

# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

## Svjesno liderstvo

---

# GMP

## General Management Program



Module 1: **May 12 - 15, 2019**

Module 2: **November 4 - 15, 2019**

**Preparing for challenges of  
strategic leadership.**

# IEDC

Bled School of  
Management

*A School with a View*

## Programs offer is an excellent boost to major general management competences and provides:

- Better understanding of a business situation
- Improved ability to filter out key information
- Better decisions supported by solid arguments
- Next level of mastering team management
- Build up credibility
- Strengthened intercultural and interpersonal skills

**GMP program** allows purchasing and supply chain managers to improve their knowledge and skills by choosing a special 6-day long **Purchasing specialization week** within the GMP curriculum.

**More info: [www.iedc.si/gmp](http://www.iedc.si/gmp)**



My**Pharma**Space



Farmaceutska tvrtka Salveo d.o.o. nudi inovativnu digitalnu platformu My**Pharma**Space - centralno mjesto za povezivanje, komunikaciju te razmjenu mišljenja unutar farmaceutske zajednice.



**SAZNAJTE VIŠE NA**

[www.MyPharmaSpace.com](http://www.MyPharmaSpace.com)

# CLASS PLUS

GORIVA

Poboljšana  
formula  
za bezbrižnu  
vožnju.

Še balj

JURAJ ŠEBALJ  
RALLY VOZAČ



**INA**  
*Dokazano najbolja.*







kipling

---

Live.Light

[kipling.com](https://kipling.com)

# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

POWERED BY



No. 1 / Vol. XI / Proljeće 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, Ožujak 2019.

11

Svjesno liderstvo

Marko Lučić

15

Liderstvo i drevne doktrine

Peter M. Senge

Pročitajte transkripte uvodnoga govora na konferenciji *Conscious Leadership: Indian Tribute to Management Science* održane u Bostonu na MIT-u.

FREE

21

Liderstvo i svjesnost

Debashis Chatterjee

Autor u izlaganju navodi osnovne atribute svijesti i osnovna stanja svijesti te ih potom povezuje s potrebama učinkovitog liderstva i menadžmenta. Posebno pojašnjava fenomen *evolucije ljudske svjesnosti* te zaključuje kako bi svaki proces osobnog razvoja trebao kulminirati podizanjem svjesnosti osobe na novu razinu.

FREE

43

Liderstvo i osobni razvoj

Vijay Govindarajan

U kontekstu liderstva i menadžmenta „vidjeti stvarnost onakvom kakva ona doista jest“ presudno je važno. Veliki mislioci drevnih kultura i civilizacija redovito su imali sposobnost ispravnoga sagledavanja stvarnosti: odlično su uočavali duboke strukture u obrascima funkcioniranja ljudi i prirode koje su istovremeno drugima bile skrivene. Ni danas nije drugačije; *kvaliteta ispravnog sagledavanja* vjerojatno je najvažnija sposobnost kojom bi se lideri nacija, korporacija i institucija trebali koristiti u praksi.

77

Liderstvo i organizacija

Pankaj Ghemawat

Funkcioniranje poslovnih organizacija i drugih institucija poprilično podsjeća na funkcioniranje ljudskog tijela - teorija koja organizacije izjednačuje s organizmima nije nova. Pa ipak, sociološke studije koje su se bavile ovom temom sustavno su zanemarivale nevidljivi element svjesne inteligencije podjednako prisutne u svim organizacijama i organizmima. Mnogima je, naime, jasno kako se sinergija među članovima ne stvara na fizičkoj razini kao u slučaju povezanih perlica ogrlice nego na razini *duhovne privlačnosti* (pojam „timski duh“).

97

Liderstvo, rad i radno mjesto

Pankaj Ghemawat

U svom govoru na konferenciji Subir Chowdhury dotaknuo se brojnih intrigantnih tema kao što su Einsteinova „tri pravila učinkovitosti rada“, „tri pogrešne pretpostavke suvremenog društva“ ili „duhovna dimenzija posla i poslovanja“.

119

Sveti put liderstva

Debashis Chatterjee

Autor je u govoru predstavio neke od velikih lidera svijeta koji su nas vodili - i još uvijek nas vode - svjetlošću vlastite svijesti. Buda, Gandhi, Majka Tereza, Lao Ce, Konfucije i Vivekananda - redom su snažno utjecali na civilizaciju. Njihova hodočašća prema samospoznaji - na kojima su transformirali sebe i milijune drugih ljudi - ne mogu se nazvati drugačije doli herojskim putem.



Uvodnik

# Svjesno liderstvo

Marko Lučić

Kontinuirani tehnološki napredak koji neopisivom brzinom mijenja lice i naličje modernog svijeta navodi nas na pomisao da u našem okruženju sve (stvari, ideje, doktrine) brzo zastarijeva i gubi uporabnu vrijednost. U toj neumornoj i suludoj utrci za „bržim, većim, boljim i jačim“ vremenom smo zaboravili napraviti važnu distinkciju: između onog što se *treba mijenjati* i onog što *zauvijek ostaje isto*. Zaboravili smo da se priroda u kojoj živimo i radimo tisućama godinama suštinski ne mijenja: sunce izlazi i zalazi; godišnja doba redovito se izmjenjuju kao plima i oseka na moru; ljudi, životinje i biljke rađaju se i umiru; nacije ratuju; kraljevi vladaju. A kako je čovjek – što god mi mislili o tome – oduvijek bio dio prirode, temeljni obrasci njegova ponašanja također su uglavnom ostali isti.

Navedeno se posebice odnosi na liderstvo i obrasce funkcioniranja ovog izuzetno važnog fenomena. Promotrimo, primjerice, izjavu Guanzija, Konfucijeva prethodnika, nastalu prije 2500 godina: *Kada se osoba uzdigne na razinu koja nadilazi njezine liderske sposobnosti i vrline, svi će ispaštati*. Postoji li barem jedan razlog radi kojeg bismo trebali misliti da je navedena tvrdnja danas manje relevantna nego onda kada je napisana?

Promislite li na trenutak o situaciji u vašoj obitelji, organizaciji, zemlji i svijetu brzo ćete shvatiti koliko se tu moći zloupotrebljava te koliko se loše i nepromišljeno odlučuje zbog nečijeg pukog hira. Riječju, *pomanjkanje svjesnog (zrelog i mudrog) vodstva* utječe na to da svi mi – na različitim razinama i na različiti način – itekako patimo zbog osoba koje su se „uzdignle na razinu koja nadilazi njihove sposobnosti i vrline“. A ako je tome doista tako, ne možemo drugo nego se zapitati: kako je uopće došlo do takve situacije?

Iako je riječ o temi o kojoj bi se knjige mogle napisati, za potrebe uvodnika spomenut ću osnovne uzročnike sveobuhvatne patnje uzrokovane lošim liderstvom koji se simultano isprepliću:

1. eksplozija i ekspanzija „društva organizacija“ u razdoblju nakon Drugog svjetskog rata te time potaknuta ogromna potražnja za ljudima od kojih se očekuje vodstvo,
2. procvat mehanicističke paradigme i mehanicističke znanosti, u cijelosti posvećene opipljivim fenomenima koji se spoznaju osjetilima, te s time povezana klasična znanost liderstva i menadžmenta koja se oslanja na *tehničke metode i vještine* zasnovane na *umu i intelektu*. Tradicionalna znanost liderstva najvažnije čimbenike drevnih doktrina liderstva - *svjesnost, mudrost, karakter i vrline* - stavlja u drugi plan te ih smatra pukim „perifernim komplikacijama“.

Prema tome, posljednjih sedamdesetak godina nastavljamo promovirati lidere na visoke položaje u organizacijama i društvu prvenstveno na osnovu njihovih *umno-tehničkih vještina i kompetencija* (čak nam ni to ne uspijeva jer informacije s terena pokazuju da se najčešće napreduje na osnovu izražene, nerijetko i bolesne ambicije, uspjeha „self-impression managementa“ kojim se učinkovito impresioniraju oni koje se treba impresionirati, te zbog učinkovitog igranja „političkih igara“ na koje nailazimo u gotovo svim organizacijama) te pritom zaboravljamo na jasne upute drevnih doktrina koje nam tisućljećima kazuju isto: *istinske liderske sposobnosti i vrline u potpunosti su rezultat razvoja svjesnosti pojedinca!*

Dakle, prema spoznajama drevnih doktrina nema nikakve sumnje kako manifestacije *visoke svjesnosti* u vidu *izražite fleksibilnosti, spontanosti i funkcionalnosti, znanja i kompetencija koje nadilazi društveni položaj (funkciju, moć i status)*, sposobnosti *integriranja različitosti u koherentne cjeline*, sposobnosti *povezivanja teorija s praksom*, sposobnosti *nošenja s konfliktnim potrebama u promjenjivom kontekstu*, sposobnosti *uravnoteženja autonomije i međuovisnosti, visokih osobnih vrijednosti*, sposobnosti *pronalaženja, a ne samo kreativnog rješavanja problema*, sposobnosti *osuještavanja obrazaca u hiperkompleksnom okruženju*, sposobnosti *izgrađivanja win-win solucija, otvorenosti na feedback, visokog osobnog integriteta* te posebice razvijene sposobnosti *metapercepcije* (sagledavanja samoga sebe, vlastitih „slijepih područja“ svijesti) - u cijelosti determiniraju učinkovitost liderstva.



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

Navedeno nas navodi da zaključimo kako se istinska posvećenost osobnom razvoju lidera i menadžera - koja u poslovnom svijetu iz dan u dan jača - treba više usmjeriti pristupima razvoja svijesti, a manje klasičnim metodama i tehnikama razvoja učinkovitosti intelekta. Međutim, u tom kontekstu nailazimo na dva velika problema:

1. navodna „ezoteričnost“ (*mindfulness, teorija U, dijalog*) i društvena stigmatiziranost (*psihoterapija*) pristupa priječe da se u mainstream organizacijama konkretnije pozabavimo razvojem svijesti.

2. nerazumijevanje i mehanicistička interpretacija pojma „razvoj svijesti“ koja stručnjake dovodi u zabludu da se svijest doista može „razvijati“ (u klasičnom smislu tog pojma, dakle, onda kada mi to želimo te u mjeri u kojoj želimo da se to dogodi) što u stvarnosti jednostavno nije točno radi toga što kao ljudska bića na ovaj svijet dolazimo s određenim „potencijalom svjesnosti“ koji se može blago unaprijediti, ali ne u trenutku niti u mjeri u kojoj netko to poželi.

Shodno tome, potreba *organske promocije* lidera „široke svijesti“ postaje sama po sebi razumljiva. Promovirate li, naime, lidere „uske svijesti“ na vodeće pozicije u sustavu bilo koje vrste nastojanja da se učini nešto na „razvoju njihove svijesti“ neće polučiti posebne rezultate. Tada ćete na vlastitoj koži iskusiti što je Guanzi mislio kad je prije 2500 godina napisao: „...svi će patiti“.



IEDC

Bled School of  
Management

*A School with a View*

# Young Managers Program - YMP

**Group 1: June 18, 2019 - June 28, 2019**

**Group 2: June 25, 2019 - July 5, 2019**

*DEVELOP YOUR MANAGERIAL SKILLS*

*BOOST YOUR TALENT AND KNOWLEDGE*

*STRENGTHEN YOUR INTERPERSONAL SKILLS*

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





# Liderstvo i drevne doktrine

Peter Senge

J oš uvijek se dobro sjećam posjeta indijskih profesora MIT-ju kada sam zamoljen da prokomentiram njihova promišljanja objavljena u brojnim stručnim člancima uglednih časopisa. Sa mnom su, naime, htjeli porazgovarati o vrijednosti tradicionalnih učenja i njihovu utjecaju na modernu znanost i umjetnost liderstva. Jedan od njih, Debashis Chatterjee, tada je rekao: „Kada neka ideja opstane tisućama godina, ne možemo drugo nego povjerovati da je istinita. Peter, slažete li se sa mnom?“

U spomenutim tekstovima indijski autori prezentiraju i pojašnjavaju različita drevna učenja i mudrosti te ih povezuju s izazovima modernih organizacija - vrlo uvjerljivo

te zapanjujuće jasno i jednostavno. Ideje koje se u drugim situacijama vrlo vjerojatno čine suviše ezoteričnima i nepovezanim s preksom, u njihovim tekstovima

veoma su jasno objašnjene čime šalju jasne poruke teoretičarima i praktičarima liderstva o tome kako učinkovito funkcionirati na ostvarenju zajedničkih ciljeva. U njihovim tekstovima drevne filozofske doktrine pomažu nam da iznova promislimo o tome zašto u današnjim organizacijama u jednom radnom kontekstu susrećemo *strast, imaginaciju i istinsku posvećenost*, dok u nekom drugom kontekstu navedenog uopće nema.

Promišljajući o njihovim riječima - tada i danas – zaključio bih da se izravnije dotiču ključnih problema modernih korporacija od mnogih „znanstvenih“ lamentacija uglednih stručnjaka za koje se tvrde da najbolje znaju *što i kako* činiti u maglovitom svijetu menadžmenta.

