serious change in the tasks and activities that people must do to solve all the different problems that, traditionally, the professions alone have solved. Studies have identified 13 new roles that will become important in the future. Many traditional professionals do not see these roles as part of their job descriptions

and many of these roles require skills and capabilities quite unlike the things that we train young people to do. These observations present a challenge to the traditional professions. They beg the question as to whether traditional professionals will be best placed to do this work in the future.

### **So what does this mean for leadership?**

The first challenge for leaders in the public and private sector is the education challenge. What are we training young people to become, and how can we retrain older people? We do not expect there to be no work in the medium term, but that work is going to change: people will require very different skills and capabilities.

Through the 2020s people will be presented with two strategies. First, they can compete with machines by learning skills and capabilities that these systems and machines do not yet have, but there are lots of things that systems and machines cannot do. Second, people should be taught how to build machines. That distinction may sound relatively simple, yet we are not doing a good enough job in education.





**Artificial intelligence will change our lives much faster than the Internet.**

**It is everywhere already.**

**We should treat it responsibly,**

was a conclusion of the Forum. It has created a good opportunity for people to compare their views and visions on the further development of artificial intelligence and the need to involve governments in supporting this development.

Until the next year when we meet again.



**Iva Eibel**, PhD Program Manager & Head of Corporate Communications, IEDC Bled School of Management





**IEDC**

Bled School of  
Management

*A School with a View*

# Artificial Intelligence and its Impact on Leadership

**Dr. Daniel Susskind, Oxford University, UK**





# Mahatma Gandhi

**Mick Yates**

Jedna od najvećih osoba dvadesetog stoljeća, a možda i cijelog tisućljeća, Mohandas Karamchand Gandhi rođen je u Indiji u državi Gujarat, 2. listopada 1869. godine, a ubijen je u atentatu 30. siječnja 1948. godine. Iako je on sam sebe smatrao neuspješnim liderom, javnost ga drži jednim od najvećih vođa dvadesetoga stoljeća.

Pored snažne karizme, Gandhija je krasila naglašena *promišljenost* i *analitičnost*. Iako je u velikoj mjeri bio "proizvod svoga vremena", Gandhi je nadahnuće crpio iz drevnih spisa,

ponajviše iz *Bhagavad-Gite* napisanoj prije nekoliko tisuća godina. Gandhi je bio političar, pisac, intelektualac te sjajan govornik. Unatoč tome što je zacijelo riječ o kompleksnoj

S obzirom na to da je Gandhi uvijek naglašavao kako su "djela njegovo najsnažnije oružje", ako želimo razumjeti njegov stil vodstva prethodno moramo proučiti detalje njegova života.

osobnosti, za Gandhija se može kazati da je bio čovjek koji je vjerovao u jednostavnost.

Odakle započeti analizu njegova leaderskog stila, sposobnosti i rezultata? S obzirom na to da je Gandhi uvijek naglašavao kako su "djela njegovo najsnažnije oružje", ako želimo razumjeti njegov stil vodstva prethodno moramo proučiti detalje njegova života. Početak tog istraživanja ujedno je i kraj - Gandhija je narod prozvao „Mahatma“ što u prijevodu znači „velika duša“, te „Bapu“ što u prijevodu znači „otac“ - ne samo u Indiji već u cijelome svijetu.

## Obiteljsko porijeklo

Gandhi je rođen u hinduističkoj obitelji minornog političkog utjecaja čija su se vjerovanja temeljila na *jainizmu* (etički sustav obilježen *ahimsom*: nenasiljem u mislima, riječima i djelima - op. ur.), te u kojoj se nije jelo meso. Gandhijev djed, a kasnije i otac, obnašali su dužnosti načelnika malog državnog okruga. Zanimljivo je napomenuti da riječ "gandhi" na jeziku gujarati znači "trgovac".

U brak je stupio kao trinaestogodišnjak, a otac mu je preminuo kad je napunio šesnaest. Očeva smrt veoma ga je potresla, ponajviše zbog toga što nije bio u mogućnosti provesti s njime njegove posljednje dane života jer se sa suprugom preselio na drugi kraj Indije. Iako neki analitičari tvrde da se upravo radi toga Gandhi kasnije zavjetovao na celibat, meni osobno teško je u to povjerovati jer je u celibat ušao čak 16 godina kasnije u kontekstu širih nastojanja da se usredotoči na vrijednosti koje je prihvatio i kojima se posvetio. Osim toga, važno je naglasiti da je Gandhi imao četiri sina.

Za njega se može kazati da u mladosti nije bio baš primjeren učenik. Nakon završetka školovanja odlučio je studirati pravo u Londonu u kojem je boravio od 1888. do 1891. godine. Radi odlaska u London odbacio je drevnu tradiciju ostavivši mladu, nepismenu suprugu Kasturbai samu. Gandhijev boravak u Engleskoj mogao bi se tumačiti kao svojevrsno "izbjegavanje iskušenja i učenje novih ideja". Tako mu se, primjerice, veoma svidio *Novi Zanjet* dok *Stari Zanjet* nikako nije mogao prihvatiti.

Nakon povratka u Indiju, po završetku kratke i neuspješne epizode u jednom odvjetničkom uredu, Gandhi 1893. godine seli u Južnoafričku Republiku kako bi savjetovao jednog uglednog člana indijske muslimanske zajednice. Godine 1901. iznova se vraća u Indiju kako bi opet živio sa suprugom, no taj pokušaj potrajao je nepunih godinu dana te se već 1902. g., na zahtjev indijske zajednice, ponovno vraća u JAR.

## Swaraj

U Južnoafričkoj Republici Gandhi je proveo 21 godinu. Ključni moment toga perioda dogodio se kada je jednom prilikom putovao vlakom te kada je od njega zatraženo da napusti prvi razred kako bi ustupio mjesto jednom Europljaninu. Unatoč tome što je imao valjanu putnu kartu te unatoč tome što se žestoko protivio, na koncu je ipak na silu izbačen iz vlaka. Nažalost, to nije bilo jedino poniženje zbog etničke pripadnosti koje je Gandhi doživio u prvih nekoliko mjeseci boravka u JAR-u.

Za boravka u Južnoafričkoj Republici stvorene su njegove središnje koncepcije:

1. *Swaraj* - neovisnost za Indiju i osobna duhovna obnova svih Indijaca,
2. *Satyagraha* - istina, ljubav i nenasilje. Važno je istaknuti da je koncepcija *Satyagraha* mnogo šira od pukog „građanskog neposlušta“. Gandhi je, naime, smatrao da pasivni otpor vrlo lako prelazi u aktivni otpor, odnosno nasilje. S obzirom na to da je za njegovu koncepciju ključno bilo "poštivati drugu stranu", iz vlastita djelovanja isključio je svaki oblik nasilja.

Uz navedene koncepcije Gandhi je razvio tzv. *Constructive Programme* - platformu za društvene reforme - koja se sastojala od tri dijela:

1. ujedinjenje hindusa i muslimana,
2. ukidanje "nedodirljivih" tj. "parija" (engl. *untouchability*, diskriminacija ljudi izbačenih iz kastinskog sustava - op. ur.),
3. *Swadeshi* - proizvodnja i upotreba autohtonih proizvoda.

Gandhijev konačni cilj ogledao se u potpunoj transformaciji Indije i Indijaca. Kolege političari s njime su uglavnom dijelili neke od ideja, no malo je bilo onih koji su se u cijelosti slagali s njime. Na ovo pitanje vratit

ćemo se kasnije u tekstu kako bismo podrobnije analizirali Gandhijev stil liderstva.

Za vrijeme boravka u Južnoafričkoj Republici mnogo je učio od prijatelja židova i kršćana. Oduševljavale su ga knjige Lava Tolstoja, a posebice djelo *Kraljevstvo Božje je u Tebi* koje govori o tome da se svaka vlast temelji na ratovanju te da se pojedinac može tome suprotstaviti *isključivo pasivnim otporom*. Gandhi se uključio i u humanitarne aktivnosti. Za vrijeme Burskog rata vodio je jedinicu Crvenog križa te je za to 1899. g. primio orden britanskih vlasti.

Kada je 1894. g. trebao napustiti Durban kako bi se vratio u Indiju, napadnut je zbog medijskih istupa o predloženom Zakonu o povlasticama birača. Pročitavši, naime, Gandhijeve stavove i razmišljanja o toj temi, prijatelji i poslovni partneri zamolili su ga da ostane i nastavi djelovati u Africi. Stoga je Gandhi 1894. g. izradio nacrt *Petitione Vladi* u kojem se izjasnio protiv zakona kojim se oduzima biračko pravo Indijcima. Te godine osnovao je *Indian Congress* kako bi ojačao i podržao rješavanje "Indijskog

Gandhijev konačni cilj ogledao se u potpunoj transformaciji Indije i Indijaca. Kolege političari s njime su uglavnom dijelili neke od ideja, no malo je bilo onih koji su se u cijelosti slagali s njime.

*Peticija Vladi* uspjela je umanjiti oštrinu spomenutog zakona pa je britansko zakonodavstvo ipak odbacilo *Zakon o povlasticama birača* i zabranilo rasnu diskriminaciju.

problema" u JAR-u. *Peticija Vladi* uspjela je umanjiti oštrinu spomenutog zakona pa je britansko zakonodavstvo ipak odbacilo *Zakon o povlasticama birača* i zabranilo rasnu diskriminaciju. Međutim, istinska sloboda Indijaca postojala je samo u administrativnom smislu jer su površno napisani zakoni omogućavali jednostavnu zlorabu. Iako sve ostale kampanje koje je Gandhi potom pokrenuo protiv nepravednih zakona i diskriminacije nisu bile ni približno toliko uspješne, njegove aktivnosti - borba za siromašne i diskriminirane - ubrzo su mu priskrbili veliki ugled u JAR-u i Engleskoj.

## Južnoafrička Republika

Drugi ključni događaj zbio se 1906. godine kada se Gandhi bavio pribavljanjem medicinske pomoći za Zululand. Vlada je tada na sve načine nastojala ugušiti pobunu Zulua koja je započela ubojstvom poreznika. Gandhija su snažno potresle patnje toga plemena te pomanjkanje brige za ranjenike u sukobu. Kako je kasnije sam pisao u *Autobiografiji*, njegovanje bolesnih i ozlijeđenih pričinjalo mu je "najveće zadovoljstvo". U to vrijeme Gandhi se zavjetovao na:

1. *Brahmacharyju* – stari hinduistički zavjet celibata,
2. *Satyagrahu* – zavjet istine, ljubavi i nenasilja koji je sam osmislio,
3. *Ahimsu* – nenasilje prema svim bićima koje uključuje vegetarijanstvo.

Kasnije u životu Gandhi je znao spavati potpuno gol u krevetu s nekom od svojih

suradnica. Upravo te eksperimente u domeni seksualne samokontrole javnost je smatrala najkontroverznijim dijelovima njegova životopisa - iako je on često isticao kako se njihova osnovna svrha odnosila na ispitivanje ograničenja seksualnosti te pokazivanje kako je ipak moguće zadržati "apsolutnu dječju nevinost".

Godine 1904. započeo je izdavati tjednik *Indian Opinion*. Iste godine počeo je živjeti u komuni na farmi *Phoenix* u Natalu, a 1910. godine osnovao je farmu *Tolstoj* u blizini Johannesburga.

Farma se prostirala na površini od 1000 hektara, a Gandhi ju je dobio na dar od prijatelja židova što dovoljno govori o njegovoj neobično širokoj i ponekad eklektičkoj sljedbi - čak i u tim ranim godinama života.

## Satyagraha

Godine 1906. transvaalska vlada poželila je popisati sve Indijce i uzeti im otiske prstiju, tretirajući ih pritom kao kriminalce. Zakon je također propisao da se mogu registrirati isključivo Indijci s prebivalištem kako bi im se ograničila sloboda kretanja te kako bi se imigraciju stavilo pod strogu kontrolu.

U to vrijeme u Transvaalu je živjelo oko 13.000 Indijaca, a u cijeloj Južnoafričkoj Republici oko 100.000 što znači da se zakon odnosio na veliku zajednicu ljudi. Gandhi je stoga oputovao u Englesku kako bi priskrbio podršku za vlastita stajališta. No, unatoč podršci koju je tamo dobio, zakon je 1907. g. ipak izglasan pod nazivom Zakon o registraciji Azijata (*Asiatic Registration Bill*). Gandhi i njegovi sljedbenici navedeni dokument nazvali su "Crnim zakonom" (*The Black Act*).

Potaknut opisanim događajima Gandhi je vlastite ideje potom pretočio u *Satyagraha* koncepciju utemeljivši *Udrugu za pasivan otpor*. "Satyagraha" je na cjelovit način obuhvatila političke i vjerske ciljeve koje je Gandhi dugo vremena nosio u sebi, s vrlo jasnom usmjerenošću i aktivnostima.

U trenutku stupanja zakona na snagu, on i njegovi sljedbenici odbili su registrirati se. Kako je Gandhi sudjelovao u paležu dokumentacije završio je prvo na sudu, a potom i u zatvoru odsluživši dvotjednu kaznu. Sve to događalo se u Pretoriji 1908. godine.

S obzirom na to da su brojni Indijci završili u zatvoru, Gandhi se nagodio s generalom Janom Christianom Smutsom, južnoafričkim liderom, da se prosvjednici puste na slobodu ako se svi Indijci dobrovoljno

registriraju. Dogovor sa Smutsom doveo ga je pod udar ekstremista pa je jednom (ne)prilikom zbog toga umalo izgubio život. Iako je Smuts kasnije promijenio mišljenje, izigrao dogovor i povukao odluku, Gandhi je nastavio vjerovati u vlastiti pristup nenasilja.

Drugi je put utamničen 1909. godine, a treća zatvorska kazna dogodila mu se 1910. godine. Po povratku iz Engleske 1909. godine, gdje je ponovno tražio potporu za rješavanje "Indijskog pitanja", Gandhi je napisao ključno djelo *Hind Swaraj* - manifest u kojem je iznio vlastitu filozofiju i akcijski plan transformacije. Djelo je objavljeno u prosincu 1909. godine u državi Gujarat.

Godine 1910. osnovan je *Savez Južne Afrike* koji je povezo sve provincije u jednu cjelinu čime je vladi osigurana još veća autonomija odlučivanja.

Godine 1913. sudac Searle odlučio je da se zakoniti brakovi mogu sklapati isključivo prema kršćanskim običajima i tradiciji čime su hinduistički, muslimanski i drugi brakovi stavljeni izvan snage.

Gandhi je metodom pasivnog otpora nastavio utjecati na generala Smutsa te je 1914. godine uspio postići dogovor o donošenju Zakona o zaštiti Indijaca, prema kojem se prijašnja odluka suca Searlea stavila izvan snage, a svi hinduistički brakovi proglašeni su pravno valjanima. Ukinuta je i tzv. „glavarina“ koja je dugo vremena stvarala poprilično nezadovoljstvo među Indijcima u JAR-u. Pa ipak, Gandhi nije uspio dogovoriti ukidanje imigracijskih ograničenja.

## Gladovanje

Gandhi se u Južnoafričkoj Republici prvi put koristio metodom gladovanja u svrhu realizacije Satyagrahe. Nakon što se počeo koristiti njome, ubrzo je shvatio da se gladovanje može veoma lako pogrešno protumačiti (primjerice, jednom prilikom optužen je za sebičnost jer je gladovao!) pa je stoga osmislio jasna i nedvosmislena pravila: suština njegove metode gladovanja sastojala se u izražavanju tzv. "patničke ljubavi" - u najdužem smislu tih riječi kako bi se one tumačile u kršćanstvu. U knjizi iz serije *Velikani prošlosti* autor Bhikh Parekh je Gandhijeve razloge za gladovanje objasnio kao:

1. način izražavanja duboke tuge zbog razočaranja u ljude koje je jako volio,
2. način da, kao njihov lider, okaje njihova loša djela,
3. posljednji pokušaj da pokrene duboke duhovne osjećaje u drugima te da ih

4. prizove moralnom ponašanju,
4. način zblježavanja sukobljenih strana.

Gandhi je također definirao u kojim je situacijama gladovanje prikladno:

1. Gladovanje je koristio isključivo protiv onih koje je volio,
  2. Gladovanje je moralo imati jasne i konkretne ciljeve,
  3. Gladovanje je moralo biti moralno opravdano u očima ljudi na koje je bilo usmjereno,
  4. Gladovanje nikada nije smjelo služiti osobnim interesima,
  5. Gladovanje ne smije zahtijevati da ljudi učine nešto što ne mogu učiniti,
  6. Gladovanje ne smije uzrokovati patnju.
- Gandhi je uvijek slijedio navedena načela. U svome životu metodom se koristio točno 17 puta.

## Prije povratka

Važno je naglasiti kako se njegovo djelovanje u JAR-u ni na koji način ne može okarakterizirati "anti-britanskim".

Posljedično postignutom, u Indiji mu je popularnost kontinuirano rasla pa se kvalitetna platforma za političko djelovanje po povratku u rodnu zemlju nekako sama po sebi stvarala. Međutim, u tom kontekstu važno je naglasiti kako se njegovo djelovanje u JAR-u ni na koji način ne može okarakterizirati "anti-britanskim". Također treba kazati da se prema generalu Smutsu uvijek ponašao dostojno i civilizirano. Tada je iskreno vjerovao u dužnost prema Britanskom imperiju - pogotovo u vrijeme ratova - što je i pokazao u Prvom svjetskom ratu okupljajući još jednu, iako



manje uspješnu, grupu za pomoć ranjenicima. Vrativši se u Indiju 1918. godine pomagao je u regrutiranju trupa za potrebe britanske vojske.

Prema tome, za Gandhija bi se prije moglo reći da je bio više pro-indijski, a manje anti-britanski orijentiran, te da se zdušno zalagao za *istinu* i *nenasilje*. U suštini, riječ je

o čovjeku koji se *borio za ljudska prava* - duboko osobno angažirano i posvećeno – a takvo ponašanje nastavio je primjenjivati po povratku u rodnu zemlju. Južnoafričku Republiku napustio je s izgrađenim stavovima osobne životne filozofije, dokazanim metodama za organiziranje ljudi radi dostizanja političkih ciljeva, rastućim ugledom i velikim osobnim samopouzdanjem.

## Podjela Bengala

U razdoblju između 1905. i 1911. godine lord Curzon, britanski kraljevski namjesnik u Indiji, podijelio je provinciju Bengal na dva dijela: na Zapadni Bengal, Bihar i Orissu - s većinskim hinduskim stanovništvom i Istočni Bengal i Assam - s većinskim muslimanskim stanovništvom, i to isključivo zbog kratkoročnih političkih dobitaka koji

su uzrokovali dugoročne implikacije. No, najvažnije od svega je to da je spomenuta podjela potaknula narod Indije na buđenje i konačno prihvaćanje činjenice da mora težiti neovisnosti i preuzeti kontrolu nad vlastitom sudbinom. Kako je vidljivo iz njegove knjige *Sabrana djela*, Gandhi je bio izvrsno informiran o razvoju događaja u toj regiji.