„Kada se osoba uzdigne na razinu koja nadilazi njezine vrline i sposobnosti svi će ispaštati“, napisao je Guanzi - Konfucijev prethodnik - prije 2500 godina. Postoji li barem jedan razlog radi kojeg bismo rekli da je ova tvrdnja danas manje relevantna - kada velike institucije i korporacije presudno utječu na živote ljudi širom svijeta - nego onda kada je napisana? Pomislite na trenutak koliko ljudi širom svijeta, u organizacijama i izvan njih, teško pati:

Drevne filozofske doktrine pomažu nam da iznova promislimo o tome zašto u današnjim organizacijama u jednom radnom kontekstu susrećemo *strast, imaginaciju i istinsku posvećenost*, dok u nekom drugom kontekstu navedenog nema.

- zbog moći koja se zloupotrebljava,
- zbog pomanjkanja mudrog vodstva i razumijevanja,
- zbog loših i nepromišljenih odluka koje nisu ništa drugo doli rezultat nečijeg hira.

Je li riječ o problemu koji je tisućljećima iza nas? Jesmo li ga riješili u bližoj i daljnjoj prošlosti ili nam je danas, više nego ikada prije, potrebna posebna mudrost kako bismo stvorili *nove lidere* koji će uravnotežiti moć i vrline?

Ako je odgovor negativan, tada se logički nameće pitanje zašto se taj problem kontinuirano ignorira? Prema mojemu mišljenju, dva su ključna razloga za trenutačnu situaciju.

Kao *prvo*, čini se kako je uravnoteženje moći i vrline u velikoj opreci s općeprihvaćenim shvaćanjem da ljudi napreduju na više položaje radi vlastitih kompetencija, tehničkih vještina ili dokazanih sposobnosti u ostvarivanju rezultata. Riječ je, naime, o popriličnoj idealizaciji koja pogrešno dočarava prvo stanje na terenu. U stvarnosti, pojedinci mnogo češće napreduju na više položaje zbog:

- izražene, a nerijetko i „bolesne“ ambicije,
- zato što su izrazito uspješni u „self-impression managementu“ pa znaju kako impresionirati one koje trebaju impresionirati,
- zato što su izuzetno sposobni u „igranju političkih igara“ na koje nailazimo u gotovo svim organizacijama.

Kao *drugo*, čak i onda kada bismo prihvatili činjenicu da moć mora biti utemeljena u vrlini, i dalje bi nam nedostajalo praktičnog znanja da takvu koncepciju ostvarimo. Temeljni problem je u tome što nemamo jasan koncept o tome što su to vrline. Ne razini razvoja na kojoj se trenutačno nalazimo još uvijek ne postoji zajedničko razumijevanje

o tome kako se vrline i mudrost razvijaju tijekom života pojedinca. Iako smo više manje svi svjesni razlika između deklariranih vrijednosti i stvarnog ponašanja (koje bi se trebalo odvijati u skladu s njima), još uvijek nam nije jasno zašto se za života u nekih ljudi razvijaju snažni osjećaji *poštenja* i *integriteta* dok drugi umiru posve nesvjesni o čemu je tu zapravo riječ.

Shodno tome, u praksi se redovito događa da moć ne dolazi u ruke istinskih lidera već sasvim suprotno, u ruke osoba bez prave mudrosti i kredibiliteta koje u prinudnim sljedbenicima ne bude ni trunke poštovanja. Riječ je o osobama koje nisu spremne služiti nikome osim sebi... o osobama koje se prvenstveno brinu za vlastite prohibitke do kojih ne dolaze učenjem i osobnim razvojem nego manipulacijama.

U tekstovima indijskih autora pokazuje se kako drevna učenja Indije i Kine itekako pomažu da bolje razumijemo temeljne razvojne sastojnice istinskog liderstva. Naime, prema njihovom vjerovanju *razvoj vrline prvenstveno rezultira iz razvoja svjesnosti*. Sama riječ „razvoj“ (engl. *development*) ima iste korijene kao pojam „omotati“ (engl. *envelope*) čime se pojam „razvoja“ dovodi u direktnu vezu s „odmotavanjem“ odnosno „oslobađanjem“ svijesti. Prema tome, „razvoj“ (*development*) doslovce znači „otvaranje“ (*de-envelopment*) koje potom podržava širenje svijesti i dolaženje do novih uvida koji nam pomažu da se kvalitetnije suočavamo sa sve kompleksnijim izazovima te da ispravno sagledavamo kako doista funkcioniraju život, priroda i naše organizacije. Prema tome, vrijednosti i vrline višeg stupnja - na elementarnoj razini - ne predstavljaju ni više ni manje doli duboko razumijevanje i prihvaćanje prirodnih zakonitosti koje kataliziraju harmoniju i skladno funkcioniranje života:

U praksi se redovito događa da moć ne dolazi u ruke istinskih lidera već sasvim suprotno, u ruke osoba bez prave mudrosti i kredibiliteta koje u prinudnim sljedbenicima ne bude ni trunke poštovanja.

- sagledavanje realnosti onakva kakva jest (*posvećenost istini*),
- *umjerenost* u smislu da se ne uzima više nego što se treba,
- izbjegavanje prekomjerne kontrole (hijerarhijska moć trebala bi se koristiti samo u slučaju neučinkovitosti lokalnih rješenja – načelo „subsidiarnosti“ prema filozofima 17. stoljeća),
- uravnoteženja aktivnosti i neaktivnosti (snaga prisutnosti, istinskog slušanja i ustezanja od intervencije).

Usvajanjem navedenih vrline stvaramo etički kodeks kojeg se potom slijedi. Riječ je o vrlinama koje doživljavamo i slijedimo sasvim prirodno, u procesu otvaranja (*de-envelopmenta*) svijesti, čime dolazimo do bitno drugačijeg pristupa razvoju lidera od uobičajenog koji se prakticira u većini modernih organizacija.

Riječ je o sporom i kompleksnom procesu koji u svojim temeljnim obilježjima odudara od zahtijeva modernih vremena: traži veliku volju, duboku posvećenost i disciplinarno učenje. Vjerovali ili ne, istinski razvoj lidera ne događa se na nekoliko uzastopnih vikend-radionica niti na *team buildingima*. Za istinski razvoj potrebno je mnogo više.

Evidentno je kako širom svijeta raste svjesnost o tome da uspješni sustavi pojam „liderstvo“ poistovjećuju sa široko rasprostranjenim fenomenom koji je suviše značajan da bi se ograničio na odabranu nekolicinu.

Tekstovi indijskih autora ne odnose se samo na razvoj hijerarhijskih lidera u organizacijama. Štoviše, evidentno je kako širom svijeta raste svjesnost o tome da uspješni sustavi novog milenija pojam „liderstvo“ poistovjećuju sa široko rasprostranjenim fenomenom koji je suviše značajan da bi se ograničio na odabranu nekolicinu. Liderstvo se, naime, javlja u brojnim oblicima od kojih se samo jedan tiče osoba na visokim pozicijama moći. Stoga nije pogrešno govoriti o metafori „liderske organizacije“ odnosno „organizacije lidera“ jer se načela i praksa razvoja podjednako odnose na sve ljude.

Liderstvo se javlja u brojnim oblicima od kojih se samo jedan tiče osoba na visokim pozicijama moći.

S obzirom na to da sve više lidera i menadžera uočava presudni značaj osobnog razvoja djelatnika u kontekstu unaprjeđenja tvrtke, vremenom će sve više jačati interes za učinkovitijim teorijama i metodama razvoja ljudi. Prema tome, pitanje „osobnog razvoja“ polako, ali sigurno napušta uske okvire HR odjela kako bi se prometnulo u središnje strateško pitanje tvrtke. Jer, bez razlike o tome o kojoj se djelatnosti radi, poslove uvijek obavljaju ljudi - na ljudima sve počiva pa na koncu oni tvrtku čine uspješnom ili je odvede u propast. Dakle, nema nikakve sumnje da *zrelost, mudrost, umijeće i osobno zadovoljstvo* djelatnika u POTPUNOSTI određuju uspješnost poduzeća; vrijeme kada su se značajni iskoraci u poslovanju javljali isključivo radi tehnoloških rješenja i naprednih znanja o proizvodnji, marketingu ili financijama već je odavno za nama.

Sada se vidi da je to rezultat pristupa globaliziranom svijetu: *specifična znanja više ne donose konkurentsku prednost*. Vjerujem da smo zašli u vremena kada će se uspješna poduzeća razlikovati od drugih upravo prema tome u kojoj će mjeri razviti specifične sofisticirane metode razumijevanja i pristupanja ljudskoj duhovnosti i inteligenciji – odnosno „ljudskosti u organizaciji“ kako bismo taj fenomen mogli nazvati. A kako su istočnjačke kulture najbolji vodič i učitelj o toj temi, pitanje je vremena kada će ih „zapadnjaci“ prepoznati, a „istočnjaci“ iznova otkriti.

Osobno vjerujem kako u vremenima kada svi streme „novom“ naša najveća nada leži u ponovnom otkrivanju „starog“. Primjerice, koliko je meni poznato još nitko nije uspio unaprijediti *ljubav* ili tehnološki nadomjestiti *radost i mirnoću*. Sve to, naravno, ne znači da je drevna mudrost nepogrešiva i sveta te da ćemo u njoj pronaći odgovore na sve misterije svijeta. Pa ipak, poput

indijskih kolega vjerujem da u drevnim učenjima možemo pronaći elemente koji će nam pomoći bolje razumjeti modernu stvarnost.

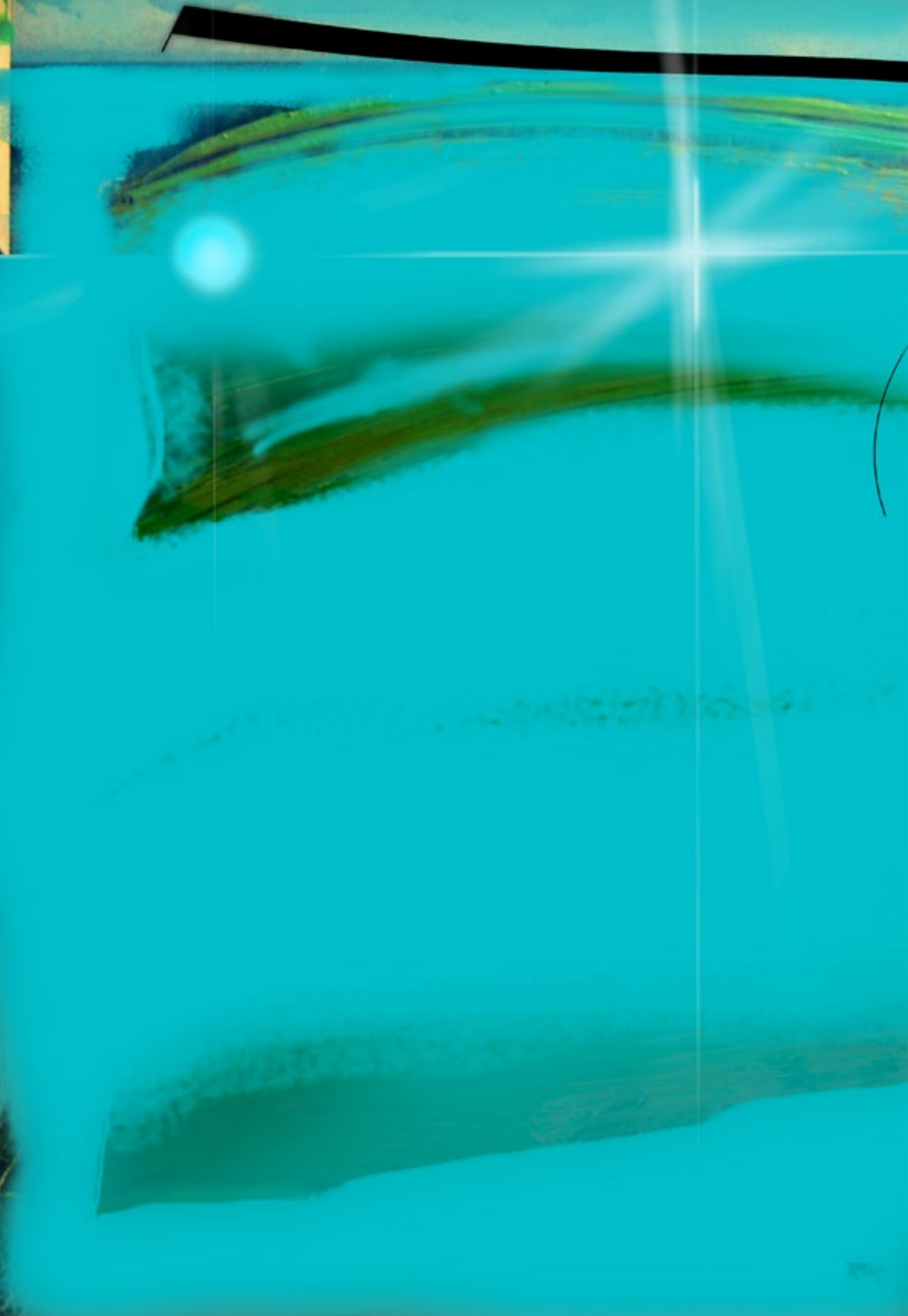
Želimo li ponovno otkriti postavke drevnih doktrina? Želimo li iznova preusmjereni energiju na razumijevanje suštinskih pitanja: što je to životnost, a što svjesnost? Želimo li pronaći zdravlje, dobrobit i istinsku sreću? Ako je odgovor na prethodna

pitanja pozitivan tada ne bismo trebali ignorirati učenja na čijim osnovama možemo izgrađivati novu, primjereniju i učinkovitiju modernu. Iako pritom mislim na *mu-drosti* i *znanja* svih velikih duhovnih tradicija svijeta, naglašavam kako su ona posebno izražena u kulturama Indije i Kine gdje se koncept „osobnog razvoja“ bez prekida kontinuirano nastavlja i potiče tisućljećima, ne samo na razini filozofskog koncepta nego i konkretne prakse.