## Povratak u Indiju

Godine 1914. Gandhi je konačno napustio Južnoafričku Republiku te se, nakon nekoliko mjeseci provedenih u Engleskoj gdje se bavio prikupljanjem medicinske pomoći za britansku vojsku, vratio u Indiju krajem iste godine.

Godine 1915., blizu grada Ahmedabada, uz rijeku Sabarmati, osnovao je *Sabarmati Ashram* odnosno *Satyagraha Ashram*. U tom smislu treba još napomenuti da je 1936.g. osnovao *Sevagram Ashram* kod grada Wardha.

Prije negoli je započeo s novim aktivnostima, pažljivo je proučio političku situaciju u zemlji. Godine 1917. pokrenuo je prvu kampanju "Satyagraha" u borbi za prava ratara koji su radili na plantažama indiga u mjestu Champaranu u državi Bihar. Iako je uhićen, protiv Gandhija nije podignuta optužnica. Godine 1918. predvodio je štrajk radnika u tvornici u Ahmedabadu. Nakon tri dana njegova prvog "Satyagraha" gladovanja u Indiji postignut je dogovor između vlasnika i radnika. Time su navedeni

dogadaji u Gandhija potaknuli dodatni polet ojačavši njegovo samopouzdanje.

Smatrajući to svojom dužnošću, 1918. godine aktivno je regrutirao indijske dobrovoljce za borbu u Prvom svjetskom ratu. Međutim, u travnju 1919. godine prvi put je organizirao nacionalni *Hartal* - masovni štrajk protiv britanskih vlasti. Gandhi je zbog toga gladovao tri dana smatrajući to pokorom zbog nasilja nad hinduističkim aktivistima. Nažalost, *Hartal* je potom u

velikoj mjeri prouzročio poznati masakr u Amritsar. Iako je Vlada zabranila javna okupljanja u Punjabu, jedno je ipak organizirano te je tom prilikom - po naređenju britanskog generala Dyera - ubijeno 379 i ranjeno 1137 nenaoružanih Sikha, muškaraca, žena i djece. Nakon što su se saznale sve okolnosti ovog nemilog događaja javnost u Indiji i Velikoj Britaniji podijelila se. Izvješće Hunterove komisije uvelike je oslobodilo Dyera te tako umnogome diskreditiralo kolonijalno carstvo.

## Kongres

Godine 1920. Gandhi je postao lider Lige za indijsko pravo (*All India Home Rule League*) te je upravo u to vrijeme izradio nacrt prvog statuta Indijskog nacionalnog kongresa. "Satyagraha" je prihvaćena - iako ne baš glatko i bez otpora - kao ključna politika Kongresa, a to se nije promijenilo sve do neovisnosti.

Tako je 1920. godine prvi put na nacionalnoj razini pokrenut pokret *nesuradnje* koji se u aktivnostima otpora koristio raznim

nenasilnim metodama. No, Gandhi ni tada nije bio pošteđen kritika. Rabindranath Tagore, pjesnik i dobitnik Nobelove nagrade, kao i nekolicina ključnih indijskih lidera, smatrao je da Gandhi suviše "hrani" nacionalizam. Iako je Tagore bio veliki Gandhijev prijatelj (prvi ga je nazvao "Mahatma"), kontinuirano mu je ukazivao na potrebu da se Indija integrira u globalnu zajednicu. Gandhi se u načelu s njime slagao, no vjerovao je kako je *neovisna Indija* glavni preduvjet za ostvarenje tog cilja.

## Bardoli

Godine 1922. Sardar Patel u Bardoliju je poveo "Satyagraha" pokret protiv nepravdnog oporezivanja. Bio je to iznimno pozitivan događaj koji je označio prekretnicu u borbi za neovisnost i pokazao svu

snagu mase okupljene oko zajedničkog cilja. Nažalost, taj događaj doveo je i do velikih nereda, a Gandhi je u pokori za nasilje gladovao čitavih pet dana. Godine 1922. prvi put je uhićen u Indiji zbog paljenja

odjeće. Na suđenju je toliko dirnuo kolonijalnog suca da je isti tom prilikom izjavio kako "nikome... doli njemu samome... neće biti draže ako ga vlasti oslobode prije odsluženja cijele kazne". Gandhi mu je zahvalio na najljubazniji mogući način te je na koncu oslobođen nakon 22 mjeseca iako mu je izrečena kazna od šest godina strogog zatvora. Od 1924. do 1928. godine Gandhi se poprilično umirio te je 1926. uzeo "slobodnu godinu" kako bi se posvetio razmišljanju i eksperimentiranju. Tada se stanje u Indiji iznenada pogoršalo, a politička scena dodatno zakomplicirala.

Na suđenju je toliko dirnuo kolonijalnog suca da je isti tom prilikom izjavio kako "nikome... doli njemu samome... neće biti draže ako ga vlasti oslobode prije odsluženja cijele kazne".

## Marš soli

Godine 1930. Gandhi je predvodio poznati "Marš soli" koji je potaknut neprimjerenim ponašanjem kolonijalnih vlasti koje su više godina oporezivale sol stavljajući istovremeno neovlaštenu (neoporezovanu) proizvodnju ovog osnovnog minerala izvan zakona. Sve to iznimno je pogađalo najsiromašnije slojeve stanovništva koje je "Marš soli" bez sumnje najviše dirnuo. Tim potezom Gandhi je dodatno na sebe privukao zanimanje globalne javnosti što je cjelokupni marš pretvorilo u najuspješniji događaj čitave kampanje za neovisnost. Iako Kongres nije u potpunosti podržao njegovu ideju, Gandhi je pronašao odličan i jednostavan način da sve ljude dirne u srce. Treba napomenuti da je marš imao veliku podršku žena, te da je Gandhi cijelo vrijeme domišljato koristio indijske i globalne medije kako bi upozorio na akutna politička pitanja.

Tijekom prvih dana marša Gandhi je održao vjerojatno najbolji i najdirljiviji govor u

svome životu izgrdivši pritom vlastite pristalice i suputnike na hodočašću jer su na putu neumjereno trošili resurse siromašnih seljana. Gandhi ih je tom prilikom pozvao na "osobnu čistoću" i jednakost kada se kao sudionici marša susreću s lokalnim stanovništvom čime je cjelokupnoj akciji utvrdio čvrste moralne temelje.

Za dovršenje Marša bila su im potrebna 24 dana tijekom kojih su propješačili 360 km. Marš je započeo 12. ožujka iz Sabarmati Ashramu, a završio 6. travnja na obali kod mjesta Dandi. Na početku marša Gandhi je imao 78 sljedbenika, a putovanje je završio u pratnji više desetaka tisuća ljudi. U trenutku kada je na plaži simbolično podigao sol prekršivši time zakon, Gandhi je navršio šezdeset godina starosti. Iako je zajedno s tisućama pristalica uhićen, nikada nije zbog toga osuđen. Unatoč tome, oporezivanje soli nije ukinuto sve do listopada 1946. godine u doba Nehruove vlade.

# Grlobolja? Bolno gutanje?



**isla<sup>®</sup> medic hydro<sup>+</sup>: Prirodno  
i inovativno protiv grlobolje.**

## Prema Engleskoj

Lord Irwin, britanski kraljevski namjesnik, nije se mogao odlučiti treba li u tom trenutku uhititi Gandhija, posebice zbog toga što je vlada upravo pretrpila poraz u Bardoliju te djelomice radi toga što se s Gandhijem slagao da su neki aktualni zakoni doista nepravedni. Na koncu je Gandhi, zajedno s drugim liderima kongresa, ipak zatvoren te potom pušten na slobodu u siječnju 1931. godine.

U ožujku iste godine Gandhi i Irwin uspjeli su postići kompromis kojim je prekinut građanski neposluh. U kolovozu 1931.

godine Gandhi je prisustvovao neuspješnoj konferenciji u Londonu te je po povratku kući ponovno započeo "Satyagrahu". Za vrijeme putovanja u Englesku upoznao je samog kralja, lidere mnogih sektora, te je posjetio radnike u tvornici u Lancashireu kako bi im objasnio da njegovo odbijanje uvozne odjeće ne predstavlja napad na njih pa je tim činom dobio čak i njihovu podršku. Ubrzo nakon toga Churchill ga je prozvao *polugolim fakirom* na čemu je Gandhi zahvalio dodavši: "Volio bih da sam 'polugoli fakir'. Nažalost, još uvijek nisam na tom stupnju razvoja svijesti."

## "Božja djeca"

Godine 1932. Gandhi je ponovno uhićen (u zatvorima Indije i JAR-a proveo je ukupno 2.338 dana), ali je pušten bez suđenja. Godine 1933. pokrenuo je tjednik *Harijan* i započeo veliku kampanju potpore "parijama" (tzv. *nedodirljivi*, ljudi izbačeni iz kastinskog sustava te zbog toga osuđeni raditi najgore moguće poslove - op. ur.) odnosno "Božjoj djeci" kako ih je Gandhi običavao nazivati.

Gandhiju je već tada bilo savršeno jasno kako pitanje kasta i parija predstavlja ogromni problem za buduće ustrojavanje Indije te su mu stoga upravo ti problemi bili u središtu interesa. Parije nisu uvijek spremno prihvaćali njegova nastojanja pa je Gandhi na kraju života rekao kako vlastita nastojanja po tom pitanju smatra neuspješnima.

Pa ipak, nakon teških pregovora i još jednog gladovanja, osigurao je potpisivanje sporazuma između Kongresa, lidera "nedodirljivih" Ambedkera i Vlade.

Nakon teških pregovora i još jednog gladovanja, osigurao je potpisivanje sporazuma između Kongresa, lidera "nedodirljivih" Ambedkera i Vlade.

## Hindusi i muslimani

Mnogo manje uspjeha Gandhi je imao u razrješavanju odnosa između hindusa i muslimana koji su se do kraja desetljeća nastavili pogoršavati. Jinnah, muslimanski lider te kasnije prvi pakistanski premijer, u svakom pogledu bio je Gandhijev najveći intelektualni protivnik. Muslimani su u prošlosti stoljećima vladali hindusima te su se zbog toga plašili živjeti u njihovoj državi. Do određene mjere, Gandhijevo često oslanjanje na hinduističku povijest i simbole osnažilo je muslimanski separatistički pokret. Godine 1934. Gandhi je osnovao „Udruženje za seosku proizvodnju“ (*All*

*India Village Industries Association*) te je podnio ostavku na mjesto u Kongresu. Tada je lider Kongresa postao Jawaharlal Nehru koji će kasnije postati prvi premijer Indije. Te godine čak triput je pokušao atentat na Gandhija što njega nimalo nije zastrašilo. Godine 1937. održani su provincijalni izbori koji su pojedinačnim državama osigurali dodatnu moć pruživši istovremeno kongresu kvalitetnu platformu za donošenje zakona koji se kasnije pokazao pretečom Zakona o neovisnosti. Međutim, izbori su dodatno produbili netrpeljivost između hindusa i muslimana.

## Pregovori

Godine 1939. Gandhi se vratio političkom životu. U dogovoru s Kongresom odlučio je da će podržati Veliku Britaniju u Drugom svjetskom ratu samo ako Indija dobije neovisnost. Zatočen je 1942. godine, te pušten na slobodu dvije godine kasnije zbog lošeg zdravlja. Churchill je 1942. godine u Indiju poslao ljevičara Sira Stafforda Crippsa sa zadatkom da osmisli plan za uvjetovanu i poprilično ograničenu neovisnost Indije. Kongres je tada odbio britanski prijedlog te je u kolovozu iste godine pokrenuta nacionalna "Satyagraha". Naravno, Britanci su za propast pregovora okrivili Gandhija, a u studenom 1942. godine Churchill je izrekao poznatu rečenicu: "Nisam postao kraljev premijer da bih podupirao uništenje Britanskoga carstva." U kolovozu 1942. godine Gandhi je zatražio da Britansko carstvo zauvijek napusti Indiju te je članovima Kongresa poručio kako se od tog

trenutka trebaju smatrati slobodnima od britanske vlasti. Gandhi i drugi lideri Kongresa odmah su uhićeni i zatočeni u palači *Aga Khan* u Poonai. Zbog toga se građanski neposluš ubrzo pretvorio u nasilje za koje je kraljevski namjesnik lord Linlithgow optužio Gandhija. S obzirom na to da nikada, ni u jednom trenutku života, nije zagovarao nasilje, Gandhija je optužba šokirala te je putem pisama pokušavao komunicirati s namjesnikom. Budući da mu ovaj nije odgovarao, Gandhi je u veljači 1943. godine gladovao 21 dan kako bi prekinuo zastoje u pregovorima. Iako je uspio preživjeti, od tada pa nadalje zdravlje mu se ozbiljno narušilo. Dana 22. veljače 1944. godine, dok su zajedno bili u zatvoru, preminula je Gandhijeva supruga Kasturbai, a on je pušten na slobodu 6. svibnja u 74. godini života. U britanskim zatvorima u Indiji proveo je ukupno pet i pol godina.

## Neovisnost

Godine 1944. britanska vlada formalno je pristala na neovisnost Indije uz jedan preduvjet: da hindusi i muslimani riješe međusobne nesuglasice. Unatoč Gandhijevu protivljenju (odnosno četveromjesečnom maršu kroz Istočni Bengal) napeta situacija rezultirala je podjelom Britanske Indije na Indiju i Pakistan čime je stvorena zasebna muslimanska država.

U ožujku 1947. godine, prilikom službenog susreta s Jinnahom i lordom Mountbattenom - posljednjim kraljevskim namjesnikom - Gandhi se iznova suprotstavio pristanku Kongresa na podjelu.

U kolovozu 1947. godine, - mjesecu „konačne neovisnosti“ - Gandhi je započeo "gladovanje do smrti" kako bi spriječio eskalaciju nasilja između hindusa i

muslimana u Calcutti. Uspjeh u tim nastojanjima potaknuo je Mountbattena, njegova velikog štovatelja, da Gandhiju napiše: "U Punjabu imamo 55 tisuća vojnika i ogromne nered. U Bengalu imamo jednog čovjeka i nemamo nered. Kao časnik i službenik, molim Vas da mi dopustite da izrazim duboko štovanje obrambenoj sili u tom jednom čovjeku. Trebali ste samo čuti entuzijastični pljesak kojim je 15. kolovoza Ustavotvorna Skupština pozdravila spominjanje Vašeg imena, kada smo svi mislili na Vas."

Dan 15. kolovoza proglašen je *Danom neovisnosti*, no Gandhi je odbio prisustvovati proslavi jer se žestoko protivio podjeli države na Pakistan i Indiju. Nakon Calcutte otišao je u Delhi kako bi pokušao utjecati na sukobljene hinduse i muslimane.

## Atentat

Kada je Vlada neovisne Indije, uz potporu naroda, pristala ispuniti ranije obećanje o prebacivanju dijela imovine Pakistanu, Gandhi je ponovno protestirao gladovanjem čime je razbjesnio ekstremiste koji su odlučili napasti ga bombom tijekom molitvenog okupljanja u siječnju 1948. godine.

Gandhija je ubio Nathuram Godse, hinduistički ekstremist. S obzirom na to da bomba nije usmrtila Mahatmu, Godse mu

je prišao, poklonio se, te potom triput pucao u njega iz pištolja. Bilo je to 30. siječnja 1948. godine, dan nakon što je Gandhi završio pisati nacrt statuta Indijskog nacionalnog kongresa.

U znak poštovanja Albert Einstein je rekao kako je Gandhi *...po tko zna koji put pokazao da se veliki lideri sljede radi njihova moralno uzvišenog života, a ne radi sitnih političkih igara i manipulacija.*

## Gandhi i 4 E pristup (Energy, Energize, Execution, Edge)

Gandhi je liderske vještine razvio tijekom boravka u Južnoafričkoj Republici da bi ih potom usavršio u Indiji. Osim toga što je bio karizmatična osoba, imao je istančan osjećaj za potrebe sljedbenika. Uz to, vremenom je razvio brojne formalne alate i metode koji su ga učinili još boljim liderom. Prema tome, sve ono što je Gandhi naučio itekako je korisno svima nama koji nastojimo postati bolji lideri.

Stoga ne iznenađuje da sam osobno uvjeren kako Gandhi predstavlja klasičan primjer modela liderstva naziva *Istine liderstva* (engl. *Leadership Truths*). Riječ je, naime, o čovjeku koji je vlastito razmišljanje i djelovanje temeljio na *čvrstom sustavu vrijednosti*, cijeloga života je *želio utjecati na promjene* te je vremenom stvorio *odnos potpune međuovisnosti sa svojim sljedbenicima*. Kao čovjek od akcije, tijekom cijelog života koristio je „4 E pristup“.

## Vjerovanja

Prije nego započnemo s detaljnijom analizom, važno je ispravno razumjeti Gandhijeva uvjerenja te način na koji su uvjerenja utjecala na njegova djela. Naime, Gandhijev program u potpunosti se oslanjao na njegova *moralna načela*. Kao što je to već navedeno u životopisu, široko polje interesa i prihvaćanje drugih vjerskih učenja osigurali su mu veliko znanje. Stoga se za Gandhija bez sumnje može kazati da je istovremeno bio "učenik", „učitelj“ i eksperimentator u svim aspektima svojih aktivnosti tijekom cijeloga života.

Neki kršćanski sljedbenici tvrdili su da se njegov pristup - posebice u dijelu koji se odnosi na požrtvornost i "patničku ljubav" - gotovo u potpunosti oslanja na kršćanstvo. Primjerice, za boravka u Vatikanu

Gandhi se uopće nije bavio grandioznim umjetničkim djelima već je sve vrijeme koristio kako bi oplakao Raspeće.

Njegova uvjerenja presudno su utjecala na njegove aktivnosti. U kršćanstvu je pronalazio ljubav, u islamu izravan odnos s jednim Bogom, a u hinduizmu jedinstvo i cjelovitost života. Religija je za Gandhija podrazumijevala *ono što pojedinac čini*, a ne *ono u što pojedinac vjeruje*. Prema tome, najvažnija mu je bila aktivnost odnosno djelovanje.

Zapadnjačka doktrina govori o *um-tijelu* ili *um-tijelu-duši* uz dodatak kako se um sastoji od ega i ida. Međutim, Gandhi je oblikovao mnogo složeniju višeslojnu teoriju ljudskog bića. Neki aspekti teorije



bili su klasično hinduistički dok su ostalo bili dodaci odnosno modifikacije samoga Gandhija. Iskreno rečeno, u njegovim tekstovima nema baš previše konzistentnosti u čemu se – prema mojemu osobnom mišljenju - odražava njegov osobni razvoj tijekom vremena, a ne intelektualna nezrelost.