Translated and reprinted by permission of *SoL – Society for Organizational Learning*. This article is speech transcript from conference *Conscious Leadership: Indian Tribute to Management Science*, Boston, 2011. Copyright ©2011. by *SoL – Society for Organizational Learning*, all rights reserved.



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



# Liderstvo i svjesnost

Debashis Chatterjee

## Priroda svijesti

Kratka priča u nastavku predočit će vam pravu prirodu ljudske svijesti. Junak priče je Aleksandar Veliki i mudrac kojeg je sreo na putu:

*U pobodu prema Indiji Aleksandrova vojska ulogorila se nedaleko indijske granice. Do tada mladi je vojskovođa pokorio gotovo pola svijeta osvajajući jedno po jedno kraljevstvo. U određenom smislu ponašao se kao predsjednik uprave multinacionalne korporacije koja gazdi lokalne konkurente i preuzima svjetsko tržište.*

*U nekim regijama Aleksandar je sklapao saveze s lokalnim vodama dolazeći time do kontrole. U drugim je bitkama osvajao teritorij pobjeđujući vladare i narode, a zatim je pljačkao sve što mu je došlo pod ruku. Na pragu Indije sreo je čudnu osobu. Neobični čovjek nosio je na sebi samo tkaninu umotanu oko pasa, te je satima potpuno*

*sam sjedio na litici nedaleko Aleksandrova logora meditirajući. Dan za danom Aleksandar je promatrao čovjeka u nepomičnom sjedu, pogleda uprtog u daljinu. Prema njegovu rezumijevanju očito se radilo o nekoj lijenčini, otpadniku ljudskog roda koji se nije snašao u životu. Nakon nekoliko dana Aleksandar mu je konačno prišao i upitao ga: „Zar nemaš pametnijeg posla osim sjedenja na litici i beskerajnog sanjarenja?“*

*Mudrac je mirno sjedio i šutio.*

*„Gledam te svako jutro, poslijepodne i uvečer kako u istom položaju sjediš na istome mjestu. Mora da si neki grozni tip.“*

*Mudrac nije prozborio ni riječi.*

*Pomalo nestrpljiv, Aleksandar ga je opet upitao:*

*„Reci mi čovječe, čemu težiš? Koji je tvoj životni cilj?“*  
*Mudrac se blago nasmiješi i kaže: „Veliki ratniče, prije nego ja kažem koji je moj životni cilj prvo ti meni reci tvoj.“*

*Poprilično bijesan, ali još uvijek dovoljno smiren da nastavi konverzaciju, Aleksandar je zašarmio:*

*„Zar ne znaš da sam ja Aleksandar, veliki vojskovođa koji će osvojiti svijet?“*

*Mudrac ga je zatim upitao: „A što ćeš učiniti kada osvojiš svijet?“*

*„Pa,“ odgovori Aleksandar s prezrivo osmjehom na usnama, „tada ću posjedovati svo zlato, slonove i konje.“*

*„A nakon toga?“ nastavi mudrac.*

*„Tada će svi muškarci postati moji robovi,“*

*odgovori Aleksandar.*

*„A nakon toga?“*

*„Tada ću imati sve žene ovoga svijeta koje će mi bespogovorno služiti.“*

*„A nakon toga?“*

*„Zatim ću sjesti na svoje prijestolje, opustiti se i uživati.“*

*Na to mudri čovjek pogleda Aleksandra u oči te kaže: „Ratniče, ja to upravo sada činim...za to mi ne treba osvojiti svijeta. Zašto me gnjaviš. Ostavi me na miru i nastavi osvajati.“*

Obojica - Aleksandar i mudrac - nesumnjivo jesu lideri koji se razlikuju po vlastitim vizijama svijeta nastalima pod utjecajem njihove individualne svijesti. Aleksandar traži ispunjenje kroz osvajanje izvanjskog svijeta. Mudrac traži mir u unutarnjem svijetu subjektivnog iskustva.

Aleksandrova svjesnost doživljava svijet bojnim poljem, dok svjesnost mudraca isti svijet doživljava poligonom samoispunjenja. Aleksandar razmišlja: „Koliko mi još treba da bih bio sretan?“ Mudrac misli drugačije: „Koliko manje mogu imati, a da to ne utječe na moje unutarnje stanje?“

Ljudska motivacija neprestano se kreće u rasponu između dvaju neartikuliranih pitanja koja žubore u našoj svijesti:

1. „Koliko mi još treba da budem sretan?“
2. „Koliko manje mogu imati, a da još uvijek budem sretan?“

Aleksandar i mudrac podjednako žive u svakome od nas. Oni su metaforički predstavnici dvaju fundamentalnih stanja ljudske svijesti.

U promišljanju o navedenom primjeru nameću se sljedeća pitanja:

1. Kakva je priroda ljudske svijesti?
2. Kako dokučiti istinsko razumijevanje svijesti?

Aleksandar i mudrac podjednako žive u svakome od nas. Oni su metaforički predstavnici dvaju fundamentalnih stanja ljudske svijesti.



3. Je li svijest sinonim za razmišljanje?
4. Je li svjesnost stanje ili osjećaj?
5. Kako je svijest povezana s objektivnom stvarnošću?

Kako bismo rasvjetlili nabrojane nedoumice, krenimo od atributa svijesti:

1. Svijest je univerzalna. Riječ je o primarnom stanju našeg *postojanja*. Međutim, *proces osvještavanja* razlikuje se od jedne osobe do druge. Navedeno se može drugačije izraziti: svijest predstavlja čisti potencijal, a osvještavanje aktualizaciju tog potencijala. Primjerice, sjeme predstavlja nerealizirani potencijal nastajanja novog stabla; stablo „živi sakriveno“ u sjemenu, a to postojanje se realizira transformacijom sjemena u stablo.

2. Svijest predstavlja kvalitativni aspekt života koji se ne može precizno definirati, ali se može iskustveno doživjeti. Primjerice, svjesni vode postajemo kroz kvalitativni aspekt *vlažnosti* koji si ne možemo predočiti pukom kemijskom analizom vode. Osjećaj *vlažnosti* vode stječe se isključivo iskustvom.

3. Svijest je točka susreta subjektivnog i objektivnog. U trenutku kada um dotakne materiju i kada misao percipira objekt, rađa se svjesnost o tom objektu. Primjerice, svjesnost o slatkoći šećera rezultat je međuodnosa subjektivnog osjeta okusa i objektivnih svojstava molekule šećera.

4. Svijest je, dakle, kvaliteta odnosa, a odnosi nisu statični već organsko-dinamični, razlikuju se od osobe do osobe i mijenjaju od iskustva do iskustva iste osobe. Primjerice, nerijetko se događa da se ujutro porječamo s kolegom na poslu, a ljutnju tog odnosa osvijestimo tek navečer – kada sam se pruži prilika da stupimo u odnos s tim iskustvom.

Svijest je univerzalna. Riječ je o primarnom stanju našeg *postojanja*. Međutim, *proces osvještavanja* razlikuje se od jedne osobe do druge.

5. Iako u praksi nailazimo na različita stanja svijesti ona ne mijenjaju fundamentalnu prirodu svijesti. Izmijenjena stanja svijesti usporediva su s agregatnim stanjima vode - *tekućinom*, *ledom* i *parom* - u kojima se vodik i kisik, dva ključna sastojka vode, ne mijenjaju na fundamentalnoj razini. Primjerice, pokušate li ispitati različite uzorke vode - u obliku pare, tekućine ili leda - nakon što ih stavite pod snažni mikroskop vidjet ćete da se atomi vodika i kisika ne mijenjaju nego uvijek ostaju isti. Unatoč tome, gledano iz vanjske perspektive, led je sasvim drugačiji od pare, a para od tekućine. Primijeni li se navedena analogija na različita stanja svijesti može se zaključiti kako se svijest nikada ne mijenja već se mijenja proces kojim mi kao ljudi postajemo svjesni.

6. Dakle, svijest se može najšire definirati kao integralni nepromjenjivi entitet obilježen kvalitetama *cjelovitosti* i *nedjeljivosti*. Suprotno uobičajenim pogrešnim pretpostavkama, pojam svijesti ne odnosi se na mehaničke procese koji nastaju interakcijama unutar ljudskog mozga. Štoviše, poznato je da su znanstvenici otkrili posebne moždane centre za razmišljanje i osjećanje, ali nisu uspjeli dokučiti gdje bi se svijest

Misao se može lokalizirati u određenom segmentu mozga što se ne može kazati za svijest koja ostaje nedokučiva klasičnom poimanju.

mogla smjestiti. Misao se također može lokalizirati u određenom segmentu mozga što se ne može kazati za svijest koja ostaje nedokučiva klasičnom poimanju. U strukturi ljudskog mozga nailazimo na desetak milijardi živčanih stanica ili neurona koji su međusobno povezani mrežom od tisuću milijardi sinapsi. Prema tome, kako bi potaknuo jednu jedinu misao u labirintu neurona i sinapsi mozak mora aktivirati bezbroj biokemijskih procesa što podrazumijeva savršeno programiranje, provođenje

i usklađenost svih komponenti jednog iznimno kompleksnog sustava. Upravo je svijest zadužena za realizaciju tog složenog zadatka.

7. Ako se svijest ne može objektivno definirati ni identificirati, kako razumjeti njezinu istinsku prirodu? Suvremeni fizičari uglavnom se danas slažu oko toga kako osnovna gradbena komponenta našeg fizičkog univerzuma nije materija nego svijest. Pa ipak, moderna znanost još uvijek ne može objasniti enigmnu strukturu svijesti zbog jedinstvenog paradoksa: *svijest je jedini alat koji imamo za istraživanje svijesti!* Prema tome, ispada da je spoznavanje univerzalne svijesti moguće jedino spoznavanjem vlastite svjesnosti pa će svaka potraga za sviješću u izvanjskome biti neplodna na isti način kao što su neplodni pokušaji oka da sagleda samoga sebe. S našom smo sviješću, naime, toliko intimno povezani da trebamo samo upoznati sebe kako bismo spoznali svjesnost. Riječ je o nevjerojatnoj zagonetki ljudskog postojanja koja je prekrasno opisana izrekom: *Ona za kojom tragamo u stvari je Ona koja traga.*

## Evucija svijesti

Upanišade, sveti spisi drevne Indije, ljudski život izjednačuju s doživljajem svijesti, a osnovnim prirodnim elementima – vatri, vodi, zemlji i zraku – daju obilježja živućih entiteta. Prema tome, zemlja po kojoj hodamo ne predstavlja čvrstu materiju kako se uobičajno misli već opredmećenu svijest čemu podjednako svjedoče drevni mudraci i moderni kvantni fizičari.

U svojoj suštini ljudski razvoj ne predstavlja drugo doli proces razotkrivanja svijesti koja prožima sve živuće forme na ovom planetu. Zanimljivo, sama riječ „razvoj“ (engl. *development*) ima iste korijene kao pojam „omotati“ (engl. *envelope*) čime se „razvoj“ dovodi u direktnu vezu s „odmotavanjem“ odnosno „oslobađanjem“ svijesti odnosno „otvaranjem skripte“ naših

života. Naše „um-tijelo-osjetila“ strukture nalikuju omotnici koja obavija svijest. Svrha našeg življenja ogleda se u tome da čim više produbimo odnos i doticaj sa sviješću.

Ljudski um i život evoluirali su strujanjem svijesti. Postojala su, naime, razdoblja u procesu evolucije kada intelekt ljudskih bića još uvijek nije bio razvijen pa se svjesnost primarno manifestirala na instiktivnoj razini, a instinkt se koristio kao jedini „kompas“ za snalaženje u raznim životnim situacijama. U pojedinim plemenima raznih krajeva svijeta instinkt čak i danas susrećemo u ulozi osnovnog instrumenta odlučivanja i „navigiranja“ vodama života. Primjerice, oslanjajući se na instinkt pripadnici nekih indijskih zajednica i danas lako

predosjećaju poplave i kiše. Kod australskih Aboridžina posebno je razvijen osjećaj orijentacije koji ih usmjerava čak i usred najjače oluje. Na razini instinkta ljudska svijest primarno se oslanja na biološku memoriju koja se još naziva „memorijom prirode“.