Gandhi je razlikovao četiri elementa cjeline radi kojih „čovjek jest ono što jest“.

Prvi element je *tijelo* i to u klasičnom kartezijanskom smislu. Ono se dijeli na dva dijela - fizički aspekt te osjetila pomoću kojih komunicira s okolinom. Drugi element je um ili *manas*. Poput mnogih drugih mislioca, Gandhi ga dijeli na *svijest* ("chetana") i *inteligenciju* ("buddhi"). Sve to ne predstavlja nikakvu novost. Treći element je duša ili *attman*. Gandhi je, poput svih Hindusa, vjerovao u postojanje duše ili *attmana*. Međutim, treba napomenuti kako "attman" ne predstavlja "dušu u stroju" u klasičnom kartezijanskom

smislu već univerzalno načelo, odnosno silu koja čovjeka spaja sa svemirom. Navedeno načelo ključno je za razumijevanje Gandhijeve "Satyagrahe" jer je osmišljeno tako da iznova oživi duhovnu prirodu u nama. Prisjetite se da u "Swaraju" nije želio samo neovisnost Indije - želio je neovisnost svakog pojedinca, odnosno potpuno duhovno preobraženje. Gandhi je nadalje vjerovao da *attman* svakome od nas daje karizmu - radi toga što nas povezuje s drugim bićima - koja je neophodna kako bismo vodili druge. Četvrti element odnosi se na *psihološke* ili *moralne sklonosti* svakog pojedinca (*swabhava*). Gandhi je, naime, vjerovao da je *swabhava* prije produkt ponovnog rađanja i "karme" nego znanja i naučenog. Prema njegovu mišljenju, Bog nije osoba već istina sama. Na taj način, otkrivanjem vlastite istine, pojedinac postiže svoj osobni duhovni cilj „oslobođenja“ ili *mokshe*. Gandhi je smatrao da je duhovna obnova ključni element istinskog oslobođenja svake osobe.

## Vrijednosti

Za Gandhija je *istina* bila najvažnija vrijednost koju je suštinski povezivao s koncepcijama *nenasilja* i *dubovne obnove* kao što su "Satyagraha" i "Swaraj". "Satyagraha" ne predstavlja samo političku metodu već i moralni iskaz o tome "na koji način treba politički djelovati". Ako se aktivnosti nisu mogle provesti na moralno ispravan način tada on radije nije ništa činio.

Istina je također povezana s *ponižnošću*, *čistoćom*, *celibatom* i *siromaštvom*. Povezana je s *jedinstvom* (vjere i uvjerenja) i *dobrotom*

čovječanstva. Gandhi je vjerovao da su ljudi u suštini dobri pa je to vjerovanje bilo podjednako važno kako za njegovu uspješnost tako i za neuspješnost u ulozi lidera. Mnogo je više vjerovao u djela nego u riječi i govore. Također je posebno cijenio *marljivost* i *samopouzdanje*. Zazirao je od modernog društva, a ponajviše od raspadanja ruralnih zajednica zbog odlaska ljudi u gradove. Gandhi je vjerovao da se zdravlje najbolje postiže prirodnim metodama. Nikada nije koristio moderne lijekove, osim kada je operirao slijepo crijevo.

## Promjena

Gandhijev život gotovo u potpunosti se odnosi na *djelovanje* odnosno na poticanje pozitivnih promjena. U svojim nastojanjima često je uspijevaao, ali je isto tako često griješio. Pa ipak, uvijek je išao naprijed te nikada nije odustajao od djelovanja kojemu je cilj bilo društveno i duhovno

unaprjeđenje - pojedinca i cjelokupne nacije. Neke je promjene uspio provesti, a druge nije. U nekim je pak slučajevima uspjeh stigao godinama nakon akcije. Primjerice, *oporezivanje soli* u potpunosti je ukinuto tek prilikom proglašenja neovisnosti Indije.

## Sljedbenici

Gandhi je vlastiti život posvetio *služenju drugima* i *nesebičnoj borbi* za njihove potrebe. Njegova duhovnost i karizma samo su pridonijele čvrstom racionalizmu u analiziranju svakog problema kojim se bavio - u

procjenjivanju i određivanju načina kojim se na najbolji način može motivirati i voditi sljedbenike. Malo je onih koji su uspjeli okupiti toliko mnogo dobrovoljnih sljedbenika.

## Predviđanje

Osjećao je kako očiti nedostatak samopouzdanja Indijaca omogućava Britancima vladanje te je stoga kontinuirano naglašavao da Indijci moraju preuzeti odgovornost za vlastitu situaciju.

Njegova vizija budućnosti predstavljala je jedinstvenu kombinaciju duhovnog, moralnog i praktičnog pa se njegovo „osnovno sredstvo“ – ako se to tako može nazvati – za vodstvo ogledalo u kontinuiranom podsjećanju na viziju. Osjećao je kako očiti nedostatak samopouzdanja Indijaca omogućava Britancima vladanje te je stoga kontinuirano naglašavao da Indijci moraju preuzeti odgovornost za vlastitu situaciju. Neprestano je spominjao da ne želi samo *političku neovisnost* već i *duhovnu obnovu* odnosno neovisnost svakog stanovnika svoje zemlje.

Njegova vizija budućnosti Indije ukorijenjena je u slavnoj duhovnoj prošlosti *Bhaganad Gite*, ali pod značajnim utjecajem kršćanstva i različitih vrijednosti drugih religija. Prenoseći viziju Gandhi je dirnuo srca mnogih ljudi postavši tako svojevrsnim „moralnim svjetionikom“ čovječanstva. Uvijek se bavio pitanjima koja su sljedbenicima bila veoma važna te bi tada s njima - na njemu svojstven način - oživljavao viziju uspjeha. Primjere navedenog pronalazimo u brojnim slučajevima:

- želio je omogućiti pravdu svim ljudima u Južnoafričkoj Republici,
- zahtijevao je ukidanje poreza na sol koji je ugrožavao najsiromašnije slojeve stanovništva,
- zahtijevao je neovisnost Indije.

## Vizija

S druge strane, može se zaključiti da je Gandhi razvio model "suvremenosti" otvoren na propitivanje. Poštivao je Britance, ali ne i modernu civilizaciju. Smatrao je da je nusprodukt industrijalizacije društvo bez vjere. Ženski rad u tvornicama također je smatrao apsurdnim te je žestoko podržavao britanske sufražetkinje (eng. *suffragette movement* - pokret u Engleskoj koji se borio za biračko pravo žena - op. ur.). U suštini Britance je smatrao dobrim ljudima, s dobrim institucijama, koji su s puta ispravno sti skrenuli zbog modernizma.

Također se čini da je njegova vizija jednim dijelom bila "isključiva" jer je isključivala pozitivne učinke industrijalizacije i globalizacije svjetskog gospodarstva. Mora se

U svakom slučaju, nikada se nije koristio samo filozofskim izjavama ili optimističnom govorancijom već bi uvijek opisao konkretne ciljeve kako bi ih ljudi mogli slijediti. Suprotno tome, njegovi su neuspjesi proizašli iz nemogućnosti konkretiziranja duboke osobne vizije ispravnog društva - posebice u kontekstu konačne podjele Indije. Kao lider, uvijek je nastojao osigurati sljedbenicima moćnu i prikladnu viziju. Kako bi bio siguran da ga javnost razumije na pravi način, Gandhi je znao pisati kompleksna intelektualna djela. No ipak, svojim je sljedbenicima vlastite osjećaje pojašnjavao na najjednostavniji mogući način. Uzimanje soli rukom na plaži vjerojatno je bio najdramatičniji iskaz njegove osobne vizije ukidanja poreza na sol - čin koji su kasnije brojni lideri oponašali.

priznati da je na neki način paradoksalno da čovjek ovako visokih ideala nije pronašao kvalitetnije rješenje za balansiranje oprečnih sila *duhovnih vrijednosti* i *moderne industrijalizacije*.

Iako je jasno osjećao da fraza "nasilje svih vlada" ustvari podrazumijeva da bi ljudi vlastitu sudbinu trebali kontrolirati u manjim skupinama, u konačnici se nije zalagao za pluralističku demokratsku Indiju te je vjerovao kako će male ruralne zajednice – same po sebi – uspjeti riješiti vlastite probleme. Za razliku od njega, Nehru je bio lider koji je poticao masovnu demokraciju prenoseći narodu vlastitu viziju socijalističke Indije utemeljene u slavnoj povijesti i britanskom modelu demokracije.

## Omogućiti (Enable)

U kontekstu *formalne organizacije*, Gandhi se koristio jedinstvenim metodama: uvijek je znao kako dovesti ljude na pravo mjesto kako bi učinili ono što su trebali učiniti. Uspješan je bio na mnogim područjima u toj domeni - od organiziranja pomoći za ranjenike, raznih protesta, sakupljanja novčanih sredstava do regrutiranja trupa za ratovanje. Međutim, na koncu su mu uvijek *djela* osiguravala uspjeh. Svojim je životom jasno pokazivao što želi od drugih ljudi; vlastitim primjerom jasno je pokazivao kako se treba ponašati - u svakodnevnom životu ili na značajnom političkom protestu.

Ashrami su trajni primjer koji pokazuje na koji način može funkcionirati društvo sastavljeno od malenih „ruralnih“ skupina.

U Ashramu je na snazi mali broj formalnih pravila redom utemeljenih u osnovnim vrijednostima koje je Gandhi želio utkati u sva ljudska bića. Jednom je prilikom o tome kazao: "Želite li u ljudima razviti kvalitete *skromnosti* ili *čistoće*, tada ništa neće biti učinkovitije od pranja toaleta."