U evolucijskom razvoju ljudske svijesti *intelekt* se pojavio kasnije od *instinkta*. Razvojem civilizacije ljudi su napuštali prirodni habitus šume i džugle te su počeli graditi veća naselja. Nastajanjem gradova i država ljudski um više se počeo oslanjati na psihološku memoriju, a sve manje na memoriju prirode utemeljenu na instinktu. Tako su se vremenom sve više razvijale intelektualne sposobnosti i aktivnosti vođene misaonim procesima.

## Svijest kao polje inteligencije

Svijest i svjesnost nisu statične supstance nego dinamični i inteligentni entiteti. Svijest je osnova svekolike međupovezanosti svih objekata i fenomena - ona povezuje različite oblike egzistencije u jedinstvenu ekspresiju života. Promislite na trenutak o ljudskom tijelu koje se sastoji od više milijardi stanica - srca, mozga, želuca i drugih organa - od kojih svaka predstavlja odvojenu životnu jedinicu. Usprkos tome, svaka stanica usklađeno funkcionira s drugim stanicama tijela. Primjerice, kada stanice mozga „misle“ da je tijelo gladno stanice želuca „osjećaju“ glad pa se čini kao da svojevrsni val inteligencije ujedinjuje stanice mozga i želuca u namjeri da stvori doživljaj gladi. Riječju, moždane stanice imaju istu svijest o gladi kao i želučane stanice.

Primijenimo li navedenu analogiju na svijet modernih organizacija zaključujemo da sličan val inteligencije povezuje razne

Svijest je osnova svekolike međupovezanosti svih objekata i fenomena - ona povezuje različite oblike egzistencije u jedinstvenu ekspresiju života.

organizacijske segmente u jednu međupovezanu cjelinu; da tako nije, organizacije ne bi postojale kao jedinstveni subjekti. Odjel marketinga mora osvjestiti što radi odjel proizvodnje i koje su njegove potrebe, a odjel planiranja mora biti na istoj valnoj duljini s radnicima u proizvodnji koji najbolje predosjećaju što nosi budućnost. Shodno navedenom može se zaključiti: što je protok inteligencije u organizaciji jači to je veća vjerojatnost da će ista učinkovito funkcionirati. Primjerice, pojava *interdisciplinarnih timova* u industrijskim organizacijama naznaka je da će se u 21. stoljeću gotovo svi resursi ulagati u poboljšanje i iskorištenje energetske protoka inteligencije. Ukratko rečeno, moderne organizacije sve više pokušavaju izoštriti svijest o sebi!

Navedena saznanja uvode nas u novu stvarnost organizacijskog života pa tako danas razumijemo da one nisu inertne strukture sastavljene od „organizacijskih jedinica“ nego živa polja kolektivne ljudske inteligencije – koja se mogu nazvati *svijest*. Gledano iz te perspektive može se reći da su organizacije svjesni entiteti kroz koje struji inteligencija, da organizacijski ciljevi i organizacijska misija usmjeravaju strujanje inteligencije te da su djelatnici „svjesni

provodnici“ koji svojim bićima održavaju dinamiku energetske protijek. Dakle, organizacija služi kao svojevrsna *matrica* ili *polje* u kojoj se odvijaju poslovni procesi, u kojoj surađuju ljudi i strojevi te u kojoj se isprepliću brojne interakcije koje podržavaju kreativnu igru energije.

Ideja *polja* kao metafore za novu realnost pojavila se u modernoj fizici početkom 19. stoljeća kada su Michael Faraday i James Maxwell u fiziku uveli koncepciju „sile polja“ kao alternativu Newtonovoj „mehaničkoj sili“ koja se odnosi isključivo na materijalne objekte u međusobnom odnosu. Za razliku od toga, fenomen *sile polja* proteže se na razumijevanje sile u različitim dimenzijama, a ne samo u materijalnom obliku.

Kako bismo ilustrirali način funkcioniranja „sile polja“ promotrimo što se događa kada posegnemo za magnetnom šipkom i pribadačama u jednostavnom eksperimentu koji pokazuje na koji način funkcionira magnetsko polje. Tijekom eksperimenta brzo shvaćamo da magnetsko polje oko magneta nema oštih granica te da nije limitirano rubovima magneta. Osim toga razumijemo da je polje *nevidljivo* i *otvoreno* te da u njemu nema objekata. Također shvaćamo kako je *sveprisutno* u području oko magneta što se jednostavno dokazuje uvođenjem pribadača u polje. Naime, kako god razbacali pribadače one se raspoređuju po određenom obrascu slijedeći silnice magnetskog polja.

Kada bismo pokušali zamisliti organizaciju kao polje inteligencije, prvo bismo shvatili da organizacija nema vidljive granice. Jack Welch, karizmatični predsjednik uprave *General Electrica*, direktore je ocjenjivao prema stupnju u kojem utjelovljuju vrijednosti kompanije, a posebice kvalitetu *bezgraničnosti*. Pojam „bezgraničnosti“ plastičnije

Moderne organizacije sve više pokušavaju izoštriti svijest o sebi.

se može dočarati ako „granice organizacije“ definiramo u kontekstu „posljednjeg klijenta“ ili „posljednjeg dionika“ što se u praksi realno ne može učiniti. Niti jedna organizacija, naime, ne može precizno utvrditi liniju razgraničenja nakon koje će njezino polje utjecati splasnuti na nulu.

Promotrimo li поближе što se događa unutar organizacija vidjet ćemo da djelatnici, poput pribadača koje se u stanovitim obrascima okupljaju oko magneta, prihvaćaju određene uloge i identitete koji se javljaju u stanovitom strukturiranom obliku stručnog naziva *organizacijska kultura*. Međutim, za razliku od pribadača djelatnici organizacije nisu pasivne jedinice nego kreativne individue koje svjesno sudjeluju u izgradnji organizacijske kulture. Svaki pojedinac koji upije specifičnu kulturu funkcionira poput svojevrsnog „organizacijskog DNK“ te stoga čuva i prenosi specifičnu kulturu kroz vrijeme i prostor. Intrigantna situacija za slučaj kada se multinacionalne korporacije šire svijetom te radi spomenutog fenomena uspijevaju zadržati vlastiti identitet i kulturu.

Kako bismo još bolje razumjeli svijest kao polje inteligencije potrebno je da se kratko osvrnemo na evoluciju kvantne fizike u prvoj polovini 20. stoljeća kada je ugledni tim fizičara pod vodstvom Wenera Heisenberga prvi put opisao univerzum kao „mrežu međuodnosa različitih elemenata jedinstvenog polja“, a ne kao „zbir odvojenih objekata“. Heisenbergova *matrična mehanika* predstavljala je prvi logični iskorak prema modernoj kvantnoj teoriji, a bavila se subatomskim fenomenima te je na koncu zaključila da materijalni svijet nije mehanička konstrukcija sazdana od odvojenih objekata nego *odnosna matrica* u kojoj su naizgled odvojeni objekti povezani nevidljivim energetske poljem.

Materijalni svijet nije mehanička konstrukcija sazdana od odvojenih objekata nego *odnosna matrica* u kojoj su naizgled odvojeni objekti povezani nevidljivim energetske poljem.

U knjizi *Uncommon Wisdom* Fritjof Capra opisuje kako su se početkom 1920-ih godina fizičari poprilično zbunili dvojakom prirodom subatomskih čestica koje su se u jednom trenutku ponašale kao čestice, a u drugom kao val što je Heisenberga potom navelo da pojavu pokuša objasniti *načelom neodređenosti*. Pojednostavljeno rečeno, načelo govori o tome da neodređeno ponašanje promatranih elektrona uzrokuje znanstvenik (promatrač) koji „ponedjeljkom i srijedom“ utječe na ponašanje elektrona na jedan način, a „utorkom i četvrtkom“ na drugi način. U suštini, Heisenberg je ukazao na *integralnu povezanost* promatrača, promatranog i promatranja.

Tako je kvantna fizika prvi put potvrdila da je riječ o elementima nedjeljiva fenomena. Albert Einstein, kojeg se uz Heisenberga i Bora smatra začetnikom kvantne teorije, u svojim radovima nebrojeno puta je pokazao kako vlastitim teorijama utječemo na pojave koje mjerimo. Stoga se *klasična kartezijanska stvarnost* - koja se u okvirima 300 godina stare Descartesove logike oduvijek sagledavala kao mehanička struktura nepovezanih objekata – u prvih kvantnih fizičara počela percipirati kao duboko ukorijenjena iluzija

uma. Heisenberg je tada počeo ispravno upozoravati kako je kartezijanska mehanicistička paradigma tijekom triju stoljeća toliko snažno zaokupila ljudske umove da će proći mnogo vremena dok je ne zamijenimo prikladnijim i istinitijim svjetonazorom koji će nam bolje pojasniti istinsku prirodu stvarnosti.

Koncepciju kvantne mehanike - prema kojoj su sve forme i fenomeni u stalnoj mijeni te su stoga samo privremena manifestacija sveobuhvatnog polja - istočnjački su filozofi spoznali prije više tisuća godina kad su

mistična otkrića Bude, Krišne i Lao-tzua odašiljala iste poruke kao Einsteinova revolucionarna fizika. U knjizi *The Tao of Physics* Fritjof Capra je to lijepo opisao riječima:

*Netom pošto je koncepcija polja otkrivena, fizičari su pokušali objediniti različite segmente u jedno jedinstveno fundamentalno polje kojim bi se obuhvatilo sve fizičke fenomene. U posljednjim godinama života tome se naročito posvetio Einstein. Brahma u hinduizmu, Dharmakaya u budizmu i Tao u taoizmu nevjerojatno nalikuju – zapravo su istovjetni - ultimativnom jedinstvenom polju za kojim je Einstein tragao.*

## Četiri stanja svijesti

Psihologija filozofskih pravaca vedante i budizma govori nam o tome da su um i materija dva kontrastna pola jedne te iste jedinstvene čiste svijesti te da se u procesu manifestiranja um javlja kao nevidljiva subjektivna polarnost svijesti, a materija kao objektivna i vidljiva polarnost. Prema tome,

Psihologija filozofskih pravaca vedante i budizma govori nam o tome da su um i materija dva kontrastna pola jedne te iste jedinstvene čiste svijesti.

ako je materija nesvjesna, um kao njezina polarnost obdaren je sviješću. Dakle, materija nije ništa drugo doli „vidljivi um“. Upanišade jasno kažu: „Stvari su misli.“

Riječ je o vrlo snažnom iskustvenom uvidu drevnih mudraca do kojeg su došli dubokim doživljajem realnosti, a ne ispraznim spekulacijama. Primjerice, kada bismo pratili evolucijski razvoj ljudskog uma od grube materije mineralnih tvari preko prvih biljaka i životinja, ustanovili bismo kako um vremenom postaje sve sofisticiraniji i suptilniji. Njegova jedinstvena sposobnost – koja čovjeka razlikuje od drugih vrsta - upravo je *samosvijest* odnosno „svijest o sebi“, a postojanje samosvijesti izuzetno je važno jer se njome potiče nastavak evolucije u pravcu nastajanja tzv. *cjelovite samosvjesnosti*.

Što to konkretno znači? To znači da ljudski um ima sposobnost potpunog stapanja

s vlastitim izvorom – poljem čiste svijesti. Mistično iskustvo dostizanja stanja čiste svjesnosti opisano je u religijskoj literaturi te je poznato pod nazivom *nirvana*, *samadhi* i *prosvjetljenje*, a redom označava stanje cjelovitog i potpunog *samoostvarenja*.

Indijska klasična psihologija navodi četiri stanja ljudske svijesti:

1. Budno stanje ili *jagrat*,
2. Stanje snova ili *swapna*,
3. Stanje spavanja bez snova ili *sushupti*,
4. Stanje čiste svijesti ili *turiya*.

*Jagrat* je uobičajeno budno-misleće stanje svijesti u kojem uglavnom provodimo naše budne sate. Razumijevanje svijeta u našem okruženju odvija se tada u okvirima strukture svjesnih misli, primarno putem pet osjetila. Pošto su naši osjetilni organi ograničeni u poimanju svih elemenata realnosti okruženja, iz procesa na koncu dobivamo samo fragmente cjelovite slike.