Gandhi se također koristio raznim oblicima pisane riječi kako bi motivirao ljude: od protestnih pisama do raznih statuta i intelektualnih djela. Primjerice, koncepcije "Satyagrahe" i "Swaraja" - same po sebi - odlično predstavljaju „pisanu riječ na djelu“. Radi odlučnosti da vodi život obilježen djelovanjem, Gandhija su ljudi lako slijedili: *Činite ono što činim, a ne ono što govorim*, često je znao reći.

## Osnaživanje (Empower)

Za Gandhijev život može se kazati da je predstavljao specifičnu kombinaciju *discipline* i *slobode*, za njega samoga i za njegove sljedbenike. Gandhijevi najveći uspjesi proizašli su iz osnaživanja ljudi metodom "Satyagrahe" i buđenjem želje za "Satyagrahom". Kada bi se takvi pojedinci suočili s napadom ili zatvorom, iako strašno usamljeni svejedno bi ostajali snažno povezani s ostalim demonstrantima iz grupe. Iako su slobodno mogli slijediti vlastite ciljeve, sklopili bi "prešutni sporazum" s Gandhijem i ostalim kolegama. Stoga je Gandhi imao veliku potrebu da im služi, isto kao što su oni služili njemu.

Nažalost, njegovo pomalo naivno vjerovanje da su „svi ljudi dobri“ do određene mjere učinilo ga je slijepim za mane ljudskoga roda. Jer, oslonimo li se na osobe koje jednostavno nisu sposobne nositi se s vlastitim demonima (niska razina razvoja svijesti, op. ur.) tada sigurno možemo očekivati negativne posljedice. Spomenuta situacija ponajviše je došla do izražaja u nasilju prouzročenom podjelom Britanske Indije na Indiju i Pakistan. Nadalje, Gandhijevo vjerovanje da će "Satyagraha" pomoći židovima u borbi s Hitlerom u najmanju je ruku bilo suviše idealističko, neprimjereno te u potpunosti neusklađeno s pravom prirodom problema.

## Vitalnost i entuzijizam (Energize)

Gandhi je osobito umješno birao probleme koji su snažno utjecali na javnost i dopirali do ključnih dionika. Primjerice, mnogi članovi Kongresa skeptično su pratili njegovo inzistiranje na potpunom ukidanju poreza na sol koji je tada cijeli niz godina stvarao ogromno nezadovoljstvo u narodu. Kongresmeni su problem soli smatrali minornim u cjelokupnom programu borbe za neovisnost. Pa ipak, na koncu se pokazalo kako je upravo Marš soli pokrenuo naciju angažiravši globalne medije u njihovu korist.

Osim toga što je uspijevaio pokrenuti široke mase, Gandhi je i pojedince dirao u srce. Klasičan primjer navedenog jest govor suca koji se „...nada, unatoč tome što ga je osudio na tamnicu, da će ga vlasti ubrzo pustiti na slobodu“.

Gandhijeva poniznost i očita briga koju je osjećao za protivnike - u jednakoj mjeri kao i za sljedbenike - uzrokovala je emotivne reakcije brojnih ljudi koje je za života susretao. Očiti primjer navedenog dogodio se za njegova posjeta tvorničkim radnicima u Lancashireu koji su ga, prema zdravoj logici, trebali osuđivati jer se zalagao za bojkotiranje proizvoda od kojih su oni živjeli. No, dogodilo se nešto posve suprotno: iskrenim govorom, iz dubine duše, Gandhi je objasnio radnicima zašto čini to što čini te zašto misli da oni zbog toga neće patiti. Time ih je dirnuo u srce transformiravši u trenutku ljute protivnike u gorljive sljedbenike.

Gandhi je pažljivo odabrao i osobne simbole, od bijele odore *dhoti* koja označava čistoću i poniznost do kožnih sandala načinjenih od kože krave uginule prirodnom

smrću. Jedini ukras na zidovima njegove sobe u ashramu bilo je raspelo pa se može kazati da je osobnu filozofiju znalački vizualno izrazio. Navedeni simboli dosljedno su podržavali proces motivacije kojim se svjesno koristio.

Sa stajališta govorništva, njegovo obraćanje sljedbenicima za vrijeme Marša soli, kada je osudio pretjerano iskorištavanje resursa seljana za sebične interese sudionika marša, klasičan je primjer njegovih govora koji su se temeljili na vrijednostima te su na magičan način usmjeravali sljedbenike na pravi put.

Pomoću dvije metode sâm je zaustavio nasilje i ubijanje u Bengalu:

- gladovao je, a da se pritom nimalo nije brinuo za vlastito zdravlje,
- sa suparnicima se uvijek suočavao „oči u oči“ ne brineći se za vlastitu sigurnost.

Upravo je tom *neustrašivošću* i *nesebičnošću* stvarao snažnu silu kojom je sticao sljedbenike i pobjeđivao protivnike.

Međutim, nije uvijek bilo tako; ponekad nije uspijevaio potaknuti ljude na djelovanje. Konačna podjela na Indiju i Pakistan pokazala je kako nije uspio pomoći muslimanima da nadvladaju strahove u pretežno hinduističkoj Indiji, te da nije uspio pomoći Jinnahu da prevlada nacionalističku politiku.

U liderima Kongresa nije uspio potaknuti multikulturalnost i pluralizam kako bi se prevladale podjele i izgradila "jedinstvena Indija" kojoj je težio. Upotreba hinduističkih simbola kao i očita vjera u dobrobit čovječanstva na određeni način na koncu su ga koštale života.

## Utjecaj (Influence)

Gandhijev utjecaj na globalni svijet ne samo da je bio već je i danas ostao vrlo snažan. Ne samo da je uspio stvoriti danas najveću demokratsku zemlju na svijetu, već je svijetu pokazao što to znači i kako izgleda kada čovjek djeluje u skladu s najdubljim uvjerenjima. Njegov je život u velikoj mjeri utjecao na Martina Luthera

Kinga što ga dovodi u izravnu vezu sa SAD-om i tamošnjim pokretom za ljudska prava. S praktičnog stajališta možemo reći da je njegova usredotočenost na "Swadeshi" koncepciju stvorila temelje za industrijalizaciju Indije koja je potom ostvarila velike konkretne uspjehe pod Negruovim liderstvom.

Translated and reprinted by permission of *LeaderValues*. This article was originally published under the English title *Mahatma Gandhi* by Mick Yates. Copyright ©2018. by *LeaderValues*, all rights reserved, [www.leader-values.com](http://www.leader-values.com)



**Mahatma Gandhi**, indijski političar, „otac nacije“ koji se za neovisnost Indije izborio nenasilnom revolucijom, jedan od najvećih lidera dvadesetog i dvadesetprvog stoljeća.

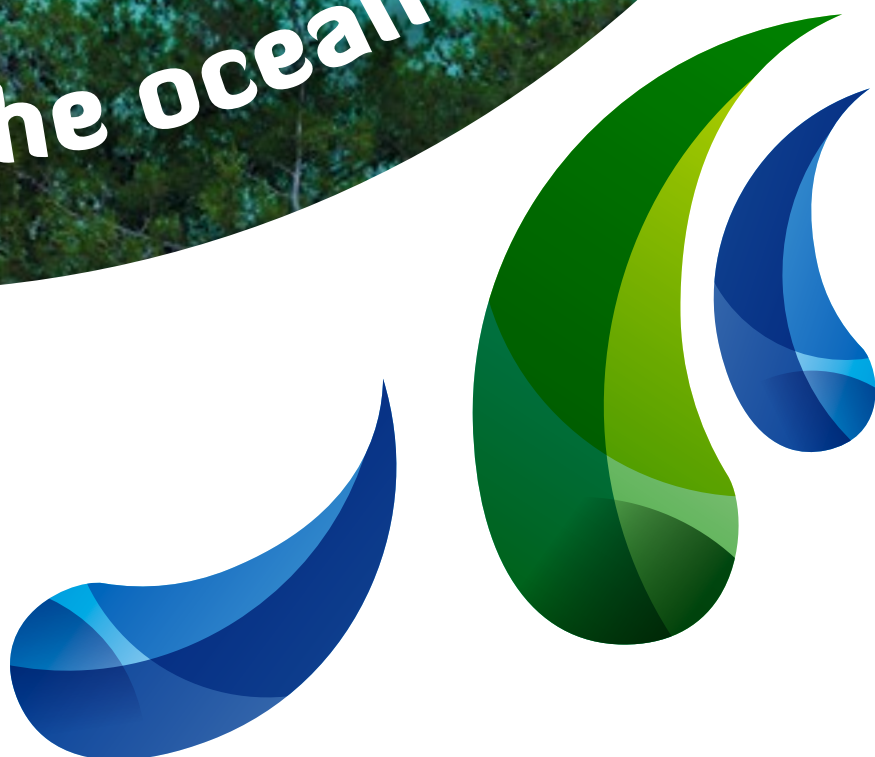


**Mick Yates**, poslovni savjetnik, publicist i profesor na *Leeds Business School*. Osnivač i urednik popularne mrežne stranice *LeaderValues*, [www.leader-values.com](http://www.leader-values.com), koja se bavi pitanjima etike i strategije u kontekstu liderstva i menadžmenta.



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.