*Swapna* je stanje kada svjesnost boravi u carstvu snova. Iako snovi izgledaju posve nestvarni kada se promatraju iz perspektive stanja budnosti, oni su vrlo stvarni kada se promatraju iz perspektive tijela koje sanja. Moramo, naime, imati na umu da se snovi ne događaju u nekoj imaginarnoj sferi - izvan našeg bića. Štoviše, događaje proživljene u snu iskustveno možemo osjetiti kroz psihofiziološke reakcije poput znojenja u slučaju noćnih mora ili pokretanja udova kada sanjamo neku nezgodu ili fizičku aktivnost. Kada sanjamo, podsvjesna iskustva budnog stanja manifestiraju se u formi „jezika snova“, metaforičkog jezika koji je posve stvaran u kontekstu snova samo što ga ne znamo ispravno interpretirati. Primjerice, u mnogim plemenskim kulturama postoje razvijene metode i tehnike tumačenja snova. Također, mnogi primjeri u suvremenoj znanosti govore o tome da su znanstvenici

Mistično iskustvo dostizanja stanja čiste svjesnosti opisano je u religijskoj literaturi te je poznato pod nazivom *nirvana*, *samadhi* i *prosvjetljenje*.

ili inovatori došli do rješenja ili otkrića u snu ili polusnu. U području menadžmenta istražuju se mogućnosti stjecanja uvida u stanju sna, a jedno takvo istraživanje – u svrhu učinkovitijeg rješavanja problema - vodio je dr. Francis Menezes iz velikog indijskog industrijskog giganta *House of Tatas*.

*Sushupti* je stanje dubokog spavanja ili dubokog sna koje uobičajeno poistovjećujemo s besvjesnim stanjem. Pa ipak, klasična indijska psihologija smatra da je *sushupti* stanje duboke svjesnosti o sebi. Sjetite se, primjerice, kada netko kaže da je „spavao kao klada“, da se „ničeg ne sjeća“, te da „ničeg nije bio svjestan“. Iz ove posljednje izjave mogu se izvući dvije interpretacije:

1. spavač nije bio svjestan ničega oko sebe niti ičega što bi moglo remetiti njegov san.
2. u čvrstom snu javila se svijest ili iskustvo *ugode* jer se inače ne bi sjećao osjećaja ugođe u budnom stanju. Indijski mudri učitelji definirali su takvo stanje svijesti kao „više ja“ ili jednostavno „Ja“ (s velikim slovom).

Veliki indijski učitelj Ramana Maharsahi objasnio je ovo dvojno stanje svijesti i neznanja u dobokom snu: umirena svijest nastaje stoga što nas u dubokom snu ne ometa bujica misli, a neznanje nastaje stoga

# SADA SMO VAM JOŠ BLIŽI



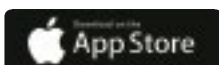
## mFina - Fina u pokretu



Brzo i sigurno pristupite Fininim servisima putem **mobilne aplikacije mFina**.

**mFina** je mobilna aplikacija koju smo razvili prema vašim potrebama za brzom, sigurnom i točnom informacijom, a omogućuje vam jednostavnije korištenje usluga.

Preuzmite mFina aplikaciju i budite s nama u vezi 24 sata, gdje i kada to vama najviše odgovara.



- Poslovne informacije
- m-Plaćanje
- m-Račun
- Finine poslovnice
- Tečajna lista
- Kalkulator
- Javni adresar
- m-Blokade
- m-Očevidnik
- Upisnik sudskih i javnobilježničkih osiguranja



što nema utjecaja objektivnog i relativnog znanja prisutnog u budnom stanju. U *sushupti* svijest je oslobođena okova misli pa naše vlastito Ja osjeća slobodu kao kada ptica leti iz kaveza u susret širokom plavom nebu. Ramana Maharshi o tome je rekao: „Duboki san nije ništa drugo doli isustvo čistog bivstvovanja“.

*Turiya* je transcendentalno stanje svijesti. Ono nije ekskluzivno poput budnog stanja, stanja snova ili dubokog spavanja, već je riječ o posebnom inkluzivnom stanju koje susrećemo u trima drugim stanjima. *Turiya* je čista svjesnost u pozadini svih drugih stanja svijesti. Prema riječima Ramane Maharshija: „*Turiya* je drugo ime za vlastito 'Ja'

- ovdje i sada - to je jedina Stvarnost.“ Kada smo svjesni budnog stanja, stanja snova i dubokog spavanja, još uvijek izostaje svijest o vlastitom Ja. Usprkos tome, vlastito Ja ovdje je i sada, ono je jedina Stvarnost. *Turiya* je temeljna stvarnost svijesti. Riječ je o polju svjesnosti – izvoru potrage za svim našim znanjima i iskustvima.

Navedena stanja svijesti nisu filozofske teorije nego stvarna stanja koje svaki pojedinac može iskusiti kao transformiranu svjesnost na razini vlastitog Ja. Gandhi je o tome lijepo govorio: „Prvo *ja* moram doživjeti promjenu kakvu želim u svijetu kako bih *ja bio* promjena kakvu želim u svijetu.“

## Herojsko liderstvo: transformacija svijesti

Na preporuku kolega pogledao sam film *The Hero's Adventure* Josepha Campbella - čovjeka koji je život posvetio razumijevanju mitova - te sam ostao impresioniran. U filmu, naime, Campbell govori o tome da se prema njegovu mišljenju svi mitovi u suštini bave *transformacijom svijesti* te da svi mitski heroji „u potrazi za nečim većim od života samog“ prolaze kroz proces vlastite preobrazbe odnosno osobnog razvoja. Prema Campbellu, na tom putu „ostavljaju dio vlastitog sebstva“ kako bi se posvetili drugima radi ostvarenja višeg cilja.

U današnjem hladnom i proračunatom svijetu biznisa pojam *herojstva* poprilično je smiješan i neuvjerljiv. Pa ipak, ne možemo zanemariti činjenicu da brojni poduzetnički pothvati u sebi imaju ugrađenu određenu herojsku notu. Veliki poslovni lideri

poput Akia Morite iz Japana, Leeja Iacocce u Sjedinjenim Državama i Jamsetjija Tate, u Indiji prihvatili su izazove herojskih proporcija, a njihovi životi vremenom su se pretvorili u istinske korporativne mitove. Još jedan primjer herojskog liderstva je Yotaro Kobayashi, predsjednik *Fuji Xeroxa*, jedne od najvećih japanskih korporacija te jedan od najpoznatijih japanskih industrijalaca. Dok je bio mladić Kobayashija je snažno motiviralo vrijeme provedeno u društvu „velikih ljudi“ (kako ih je on sam nazivao), a njegov idol nije bio nitko drugi nego Joe Wilson, čovjek koji je stvorio industriju fotokopiranja. Jednom prilikom Kobayashi je pričao o tome na koji način ga je proželo korporativno herojstvo: „Tek kada ste u osobnom kontaktu s 'velikim ljudima' - ne jednom nego više puta - možete prepoznati njihove kvalitete... Ima stvari

Prisjetimo se Gandhijevih riječi:  
„Za velika djela intelekt nije  
dovoljan... mora vas voditi srce.  
Srce donosi odluke koje intelekt  
naknadno racionalizira.“

koje se mogu jedino iskustveno doživjeti. A kada osjetite takvo nešto, upitate se: 'Mogu li ja učiniti slično?'

Iz kojeg izvora heroji crpe snagu? Prema svemu što je poznato o toj temi moglo bi se zaključiti da heroji *transcendiraju ograničenja intelekta* te se povezuju sa snagom prirode od koje nas um odvaja. Snaga herojskog liderstva, naime, ne može se dostići intelektom... morate ju osjetiti. U tom smislu prisjetimo se Gandhijevih riječi: „Za velika djela intelekt nije dovoljan... mora vas voditi srce. Srce donosi odluke koje intelekt naknadno racionalizira.“ Poslovni lideri koji teže tome da postanu heroji kalkulacije intelekta zamjenjuju uvjerenjima srca.

Savjet koji Campbell nudi potencijalnim liderima herojima mogao bi se sažeti ovako: „Zauzmite takav položaj iz kojeg ćete moći pažljivo oslušivati više razine svijesti.“ A što činiti kako bismo se snažnije povezali s višom svijesću? Posvetiti se njezinoj transformaciji. Potom se neminovno nameće sljedeće pitanje: „Što treba činiti kako bi se pokrenula transformacija svijesti?“ na što Campbell odgovara: „Okrenuti se pokušajima i pogreškama u izboru metode koja vam najviše odgovara. Treba testirati više

metoda kako biste otkrili na koji način najlakše dopirete do dubokih spoznaja. Heroji, naime, imaju sposobnost poniranja u neotkrivene svjetove u koje nitko prije njih nikada nije zalazio.“

Zbog toga se može kazati da je *svjesnost granica* koja razdvaja mediokritete i heroje. Svijest je svojevrsni prolaz za otkrivanje tajni našeg bića i ulaznica za razvijanje skrivenih potencijala. Vedska filozofija nam kazuje da je ultimativni izvor ljudske svijesti istovremeno centar blaženstva i apsolutnog mira koji se na sanskrtu naziva *ananda* – stanje svijesti onkraj svjesne misli, mjesto potpune mirnoće usred vrtloga života. Pa ipak, *ananda* nije neko nadljudsko stanje kako se možda isprva čini nego stanje koje s vremena na vrijeme svi osjete, a posebice uspješni sportaši, poduzetnici ili umjetnici. Riječ je, naime, o stanju koje je Mihaly Csikszentmihaly, psiholog mađarskog porijekla, nazvao *flow* pojasnivši ga ovim riječima:

*Ako ste se ikada potpuno predali, ako ste se potpuno prepustili nekoj aktivnosti u mjeri da ste potpuno izgubili pojam o vremenu i ostatku svijeta te ako ste pritom osjetili potpunu spontanu radost i samozaborav, najvjerojatnije ste doživjeli mentalno stanje koje nazivam 'flow'. Lideri koji otkriju način ulaženja u opisano stanje svijesti redovno pronalaze tajnu oslobađanja maksimalnih potencijala i realizacije vrhunskih rezultata.*

Iz navedenog se može vidjeti da je herojstvo dostupno svima, a ne samo nekima kako se to često misli. A ako je tome tako, zašto onda u stvarnom životu rijetko nailazimo na istinske heroje? Zašto u vlastitim životima ne težimo herojstvu? Odgovor je jednostavan: zato što vlastite aspiracije – itekako stvarne i postojeane – ljudi zrcale na junake sportaše, glumce, umjetnike, biznismene ili političare zaobilazeći time veliki

trud i napor koji treba uložiti u svladavanje izazova na putu herojskog napredovanja. Ogroman dio populacije zadovoljava se ulogom „heroja u naslonjaču“ – osobe koja je zatomila pozive vlastitog sebstva i okrenula se herojstvu u izvanjskom svijetu. Međutim, jednom kada spoznaju da herojstvo ne predstavlja ništa drugo doli višu razinu svijesti o sebi, ipak se okreću vlastitoj

nutrini. Čak i po završetku aktivne karijere, u 73. godini života, Yotaro Kobayashi nastavljao je inspirirati i poticati mlade poslovne lidere da se odvaže krenuti putem herojskih postignuća uklanjajući misteriju kojom su obavijeni tzv. „veliki ljudi“. „Jednom kada doista upoznaju 'velike ljude' te kada shvate da su heroji na koncu ipak samo ljudi, lakše kreću istim putem“.

## Put sredine: ispravna percepcija

U svojim učenjima Buda je često naglašavao važnost *ispravnog življenja* kao jednu od najvećih tajni sretnog života. Razvoj lidera u svojoj suštini nije ništa drugo doli potraga za ispravnim načinom življenja utemeljenim na istinitoj percepciji. Stoga se nameće pitanje: što zapravo znače pojmovi „ispravan život“ i „ispravna percepcija“? Kako bismo precizno odgovorili na navedena pitanja u nastavku teksta promotrimo dijalog iz Platonove knjige „Republika“ u kojem je veliki grčki filozof zabilježio razgovor između Sokrata i Ademanta o razlozima pogoršanja kvalitete života:

**Sokrat:** Izgleda da postoje dva osnovna uzroka deterioracije pojedinih zanata.

**Ademant:** Koji su to uzroci?

**Sokrat:** Bogatstvo s jedne i siromaštvo s druge strane.

**Ademant:** Na koji način te sile funkcioniraju?

**Sokrat:** Proces se odvija ovako: jednom kada se lončar obogati, što misliš, hoće li se i dalje zdušno truditi da proizvodi lijepe i kvalitetne posude teško radeći u svojoj radionici?

**Ademant:** Vjerojatno neće.

**Sokrat:** Misliš li da će se vjerojatno ulijeniti i postati nemaran?

**Ademant:** Točno tako.

**Sokrat:** Zbog toga će se vremenom iz „dobrog“ lončara pretvoriti u „lošeg“ lončara?

**Ademant:** Tako je. Njegov će posao zasigurno početi polagano propadati.

**Sokrat:** No, s druge strane, ako je lončar siromašan, tada nema dovoljno novca da nabavi kvalitetan alat i materijale pa stoga ne može napraviti dobre proizvode. Također, zbog toga neće moći sinove i naučnike uputiti u posao na pravi način.

**Ademant:** Istina.

Razvoj lidera u svojoj suštini nije ništa drugo doli potraga za ispravnim načinom življenja utemeljenim na istinitoj percepciji.

**Sokrat:** Znači, obje krajnosti - bogatstvo i siromaštvo - nisu dobre jer loše utječu na zanatlije i njihov posao?

**Ademant:** Očigledno je tako.

**Sokrat:** Dakle, otkrili smo nove prijetnje. Moramo biti na oprezu kako bismo spriječili njihov neopaženi ulazak u grad.

**Ademant:** Sokrate, o kakvim to prijetnjama pričaš?

**Sokrat:** Rekao sam – *bogatstvo i siromaštvo* - prvo je u srodstvu s luksuzom, lijenošću i nemarom, a drugo s bijedom, pakošću i zlobnošću. Jedno i drugo podjednako stvaraju veliko nezadovoljstvo.

Prethodni dijalog slikovito pojašnjava na koji način veliki lideri kroče srednjim putem „ispravne percepcije“: Sokratova mudrost ne uzdiže niti ne kudi bogatstvo i siromaštvo. Grčki filozof, naime, vodi našu svjesnost onkraj objektivnog svijeta siromaštva i bogatstva prema subjektivnom svijetu „svjesnosti bogatstva“ i „svjesnosti siromaštva“ te nam sugerira kako će se svijest opsjednuta mislima o bogatstvu ili siromaštvu vremenom zasigurno transformirati u izvor velikog nezadovoljstva. Upravo radi toga trebalo bi odabrati „zlatnu sredinu“ koja podjednako štiti *kvalitetu života* od bogatstva i od siromaštva.

Ne može se poreći da sve više pokazatelja govori u prilog tome kako stil života vođen stjecanjem da bismo imali što više ne vodi sreći.

U kapitalističkom društvu kojim caruje moto „više je bolje“ Sokratovo rasuđivanje ne nailazi na plodno tlo. Pa ipak, ne može se poreći da sve više pokazatelja govori u prilog tome kako stil života vođen stjecanjem da bismo imali što više ne vodi sreći te da je Sokrat ipak imao pravo.

Promislimo malo o istinitosti tvrdnje: *ne postaje se siromašan zato što se nema nego zato što se želi, a ne može se imati* koje nas navodi da zaključimo da je siromaštvo - osim, naravno, u ekstremnim situacijama - zapravo mentalno stanje koje proizvodi mentalno nezadovoljstvo. Prema tome, svjesnost o siromaštvu ne može se zadovoljiti samo stjecanjem bogatstva te zahtijeva da se poradi na mentalnom nezadovoljstvu. Grčki mit o kralju Midi koji je želio da se sve što dotakne pretvori u zlato odličan je primjer toga.

Sokratova mudrost ne leži u definiranju bogatstva ili siromaštva u materijalnom smislu nego u preciznom opisu unutarnjeg svijeta ljudskih bića. On se, naime, ne bavi „standardom života“ nego „kvalitetom života“. U modernom kvantitativnom svijetu brojke su postale osnovno mjerilo za sva pitanja i probleme. Naš životni standard mjeri se količinom imovine ili novca te se time određuje koliko netko vrijedi. No, *kvaliteta života* ne određuje se vanjskim mjerilima nego unutarnjim osjećajem dobrobiti. Drugi grčki filozof, Heraklit, jednom je rekao da je „čovjek svemu mjera“ čime je želio naglasiti da sva ljudska bića imaju osjećaj za proporcije i mjeru – u nekih je snažnije, a u nekih slabije razvijen. Pravi lideri pronalaze „zlatnu sredinu“ unutarnje ravnoteže i djeluju u skladu s njome.

U svom unutarnjem biću istinski lider uspostavlja sklad i ravnotežu između aktivnog i kontemplativnog života. Izbjegava vrtloge sastanaka, beskrajskih rasprava i

političkih igara. Ostavlja si trenutke predaha za susrete s vlastitim unutarnjim bićem. Iako je ponekad vrlo teško odvojiti vrijeme na radnom mjestu za povlačenje u osamu i razgovor sa samim sobom, lider zna koliko je to važno da se uravnoteži i smiri. Vjerovali ili ne, svi lideri to instinktivno znaju.

Odabir „srednjeg puta“ važna je životna vrlina kojom se lideri moraju pozabaviti, posebice u kontekstu *emotivne uravnoteženosti* na radnome mjestu usred brojnih emocionalnih transakcija između lidera i njegovih kolega. Tada je, naime, izuzetno bitno da se lider na jednak način ophodi prema svima. U slučajevima kada tako nije te kada sljedbenici osjete pristranost ili emocionalnu netrpeljivost, kredibilitet lidera nepovratno se urušava. Ljudski umovi vrlo su osjetljivi na sklonost i odbijanje.

Dalaj lama, duhovni vođa Tibeta, podučava jednostavnim testu za provjeru vlastite emocionalne ravnoteže. Sugerira nam da radi emotivnog uravnoteženja vizualiziramo tri osobe - bliskog prijatelja, neprijatelja i neutralnu osobu – a nakon što smo to uradili da dopustimo umu spontano reagiranje. Tada ćemo najvjerojatnije svjedočiti neuravnoteženoj reakciji: prema prijatelju ćemo osjećati spontanu naklonost, prema neprijatelju spontanu odbojnost, a prema neutralnoj osobi ostat ćemo indiferentni.

U radnom okruženju vrlo je zahtjevno i teško objektivno procjenjivati ljude jer smo uvijek pod snažnim utjecajem prvog dojma o njima. Kako bismo imali pravedan i objektivan stav prema ljudima, kao lideri moramo kultivirati vlastite emocije u svijetlu vrlina *objektivnosti* i *poštenja*. A da bismo takvo nešto postigli moramo neumorno tragati za „srednjim putem“ između *privrženosti* i *animoziteta*. Dalaj lama o tome lijepo kazuje:

U radnom okruženju vrlo je zahtjevno i teško objektivno procjenjivati ljude jer smo uvijek pod snažnim utjecajem prvog dojma o njima.

U životu uvijek imamo prijatelja i neprijatelja, to je neporecivo. Pa ipak, uvijek bismo morali izbjegavati drastične neuravnotežene emocionalne reakcije prema drugim ljudima. Stanje smirenosti izuzetno je važno; poput poravnjanja zemlje prije negoli je započnemo obrađivati.

U privatnom, isto kao u poslovnom životu, redovito se susrećemo s brojnim paradoksima koji po definiciji predstavljaju „prirodno stanje... kada se dva očigledno kontradiktorna procesa simultano odvijaju“. Primjerice, vjeruje se da cjelovite žitarice – unesene u organizam u što većoj količini – pozitivno utječu na kvalitetu prehrane. Međutim, ma kako one zdrave bile, pretjerano konzumiranje štetno će utjecati na sveukupno zdravlje jer se žitarice tada pretvaraju u toksine. Stoga u prehrani, isto kao i u svim drugim segmentima života, uvijek treba znati odabrati „srednji put“. Sličan primjer je oštrenje lista pile. Kada dobro naoštremo zupce pile će mnogo bolje piliti, ali ako pretjeramo u tome zupci će postati krhki i lomljivi.

Istinski lideri spontano razvijaju *sposobnost rješavanja proturječnosti* radi toga što slijede „srednji put“ prave mjere – koji nije

Istinski lideri izuzetno su osjetljivi na suptilne zakone prirode te dobro razumiju ljudsku prirodu.

rezultat kvantitativne analize ili statističke vjerojatnosti nego kvalitetne duboke percepcije i jasnoće svijesti – te instinktivno prepoznaju točku nakon koje prirodni zakoni počinju djelovati u obrnutom smjeru. Istinski lideri izuzetno su osjetljivi na suptilne zakone prirode te dobro razumiju ljudsku prirodu. Na nekoj razini uvijek znaju kada se *lojalnost* transformira u *dođvravanje* te kada *istinsko zalaganje* degenerira u *bezdušno povinovanje* jer njihov oprezan i budan um zna pročitati i razumjeti suptilne poruke univerzuma koji „govori jezikom paradoksa“.

## Liderstvo i kozmocentrična svijest

Govoreći o osobnoj transformaciji i životu u ulozi svjetskog lidera, Gandhi je jednom prilikom rekao: „Jednoga dana dođe vrijeme da se pojedinac istakne kao vođa, a njegova djela počnu privlačiti veliku pozornost. To se može dogoditi samo onda kada on sam sebe reducira na nulu.“ Hoće li ova Gandhijeva izjava atraktivno zvučati današnjim liderima koji uglavnom čeznu za moći, titulama, materijalnim kompenzacijama, pohvalama i potvrdama vlastite grandioznosti? Naravno da neće. Pa ipak, nakon što je proanaliziramo znanstvenom objektivnošću shvatit ćemo koliko je istinita.

Kao prvo, pokušajmo razumjeti što Gandhi podrazumijeva pod idejom „svođenja vlastitog ega na nulu“. Iako simbol „0“ budi u nama impresije ništavnosti, svi mi dobro znamo koliko je taj broj važan u matematici. Iako se u stvarnosti čini kako nula nema nikakvu opipljivu materijalnu

vrijednost, svi znamo njezinu pozicijsku vrijednost u smislu da se njezinim dodavanjem iza bilo koje brojke stvara ogromna nova vrijednost.

Nula je sposobna fundamentalno promijeniti kvantitativnu i kvalitativnu vrijednost bilo kojeg broja. Uistinu, nula zapravo predstavlja domenu beskrajnih mogućnosti jer svaki broj podijeljen s nulom postaje beskonačan, a svaki broj koji se množi s nulom preuzima kvalitetu neograničenosti same nule. Stoga slobodno možemo kazati kako u kvalitativnom smislu nula u sebi sadrži notu beskonačnosti. Jednostavno rečeno, „0“ ne implicira samo „prazninu materijalnog“ već i „puninu nematerijalnog“ koju se može nazvati *inteligencija*.

Autor Isaac Asimov u knjizi *Words of Science* detaljno se pozabavio etimološkom poviješću brojke „0“ u indijskom kontekstu.

Prema njegovu mišljenju „0“ su u srednjem vijeku Arapi prenijeli iz Indije u Europu. Arapi su nulu nazivali *sifr* što u doslovnom prijevodu znači „prazan“. Potom se taj *sifr* u engleskom jeziku pretvorio u *cipher* što u doslovnom prijevodu znači „riješiti aritmetički problem“. Metamorfoza se nastavila pa se vremenom *cipher* pretvorio u *decipher* – složenicu koja se odnosi na „pronalaženje smisla u misterioznom i zagonetnom“.

Vraćamo se zagonetnosti i misterioznosti podrijetla nule. U Indiji - zemlji u kojoj je „0“ navodno nastala – brojka je poznata po nazivu *shunnya* koji bi se najbolje mogao prevesti kao „praznina“. Posebnost tog broja ogleda se prvenstveno u tome što su ga veliki indijski mislioci od pamtivjeka nastojali iskustveno doživjeti kako bi razumjeli što ta nula zapravo znači; dakle, nisu se njome koristili samo kao simbolom ili konceptom. Budino iskustvo *nirvane* u stvarnosti nije ništa drugo doli kvalitativni doživljaj nule koji budisti nazivaju *shunnyata*, a koji se odnosi na iskustvo bezobjektnog polja svijesti. U stvarnosti „objekt“ je entitet koji ometa i priječi slobodno strujanje svijesti. Prema tome, neometano strujanje svijesti temeljna je realnost iz koje izvire sve forme i fenomeni pa nula predstavlja posebno snažnu metaforu realnosti naše egzistencije. Nula je „nešto“ koje izvire iz „ničega“. Nula predstavlja neizbježnu egzistencijalnu prazninu (igra riječi na engl. „existential *void* that none of us can *avoid*, op. ur.)

U procesu kretnje od filozoskog prema iskustvenom razumijevanju nule sve bolje razumijemo zašto nas Ghandi poziva da se „reduciramo na nulu“. Naime, kada pomnije preispitamo na koji način gradimo koncepcije o vlastitom sebstvu vidimo kako se sve što zamišljamo da jesmo zapravo vrti oko našeg ega.

Egocentrična osoba usredotočena je na posjedovanje stvari i imovine jer tako dolazi do prividne snage i važnosti. Osim toga, egocentrične osobe nerijetko reduciraju ljudska bića na objekte kojima vole manipulirati. Međutim, takav *objektno-usmjereni identitet* veoma je ranjiv i prolazan zbog toga što se oslanja na objekte koji su prema vlastitoj prirodi promjenjivi i prolazni. Primjerice, ako se identificiramo s novcem kojeg zarađujemo svako smanjenje prihoda dobrano će nas uznemiriti.

Ako se identificiramo s vlastitom djecom, u trenutku kada nas napuste osjećat ćemo ispraznost. Prema tome, svaka ego-identifikacija s izvanjskim objektima u dužem roku zasigurno će prouzročiti nezadovoljstvo. S druge strane postupno reduciranje usredotočenosti na izvanjske materijalne objekte vremenom će potaknuti razvoj nematerijalne dimenzije ega.