OFFICE





# Nasljeđe lidera

## Razgovor s Maxom De Preeom

**Frances Hesselbein**

*Max De Pree dugogodišnji je predsjednik uprave tvrtke Herman Miller - jedne od najinovativnijih i najcjeljenijih tvrtki SAD-a - dobitnik brojnih priznanja i nagrada za liderstvo u poslovnom i civilnom sektoru. Njegovi tekstovi i stil vodstva godinama nadahnjuju milijune ljudi širom svijeta da na posve novi način sagledaju život, poslovanje i vodstvo. Predsjednik Clinton i Business Enterprise Trust dodijelili su gospodinu De Preeu Nagradu za životno djelo. Samo nekoliko tjedana potom osnovan je De Pree Leadership Institute pri instituciji Fuller Theological Seminary. U tekstu koji slijedi prenosimo razgovor s predsjednicom Instituta Peter Drucker i glavnom urednicom nagrađivanog časopisa Leader-to-Leader, gospođom Frances Hesselbein, o različitim ulogama i odgovornostima lidera.*



MI STVARAMO. OSTALI SAMO TISKAJU.

 PRINTERA

ponašanje i slijediti ga u tome. Ako pak o odnosima jako vodi računa, svatko će i *to* brzo uvidjeti i slijediti ga u tome.

**FH:** *Ako ste vi lider, a ja sljedbenik, što ste mi dužni pružiti?*

**MD:** Kao lider, za početak sam vam dužan pružiti POŠTOVANJE i shvatiti da ste legitimna strana u našem međusobnom odnosu. Dužan sam znati da bez vas ne mogu učiniti previše. Također sam vam dužan osigurati PRAVIČNOST. Tijekom vremena dat ću vam neka obećanja koja na kraju moraju biti održana. Lider je sljedbeniku dužan osigurati PRODUKTIVNE RAZGOVORE:

- o vrijednostima koje sljedbenik donosi u organizaciju,
- o doprinosu koji želi dati organizaciji kako bi mu se dodijelili primjereni inspirativni zadaci.

U uspješnim organizacijama *nada* se učinkovito koristi kako bi se pretvorila u snažnu pokretačku silu. Prema tome, pravilno razumjeti funkcioniranje *nade* za svaku je organizaciju suštinski važno.

Ovdje govorimo o dvjema stvarima. Prva je *izbor*, a izbor je uvijek izravno povezan s *nadom*. Druga bitna stvar u učinkovitoj organizaciji je *svrha zadatka*. Djelatnicima je vrlo teško postići uspjeh ako ne vide svrhu vlastita rada (pojedinačev doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva, op. ur.). Nadalje, ako ne mogu ostvariti uspjeh, tada ne mogu gajiti nadu. A ako se djelatnici ničemu ne nadaju onda će to biti - u najboljem slučaju - vrlo obična i prosječna organizacija.

Lider je također dužan poticati sljedbenike na *razvoj osobnih potencijala* i *potencijala skupine*. Kao lider, morate razumjeti i *interpretirati okruženje* u kojemu posluje vaša organizacija

i vaši ljudi. Određujete aktivnosti na kojima se treba raditi i koje će utjecati na budućnost organizacije. Nalažu li prilike, trebali biste ljudima reći: "Tvrтка ide u tom i tom smjeru, a to usmjeravanje zahtijeva nova znanja i umijeća. Kako bismo pomogli svima vama koji želite ići novim smjerom osmislićemo razne obrazovne programe".

**FH:** *Preuzeti rizik u organizaciji obično uzrokuje tjeskobu: što je to rizik, tko bi ga na sebe trebao preuzeti i u kojoj mjeri? Što vama osobno znači „preuzeti rizik“ na sebe? Može li se uopće voditi, a da se pritom ne preuzme rizik – barem u stanovitoj mjeri?*

**MD:** Nije moguće voditi - kao što nije moguće učiti – a da pritom nikada ne preuzmete rizik. Govoreći u kontekstu liderstva, tada se neizostavno uplićete u sljedeći obrazac: preuzimajući sve veću odgovornost (napredovanjem na hijerarhijskoj ljestvici) svaki lider neizostavno u sve većoj mjeri postaje „amater/neznalica“ jer se sve više odmiče od područja vlastite ekspertize, a sve više uranja u kompleksna nesigurna područja u kojima nitko nema ekspertize. Tada se, zbog složenosti posla, sve više mora oslanjati na kolege što znači da njegova

Djelatnicima je vrlo teško postići uspjeh ako ne vide svrhu vlastita rada (pojedinačev doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva, op. ur.).

razmišljati o poslu i svijetu. Primjerice, kada postanete predsjednik uprave ili glavni financijski direktor u nekoj većoj kompaniji s navršenih 50 godina života, na početku ste obično „spremni umrijeti“ za ROI (*return on investment*, povrat na ulaganje, op.ur.) ili EPS (*earnings per share*, zarada po dionici, op.ur.). No, otprilike za desetak godina sve to se promijeni. Kada biste na vrijeme shvatili da

će se svijet za kojeg su spremni umrijeti promijeniti, zasigurno biste bolje vodili ljude.

**FH:** *Razgovor smo započeli na temu promjena i završili ga na istu temu. Htjela bih vam zahvaliti na predivnom razgovoru i na svemu što ste pružili svima nama koji nastojimo voditi na neki drugi, bolji način.*

Translated and reprinted by permission of *Jossey Bass*. This article was originally published under the English title *The Leader's Legacy: A Conversation with Max De Pree* by Frances Hesselbein in *Leader-to-Leader* magazine, Fall 1997. Copyright ©2018. by Jossey Bass, all rights reserved.

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



**Max De Pree**, počasni predsjednik *Herman Miller, Inc.*, vodeće američke kompanije u sektoru proizvodnje namještaja i pokućstva. U stručnoj javnosti De Pree je poznat po tome što je u praksu menadžmenta uveo koncepcije *podjele dobiti* i *participativnog menadžmenta*. Član je *Fortunove* „Kuće slavnih“ biznismena. Autor je knjiga *Leadership Is an Art* te knjige *Leadership Jazz* koje su obje postale bestseleri.



**Frances Hesselbein**, dugogodišnja urednica časopisa *Leader to Leader*, jedne od vodećih svjetskih publikacije za liderstvo i inovacije. Bivša je predsjednica *Instituta Leader to Leader*, odnosno *Instituta Peter Drucker*. Knjiga *Hesselbein on Leadership* prevedena je na 28 jezika.



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.



# Kultura predanosti poslu

**Herb Kelleher**

**H**erb Kelleher, predsjednik uprave kompanije Southwestern Airlines, prema časopisu Fortune prošle godine proglašen je "najboljim CEO-om" u Americi. Pod njegovim vodstvom Southwest je postala stabilna, profitabilna, troškovno učinkovita i visoko produktivna zrakoplovna kompanija koja je četiri godine uzastopce nagrađena "trostrukom krunom": za točnost prema redu letenja, rukovanje prtljagom i zadovoljstvo kupaca.

Moram priznati da me ljudi često pitaju: „U čemu je tajna stvaranja tako uspješne organizacije? Kako uspijevate tako dugo održavati rast, profitabilnost i visoku kvalitetu usluga u industriji koja se tako brzo mijenja? Kako ste uspjeli izgraditi kulturu

predanosti poslu te kulturu visoke učinkovitosti u uvjetima u kojima pojam lojalnosti – potrošača, zaposlenih i poslodavaca - djeluje kao neobičan anakronizam?“ Na navedena pitanja svima vrlo jednostavno odgovaram: *budi ono što jesi!*

je želio preuzeti dio poslovanja. No, nisu uspjeli. Na tom području danas prevozimo više putnika nego prije tri godine.

Razlog tome treba tražiti u našoj *filozofiji poslovanja*. Mi prodajemo sebe na temelju *osobnosti i duše* dok ostali zračni prijevoznici "trguju robom". To vam možda izgleda lako, ali ustvari je vrlo izazovno i opasno – ako se ne postavite ispravno, potrošači će vam se osvetiti. Potrošači su prirodna sila – ne možete ih prevariti, a ako ih ignorirate, radite na vlastitu štetu. U tom smislu, u posljednjih 25 godina naš pristup gotovo da se nije mijenjao.

Za kraj ovog teksta osjećam potrebu da vam prenesem najbolju lekciju o vodstvu koju sam dobio u prvim danima prakse kao

mladi pravnik. U želji da učim od najboljih, posjećivao sam rasprave dvojice najpoznatijih parničara San Antonija. Prvi je bio staložen, nikad nije davao primjedbe, bio je vrlo ljubazan sa svjedocima i uspostavljao kvalitetan odnos s porotom. Drugi je bio agresivan i temperamentan. Obojica su pobjeđivala. Tada sam prvi put naučio da postoje različiti putovi te da nije samo jedan ispravan. To vrijedi i za liderstvo. Ljudi različita karaktera, različitih pristupa i različitih vrijednosti podjednako uspijevaju biti dobri lideri - ne radi toga što je jedna vrsta vrijednosti ili način rada bolji od drugih, već zato što su *autentični* u vlastitom sustavu vrijednosti i načinu rada. Kada ste vi i vaša organizacija autentični - kada potrošačima pružate jedinstveno iskustvo - oni to prepoznaju... čak i na visini od 8000 metara!

Translated and reprinted by permission of *Jossey Bass*. This article was originally published under the English title *A Culture of Commitment* by Herb Kelleher in *Leader-to-Leader* magazine, Spring 1997. Copyright ©2018. by *Jossey Bass*, all rights reserved.

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



**Herb Kelleher**, osnivač i bivši predsjednik uprave tvrtke *Southwest Airlines*, pionira low-cost poslovnog modela u zračnom prometu. Specifičnim stilom liderstva osvojio je „duše i srca“ brojnih djelatnika, poslovnih partnera i drugih dionika s kojima je tijekom karijere surađivao.