Razvoj nematerijalne dimenzije našeg života pomaže nam napredovati od egocentrične osobnosti prema drugoj vrsti osobnosti koju bismo mogli nazvati *kozmoцентриčnom osobnošću* – onom koja je usklađena s vibracijama univerzuma i zakonima prirode. Naime, ako dublje sagledamo sve

Egocentrična osoba

usredotočena je na posjedovanje stvari i imovine jer tako dolazi do prividne snage i važnosti.

Kozmocentrična svjesnost naše je prirodno stanje kojem samo treba dozvoliti da nam se dogodi.

prirodne fenomene kozmocentričnu svjesnost pronaći ćemo u njihovoj srži: suncokret okreće svoju glavicu prema suncu jer mu sunce osigurava životnu energiju; Zemlja se uvijek istom brzinom vrti oko svoje osi vođena istim kozmičkim silama kao suncokret. Očito je, naime, kako neka nepogrešiva inteligencija povezuje naše male živote s prostranstvom univerzuma, a mi se s tom inteligencijom povezujemo u trenutku kada naučimo „čitati rukopis prirode“. Engleski pjesnik William Blake približio nam je djeliće kozmocentrične svjesnosti u predivnim stihovima:

Istinski lideri u doticaju su s kreativnim ritmovima kozmičke svijesti, a njihova spontanost proizlazi iz jedinstva sa sljedbenicima uronjenim u istu „prazninu“.

*Vidjeti svijet u zrnu pijeska  
i nebo u divljem cvijetu,  
držati beskonačnost na dlanu ruke  
i vječnost u jednome satu.*

Kozmocentrična svjesnost naše je prirodno stanje kojem samo treba dozvoliti da nam se dogodi. Uspijemo li s vremena na vrijeme osloboditi život i um tereta imovine i mi možemo strujati kozmičkom sviješću.

Primjerice, kada duboko kontempliramo o vlastitom sebstvu vremenom nam postaje jasno kako ista svjesnost koja usklađuje kretanje planeta organizira različite aktivnosti i događaje u našem tijelu i našem okreženju kreirajući harmonično postojanje. Rabindranath Tagore, veliki pjesnik i mistik, o tome je rekao:

*Isto strujanje života  
koje danju i noću teče mojim žilama,  
Struji cijelim univerzumom  
Plešući u ritmu prirodnih zakonitosti.*

Istinski lideri u doticaju su s kreativnim ritmovima kozmičke svijesti, a njihova spontanost proizlazi iz jedinstva sa sljedbenicima uronjenim u istu „prazninu“. Prema tome, *ključni odnos lider-sljedbenici u stvarnosti ne predstavlja ništa drugo doli dostignutu razinu jedinstva svijesti*. Sanskrtska riječ koja opisuje spomenuti fenomen je *ekatmanubbuti*: u stanju *ekatmanubbuti* lider i sljedbenici ne osjećaju nikakvu podijeljenost već su ujedinjeni u jednu cjelinu.

Lideri vode srcem. Njihovi životi pulsiraju ritmovima univerzuma. Sljedbenici srcem slijede. U liderima vide manifestaciju prirodnog kozmičkog reda i poretka. Opisujući navedeno, Emerson je ovu snagu usporedio sa „svjetlošću i toplinom“ – ključnim prirodnim fenomenima s kojima svi rado surađuju i koje svi vole.



## Liderstvo kao stanje svijesti

Lao-tzu, najutjecajniji kineski mudrac, filozof i politički lider iz 5. stoljeća p.n.e, poznat je po pronicljivim uvidima o učinkovitosti liderstva. Za ovog velikog učitelja, liderstvo nije povezano s borbom i igrama konkurencije nego s razvojem ljudske svijesti. Lao-tzu je govorio o četiri razine svijesti koje utječu na oblikovanje lidera:

*Postoje četiri različite razine vladara. Vladari najviše razine su oni koji vode bez riječi, omogućujući ljudima da slijede vlastitu prirodu i žive vlastitim životom. Ispod te najviše razine su vladari koji vladaju vrlinama i plemenitošću uspijevajući preobraziti ljude i utjecati na njih dobrotom i pravdom. Zatim slijede vladari koji kontroliraju svoje ljude politikanstvom te ih strahom, strogim zakonima i kaznama tjeraju na podaništvo. Najgori vladara koriste svu svoju moć za nametanje vladavine đavolskim metodama.*

Prema Lao-tzujevoj hijerarhiji, najbolje liderstvo ogleda se u osvještavanju leaderskih potencijala sljedbenika te u pomaganju da se ti potencijali na koncu spontano oslobode. Prema njegovu mišljenju, kada veliki lider ostvari ciljeve - s lakoćom i bez napa - sljedbenici kažu: „To smo sami učinili.“ Govoreći u tom kontekstu Lao-tzu je zapravo govorio o procesu *osnaživanja* (engl. *empowerment*) koje se u korporativnom okruženju nerijetko pogrešno tumači.

„Empowerment“ ne podrazumijeva davanje moći drugome u fizičkom smislu već se ovdje prije radi o pružanju dodatne energije i razvoju potencijala koje neka osoba ima. Primjerice, inženjer u R&D odjelu ne mora nužno biti osnažen time što će mu se dodijeliti viši položaj u organizacijskoj hijerarhiji. S druge strane, sigurno će biti *osnažen* kada proizvod koji je dizajnirao bude nagrađen

i priznat. U jednom intervjuu za magazin *Fortune* ugledni lider Max DePree rekao je:

*Uzmite primjer tridesettrogodišnjeg radnika koji radi na odjelu montaže stolica niz godina. Oženjen je i ima dvoje djece. Dobro zna što treba učiniti kada su djeca bolesna te kako će im pomoći sa školskim obvezama. Moguće je da je član lokalnog školskog odbora. Dakle, nema sumnje da je riječ o odgovornom ocu i građaninu kojem na radnom mjestu dodjeljujemo šefa. Pitam ja vas što će njemu nadzornik? On mu ne treba. Uopće nije bitno da netko nadgleda njegov rad nego je važno da mu se omogući slobodan razvoj njegovih osobnih potencijala.*

Oснаžujuće liderstvo zapravo se odnosi na svjesnu izgradnju kapaciteta - prepoznavanje sposobnosti i njihov daljnji razvoj. Goethe je proces predivno opisao riječima:

*Tretirate li neku osobu onakvom kakva ona jest, ostat će takva kakva jest.*

*Međutim, ako je tretirate onakvom kakva bi ona mogla biti, postat će upravo takva.*

Za otkrivanje iskre u nekoj osobi te za nježno rasplamsavanje kako bi vatreno inspirirala dostizanje cilja potrebna je izuzetna sposobnost. Istinsko liderstvo bavi se upravo time: svjesnim pospješivanjem evolucije kapaciteta sljedbenika kako bi učinkovitije funkcionirali u praksi. Bill Gates, osnivač *Microsofta*, odličan je primjer svjesnog lidera. O vlastitom stilu vodstva znao je reći:

*Na mjestu predsjednika uprave ne bavite se samo promišljanjem o tvrtki i nastojanjima da se aktivnosti ubrzaju. Mnogo više se bavite osnaživanjem... primjerice, direktora proizvodnje, kako bi mogao 'probaviti' mnogo više informacija. Zašto vam trebaju sastanci? Zato što na mjestu predsjednika uprave*

*raspoložete većom količinom bitnih informacija od drugih ljudi pa vam sastanci trebaju da iste podijelite s njima. A što bi se dogodilo kada bi svi ljudi raspolagali istim informacijama kao i vi, te kada bi im se omogućilo da ih sagledaju iz različitih perspektiva? Mislite li i dalje da bi vam trebalo toliko sastanaka i razina menadžmenta? Ja mislim da ne bi.*

Razmišljajući o profilima mnogih eminentnih lidera u povijesti naše civilizacije zaključio sam da liderstvo nije znanost, te isto tako da nije umijeće. Prema mojemu mišljenju *liderstvo je stanje svijesti*. Svjesno liderstvo slijedi tri fundamentalna procesa:

- prvi se odnosi na prepoznavanje potencijala.
- drugi ima cilj osnaživanje potencijala.
- treći se odnosi na smislenu primjenu potencijala u aktivnostima tvrtke.

Prepoznavanje potencijala zahtijeva „orlovsko oko“ kako bi se vidjeli detalji; osnaživanje potencijala zahtijeva „lavlje srce“ kako bi se podijelila moć; izgradnja kapaciteta za kolektivno djelovanje zahtijeva „mravlju ustrajnost“. Ova posljednja kvaliteta zahtijeva da lider razumije prirodu posla i tajne transformacije.

Translated and reprinted by permission of *SoL – Society for Organizational Learning*. This article is speech transcript from conference *Conscious Leadership: Indian Tribute to Management Science*, Boston, 2011. Copyright ©2011. by *SoL – Society for Organizational Learning*, all rights reserved.



**Debashis Chatterjee**, predsjednik *Indian Institute for Management*, autor brojnih stručnih članaka i knjiga od kojih su najpoznatije *Invincible Arjuna* i *Timeless Leadership*.

DON'T LET

NUMBERS

DEFINE YOU



**NEW MUSEUM® CLASSIC**  
PERFECTION UPDATED.  
AN ICON OF MODERN DESIGN.  
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, www.p-grupacija.hr



# Liderstvo i osobni razvoj

Vijay Govindarajan

## Umijeće ispravnog sagledavanja

U kontekstu osobnog razvoja vidjeti stvarnost onakvom kakva ona doista jeste - *kvaliteta ispravnog sagledavanja* - presudno je važno. Gledano kroz povijest, veliki mislioci drevnih kultura i civilizacija redovito su imali sposobnost ispravnog sagledavanja stvarnosti: odlično su uočavali duboke strukture u obrascima funkcioniranja ljudi

i prirode koje su istovremeno drugima bile skrivene. A ono što su vidjeli nije bila nikakva čarolija već životna stvarnost, onakva kakva jest. Prema tome, njihovo viđenje nije bilo posebno u smislu sagledavanja vanjštine, već radi dubokih uvida dostupnih samo njima. Veliki majstori bili su posebni radi *perceptivnog sagledavanja* prožetog

Potruga za pravim "ja" počinje tek onda kada pažnju s izvanjskog preusmjerimo prema unutarnjem svijetu.

Problem nastaje onda kada se suočimo sa stvarnošću koja nije konzistentna sa slikom koju imamo o sebi. Primjerice, ako nam netko kaže da smo „loš menadžer“ te nam uz to još kaže da smo „pravi autokrat“, ako nam kaže da smo „bezobziran suprug/supruga“ ili nam kaže da smo „ružni i debeli“ - osjećamo se povrijeđeno i jadno. U takvim slučajevima hitro i automatski pokreću se brojni mehanizmi obrane, a najčešća reakcija je ljutnja ili indiferentnost prema izvanjskom svijetu. Ponekad nas negativno mišljenje - neusklađeno s našom slikom o sebi - toliko povrijedi da se osjećamo odbačeno pa pokušavamo odgovoriti tako da cjelokupnu situaciju učinimo društveno prihvatljivom. Međutim, iako nam sve te metode pružaju trenutačni osjećaj olakšanja, one nisu dovoljne za popravljanje slike o sebi.

Vlastita slika o sebi čini nas ranjivima na promjene u vanjskom svijetu. Neki misle da su vječno mladi i uživaju u toj slici pa s pojavom prvih sijedih vlasi poprilično paničare. Zamišljamo li sebe kao uspješnog pisca, odbijenica izdavača izazvat će u nama istinsku traumu. Zašto se to događa? Zbog toga što je slika o sebi velikim dijelom nerealna; u stvarnosti ona predstavlja svojevrsni zamrznuti model našeg stvarnog sebstva. Kao

i svaki drugi model, ona je samo simbol ili atribut realnosti, a ne sveukupna stvarnost. Shodno navedenom, nameće se pitanje: kako proniknuti kroz veo umišljene slike koju smo stvorili o sebi kako bismo otkrili pravo sebstvo? Potraga za pravim "ja" počinje tek onda kada pažnju s izvanjskog preusmjerimo prema unutarnjem svijetu. Takva promjena isto tako podrazumijeva transformaciju kvalitete sagledavanja: od pukog viđenja prema istinskom uvidu. Nastojanje da se realizira istinsko sebstvo prožeto je tišinom i samoćom jer nas tišina oslobađa buke eksternalizirane svjesnosti i omogućava nam da se fokusiramo na oslušivanje unutarnjeg glasa dok nam povlačenje u osamu omogućuje osnaživanje prisnog odnosa s vlastitim unutarnjim bićem. U dubokoj tišini i osami počinjemo primati bljeskove istine o našem stvarnom životu pa polako dolazimo do spoznaje da je sve što postoji ekspresija sveukupne egzistencije te da su različite uloge koje preuzimamo također ekspresija životne cjelovitosti. Također razumijemo, a o tome nam govori i *Bhagavad Gita*: „U nestvarnom nema postojanja, a stvarno nikada ne prestaje biti. Konačnu istinu o stvarnom i nestvarnom mogu percipirati samo spoznavatelji konačne realnosti“.