## QUALITY AS CONCEPT – Kvalitet proizvoda, procesa i sistema u praksi

Konferencija sa sloganom *"Quality as Concept"* (Kvalitet kao koncept) i punim radnim nazivom "Kvalitet proizvoda, procesa i sistema u praksi" je prvi put održana 5.10.2018. godine u hotelu Falkensteiner, u Beogradu.

Osnovni cilj konferencije je razmena iskustava i rezultata iz prakse o **primeni alata/modela upravljanja**, čije korišćenje u svakodnevnom poslovanju daje konkretne rezultate koji doprinose kvalitetu proizvoda, procesa, odnosno ukupnog sistema poslovanja.

Konferencija Quality as Concept 2018 je okupila **govornike** iz kompanija kao: Continental, Cooper Standard, Hemofarm (članica STADA grupe), Geodis, Active.Collab i drugih uspešnih organizacija.

**Diskutovalo se** o rezultatima implementacije alata kao što su: **#Lean #SixSigma #SPC #MSA #ErrorProofing #PokaYoke #VSM #IoT #MES #OEE #FMEA #Kaizen #Scrum #industry4.0 #AgileManagement**, sa posebnim osvrtom na utegnutost procesa; povećanu produktivnost; smanjenje škarta, vremena trajanja proizvodnog procesa / ciklusa; poboljšanje kvaliteta od proizvoda do sistema; povećanje profitabilnosti organizacije i prateća pitanja.

**Učesnici** su bili iz organizacija sa nivoom zrelosti na kojem teže **kontinuiranom unapređenju poslovanja / poslovnoj izvrsnosti**. Jedan od govornika je bio g-din Rolf Ofen, priznati ekspert iz oblasti primene Measuring System Analysis (važan element Six Sigma metodologije).

Kao svojevrsan **ad hoc centar** za razvoj karijere i obezbeđenje ljudskih resursa, odnosno HR hub, konferencija je okupila najbolje studente sa 5 univerziteta iz Srbije koji su imali priliku da potencijalnim poslodavcima predstave svoja akademska dostignuća i predaju unapred pripremljene biografije.

Kao dodatna prilika za razmenu kontakata i informacija o najboljim praksama organizovan je večernji **Networking događaj**, a istovremeno je najavljena konferencija Quality as Concept 2019.

Nakon uspešno održane konferencije Quality as Concept 2018, procenjuje se da će konferencija **Quality as Concept 2019** biti najveća konferencija u vezi sa implementacijom upravljačkih modela i alata poslovne izvrsnosti u ovom delu Evrope sa preko 200 učesnika.





# Razvoj novih lidera u „zajednicama prakse“

**Margaret Wheatley**

## Vremena u kojima živimo

Ponekad je potrebno zastati, napraviti odmak i sagledati sliku u cjelini. Kako biste, iz te perspektive, opisali sadašnje stanje u organizacijama, zajednicama i cijelom svijetu? Jesu li ovo vremena gospodarske i političke nestabilnosti, podijeljenosti i straha,

sustava koji propadaju i snova koji umiru? Ili su ovo vremena novih mogućnosti, primjera nade, ljudskog napretka, vidljive evolucije i duhovne preobrazbe? Uspijevamo li se nositi s velikim problemima ili samo stvaramo nove?

Neymar for

**G&G**  
M I L A N O

PRODAJNA MJESTA:

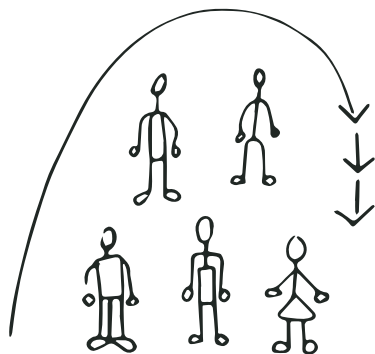
• MARLI - Vlaška 13, Zagreb • SATOVI NOVAK - Decumanus 28, Poreč • BORZA GRUPA - Pred dvorom 2, Dubrovnik • BLISS - Matošićeva 21, Split • ZTO  
FUTURA - Riva lošinjskih kapetana 7, Lošinj • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK - Duty Free Shop, Čilipi • ZRAČNA LUKA PULA - Duty Free Shop, Ližnjan •  
ZRAČNA LUKA ZADAR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

#### 4. Za neuspjeh mjesta nema

Iznimno je teško uspjeti odmah iz prvog pokušaja. Pioniri nemaju gotove karte – istinski istraživači uče usput. U budućnosti, brojni će ljudi koristiti njihove putokaze, stvorene kroz naporno odricanje, velike žrtve i kontinuirano učenje. Međutim, kultura u kojoj trenutačno živimo ne podržava takvo ponašanje, ona želi brze i točne odgovore te brzi uspjeh. Procjenjuje na temelju kratkoročnih mjerila. Rijetko liderima daje dovoljno vremena za istraživanja i neuspjeh koji su prirodni otkrivanju novog. Prema tome, umjesto da pionirima ponudimo dodatna sredstva svi mi okrećemo se sigurnijim projektima i primjeni poznatih, ali neučinkovitih metoda.

Izolirani, pioniri nove paradigme pokušavaju stvoriti novo pod okriljem starog konteksta.



#### 5. Priželjkujemo njihov neuspjeh

Ovu točku osobno smatram najvećim izazovom s kojim se novi lideri susreću. Društvo zapravo ne želi da uspiju. Zašto? Jer bi priznati njihov uspjeh podrazumijevalo da se sami moramo promijeniti i napustiti udobnost poznatih uvjerenja i prakse. A ljudi kao ljudi... prirodno uzmiču pred

takvim promjenama te u trenucima krize i očitog propadanja strastveno i revno posežu za zastarjelim uvjerenjima i praksom.

U izuzetno značajnom i utjecajnom radu o *paradigmama* (ustaljenim načinima razmišljanja) Thomas Kuhn precizno je opisao kako se ponašaju znanstvenici koji su u nekom trenutku suočeni s dokazima o postojanju nečeg istinski novog (vidi: *The Structure of Scientific Revolution*, 1996., 1974.). Kada bi novi dokazi jasno ukazivali na potrebu za promjenom paradigme, primijećeno je da bi se znanstvenici maksimalno posvetili usklađivanju novih dokaza sa starim viđenjem svijeta. U obrani staroga i postojećeg odbacili bi ili drugačije tumačili nove podatke. (Uvijek bi to činili nesvjesno.) U najekstremnijim slučajevima bili su potpuno slijepi za nove informacije – čak i onda kada bi ih se izravno suočilo s novim podacima. Riječju, ljudi doslovce nisu bili u stanju vidjeti što im se događa pred očima!

Navedena dinamika uobičajena je u vremenima promjene paradigme. Često se, naime, susrećemo s inovativnim pristupima te ih odmah poistovjećujemo s tradicionalnim. Dakle, često zamjećujemo novu praksu liderstva negirajući potom njezino postojanje. Uspjeh novih lidera (pre)često poistovjećujemo s nepravilnostima, svojevrsnim „iznimkama od pravila“ - teško priznajemo kako je ipak riječ o radikalnim odmacima od tradicije, o prvim signalima na novim putevima u budućnost.

Mohammed Junus, osnivač *Grameen Bank* u Bangladešu, začetnik je metode *mikro kreditiranja siromašnih* koji rado govori o vlastitim nastojanjima da uvjeri tradicionalne banke u učinkovitost kreditiranja siromašnih. Dr. Junus je želio pozajmljivati vrlo male iznose novca (često ne više od desetak dolara) stanovnicima Bangladeša kako bi im

slučaju pada Berlinskog zida, pojave globalizacije, rađanja multinacionalnih korporacija i slično. Dakle, pojavni fenomeni koji naglo nastaju uvijek su mnogo snažniji od zbroja njihovih sastavnih elemenata i uvijek imaju jedinstvene kvalitete koje se umnogome razlikuju od kvaliteta koje su manifestirali na lokalnoj razini.

Prema tome, moramo imati na umu kako je *povezivanje najvažniji čimbenik nastajanja*. Stoga svaki proces koji *podupire povezanost* postaje svojevrsno „osnovno sredstvo“ za uvođenje

promjena na globalnoj razini. Nastajanje/izviranje/rađanje dodatno osnažujemo kada ciljano imenujemo, povežujemo, osiguravamo sredstva i skrećemo pozornost na specifične zajednice prakse u okviru kojih lideri brzo uče, osmišljavaju novu praksu te primaju podršku za vlastita pionirska nastojanja. U tom procesu njihova relativno mala i slaba nastojanja s lokalne razine nerijetko se znaju transformirati u globalnu snagu promjene - dovoljno moćnu da stvori svijet u kojem svi mi želimo živjeti - u kojem je ljudski duh blagoslov, a ne problem.

Translated and reprinted by permission of Margaret Wheatley. This article was originally published under the English title *Supporting Pioneering Leaders as Communities of Practice: How to Rapidly Develop New Leaders in Great Numbers* by Margaret Wheatley. Copyright ©2018. by Margaret Wheatley, all rights reserved. Website: [www.margaretwheatley.com](http://www.margaretwheatley.com), [www.berkana.org](http://www.berkana.org)



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

L

Q

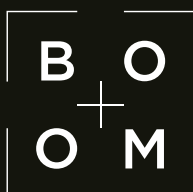
BUSINESS  
ORGANIZATIONAL  
OPERATIONAL  
MODEL

# 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](http://www.lq.hr/boom)



POWERED BY