Kada bih se susretao s brojnim stručnjacima raznih profila i društvenog statusa volio sam ih upitati temeljno pitanje: „Tko si ti?“ Obično bih svjedočio očekivanom odgovoru: „Ja sam...inženjer, direktor marketinga, liječnik, pravnik“ i slično. Nakon toga postavio bih im sljedeće pitanje: „Tko je taj koji zna (da si to što kažeš da jesi)?“ Odgovori se tada obično počinju grupirati oko pojma „um“ ili „misli“. Iza toga uporno bih nastavio propitivati: „Kako znaš da 'um' postoji?“ Nakon tog pitanja u konverzaciji bi obično zavladao muk i tišina. U toj tišini sugovornici počinju nazirati istinu o vlastitom sebstvu, onkraj bilo kojeg imena i forme.



## *30% obiteljskih poduzeća zadržat će osmijeh*

U TRANZICIJI NA SLJEDEĆU GENERACIJU — POSLOVNI USPJEH, POVEĆANJE KAPITALA I  
OBITELJSKOG BOGATSTVA PRIMARNO UVJETUJU PODRŽAVAJUĆI OBITELJSKI ODNOSI.

**system  icon**

FACILITACIJA | SAVJETOVANJE | COACHING  
OBITELJSKIH TVRTKI I PODUZETNIČKIH OBITELJI

**Danijel Ritz**  
+ 385 98 432 435  
danijel.ritz@systemicon.eu

*Transformirajte odnose*

VI ZNATE ZAŠTO. MI ZNAMO KAKO.

Na području Republike Hrvatske temeljem Zakona o državnoj potpori za obrazovanje i izobrazbu, pravne i fizičke osobe - mikro, mali i srednji poduzetnici u mogućnosti su iskoristiti nastale troškove za smanjenje osnovice obračuna poreza na dobit ili dohodak od samostalne djelatnosti do 100% opravdanih troškova.



MI STVARAMO. OSTALI SAMO TISKAJU.

 PRINTERA



um – način razmišljanja - zamrznut i paraliziran datim kontekstom, brojni specijalisti ne uspijevaju riješiti probleme koje su sami stvorili. Primjerice, šefovi odjela za planiranje u organizacijama uglavnom nisu svjesni činjenice da suvišnim planiranjem guše aktivnosti te da upravo zbog toga njihovi planovi uglavnom propadaju. Potom, kako bi popravili situaciju, okreću se još rigoroznijem planiranju zaboravljajući konzultirati korisnike koji bi ih trebali implementirati. O tome najbolje govori poznata Einsteinoва izjava: „Probleme s kojima smo suočeni nikada nećemo riješiti istim načinom razmišljanja kojim smo ih stvorili.“

Cerebralni korteks ili vanjska moždana ovojnica podijeljena je na dvije polutke povezane snopom živčanih vlakana nazvanih *corpus callosum*. Aktivnosti rješavanja problema u organizacijama uglavnom se oslanjaju na lijevu moždanu polutku koja je uglavnom zadužena za *analitičke, logičke, verbalne i kvantitativne* funkcije linearnog i sekvencijalnog modusa operiranja. S druge strane desna moždana polutka zadužena je za *intuitivne, neverbalne i holističke* funkcije. Njezin operativni modus je relacijski. Shodno tome, dvije moždane polutke odražavaju dvije vrste svijesti: lijeva strana *prepoznaje i analizira* dijelove, a desna strana *objedinjuje* i omogućuje *razumijevanje cjelovite slike*. Pa ipak, u današnjem sustavu obrazovanja te u današnjim organizacijama i institucijama ozbiljno je narušena ravnoteža u korist većeg tretiranja lijeve polutke naglašavanjem verbalnog i logičkog razmišljanja. Posljedično tome, zanemaruju se funkcije desne polutke zadužene za sagledavanje cjeline sustava.

Prema tome, mogli bismo slobodno kazati da se kriza liderstva u današnjim organizacijama gotovo posve može pripisati *krizi razmišljanja*. U knjizi *Peta disciplina: Umjetnost i praksa učee organizacije* naglaskom na *sustavsko*

*razmišljanje* Peter Senge artikulira jednu vrlo važnu dimenziju spomenute krize. Prema Sengeu, *sustavsko razmišljanje* je disciplina koja nam pomaže da naučimo sagledati cjelinu osvještavanjem i boljim razumijevanjem sila i odnosa koji oblikuju ponašanje sustava. Jedan od zakona kompleksnih sustava o kojima Senge govori može se pojasniti sljedećom izjavom: „Što više guramo (neki sustav), to nam sustav snažnije uzvraća“. Primjerice, kada prodaja nekog proizvoda opada, uobičajeno „rješenje“ sastoji se u agresivnijem marketingu, jačanju propagande, snižavanju cijene ili jačanju prodajne sile. U navedenim slučajevima organizacija ulaže dodatna sredstva koja se oduzimaju drugim odjelima poput R&D-ja ili kontrole kvalitete. Posljedično tome, obično se događa da organizacija počinje kaskati s razvojem novih proizvoda ili u njihovoj kvaliteti što dugoročno gledano trajno narušava njezin kredibilitet i opstojnost – mnogo više nego prvobitno smanjenje prodaje! Dakle, sustavsko razmišljanje podjednako uključuje lijevu i desnu polutku kako bi se podjednako sagledali dijelovi i cjelina. Svojim specifičnim pristupom, kojim nas usmjerava da osvijestimo i razumijemo *odnose* među komponentama oslobađa nas straha od neukrotivosti kompleksnih sustava.

Aktivnosti rješavanja problema u organizacijama uglavnom se oslanjaju na lijevu moždanu polutku koja je uglavnom zadužena za *analitičke, logičke, verbalne i kvantitativne* funkcije linearnog i sekvencijalnog modusa operiranja.

Osobni razvoj je putovanje prema destinaciji koju možemo nazvati *integralno biće*. Integralne osobe žive život u jedinstvu sa samim sobom i univerzumom koji ih okružuje te djeluju na temelju holističkog iskustva pa se tada javlja harmonija i jedinstveni sinkronicitet između njihovih uvjerenja i aktivnosti. Njihovo tijelo, um i osjetila savršeno su usklađeni s ritmovima univerzuma. Integralna osoba osjeća spiritualni sklad s prirodnim

poretkom univerzuma; njena unutarnja priroda postaje jedno s vanjskom prirodom. Njen život postaje „pjesma“ – univerzum misli, osjećaja i djelovanja, a drugi naziv za tu pjesmu je *integritet*. Integritet je spontani izričaj svjesnog, a ne uvjetovano ponašanje. U tom polju svjesnosti naše brojne aspiracije se ujedanjuju. Na kraju našeg životnog puta vraćamo se na to jedinstvo. Jer, istinsko liderstvo je pustolovina svjesnosti.

Translated and reprinted by permission of SoL – Society for Organizational Learning. This article is speech transcript from conference *Conscious Leadership: Indian Tribute to Management Science*, Boston, 2011. Copyright ©2011. by SoL - Society for Organizational Learning, all rights reserved.



**Vijay Govindarajan**, predavač, publicist, poslovni savjetnik i profesor na *Dartmouth College's Tuck School of Business*, jedan od vodećih svjetskih stručnjaka na području strategije i inovacija. Autor je koncepcije „povratnih inovacija“ (engl. *reverse innovation*) koju je časopis *Harvard Business Review* uvrstio na listu „najvećih inovacija znanosti menadžmenta u 20. stoljeću“. Dugi niz godina član je grupe *Thinkers 50 Rankings*, vodećih svjetskih mislioca na području liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja.



**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



# Lead.art 2019 - Masterclass za građenje kulture optimalne motivacije u organizacijama

**H**.art i Blanchard Srbija vam u 2019. donose nove svetske lideršip trendove. Pozivamo vas na masterclass rezervisan za top i HR menadžere, koji će voditi Susan Fowler, ekspert iz oblasti motivacije i self-lidersipa, 31. maja 2019. godine.

## **O organizatoru masterclass-a**

Od 2006. godine H.art ima cilj da razvija menadžere, podiže njihove veštine na viši nivo, unapređuje procese unutar kompanije i gradi lideršip kulturu. Sve to kompanija H.art radi kroz razvojne projekte koje čini kombinacija treninga, koučinga, konsaltinga i asesmenta. Hart Tim čini oko 10 iskusnih konsultanata i saradnika iz Srbije, Hrvatske, Kosova, Bosne, Slovenije, Grčke, Bugarske, koji dolaze iz različitih profesija (psiholozi, inženjeri, ekonomisti, menadžeri...) i svako od njih ima svoje polje ekspertize HR konsaltinga i razvoja. Bilo da su im klijenti velike multinacionalne kompanije ili male domaće firme, ili im se pojedinci obraćaju zbog ličnog usavršavanja - svakom klijentu pristupaju u potpunosti posvećeni, svesni njegove specifičnosti.

Ovaj tim posluje i pod nazivom Blanchard Serbia, kao predstavnik Ken Blanchard

kompanija, svetski priznate konsultantske kuće za razvoj i procenu rukovodilaca. Blanchard Serbia kuća omogućava menadžerima sa teritorije „ex-yu“ zemalja da isprate svetski priznate lideršip programe kao što je čuveno „Situaciono rukovođenje II“.





## Ko je Susan Fowler?

Susan Fowler je profesor na Univerzitetu u San Dijegu i senior konsultant u okviru „Ken Blanchard Companies“. Njena dva posebna polja ekspertize jesu motivacija i samorukovođenje. Kroz svoje pisanje, govore, konsultantski rad, trening i koučing, Susan je posvećena obezbeđivanju smernica, modela i akcionih koraka za lidere širom sveta, kako bi ih podržala u kreiranju radnog okruženja u kome će ljudi biti maksimalno posvećeni i dugoročno zadovoljni i produktivni. Desetine hiljada ljudi širom sveta učili su iz njenih ideja kroz programe kao što su Blanchardova „Optimalna motivacija“ i „Self lideršip“.

Pored ovoga, Susan je autor brojnih članaka, istraživanja i knjiga, uključujući bestseler „Samorukovođenje“ („Self leadership“) i „Menadžer za jedan minut“ („One minute manager“) zajedno sa Ken Blanchardom. U svom bestselleru ona objasniava „ZAŠTO MOTIVISANJE LJUDI NEMA EFEKTA... A ŠTA IMA“ („Why motivating people doesn't work... and what does“), predstavljajući osnovne koncepte modela optimalne motivacije.

## Koje su specifičnosti modela optimalne motivacije?

Teorija nagona (Drive theory) je jedna od najpoznatijih motivacionih teorija u poslednjih 100 godina. Ona se bazira na ideji da su ljudi motivisani da dobiju ono što im fali. Ako su žedni, imaju nagon da piju; ako su gladni, imaju nagon da jedu. Problem sa teorijom nagona kao teorije motivacije jeste što nakon što jedete ili pijete, vaša potreba je zadovoljena i više nemate nagon (drajv) da jedete ili pijete sve dok vaše telo opet ne dođe u stanje nesklada.

Ideja da motivacija proizilazi iz psiholoških potreba, a ne nagona, je važna razlika koju uvodi teorija optimalne motivacije. Autonomija, povezanost i kompetenca su psihološke potrebe koje se razlikuju od nagona. Nagoni nestaju kada se zadovolje. Sa druge strane, kada su psihološke potrebe zadovoljene, doživljavate iskustva kao što su pozitivna energija, vitalnost i osećaj dobrostanja koje potom želite sve više da doživljavate.

Kada vas pokreću novac, moć, status, krivica, stid i strah, to je kao da pokušavate da budete zdravi a jedete „brzu hranu“. Istraživanja pokazuju da osobe koje pokreće eksterna ili nametnuta motivacija neće osetiti kvalitet energije koji održava aktivitet tokom vremena. Njihov rad neće biti kreativan ili produktivan kao kod onih osoba koje su optimalno motivisane jer su im zadovoljene psihološke potrebe za autonomijom, povezanošću i kompetencom.

Blanchard istraživanja su pokazala da nasuprot "suboptimalnoj" motivaciji, koja dovodi do neangažovanosti, optimalna motivacija stvara strast prema poslu i radni entuzijazam. Optimalno motivisani zaposleni bivaju 30 % produktivniji, 3 puta

zadovoljniji poslom, 3 puta kreativniji i 10 puta više angažovani. Takvi zaposleni zaista žele da daju sve od sebe, budu visoko produktivni, zadrže se u timu, pozitivno govore o kompaniji i budu primer na koji svako može da se ugleda.

Ključ angažovanosti i posvećenosti poslu jeste kvalitet motivacije. Intrinzička motivacija je „zdrava hrana“ motivacije – ona podstiče zaposlene da briljiraju u svojoj ulozi, dok je ekstrinzička motivacija „brza hrana“ i ima samo kratkoročne efekte na motivaciju i polet zaposlenih. Glavni problemi sa podsticanjem intrinzičke motivacije u radnom okruženju jesu:

- intrinzička motivacija je retka, posebno na poslu
- ukoliko osoba nije intrinzički motivisana, automatski će se prebaciti na ekstrinzičku motivaciju
- ljudi uglavnom ni sami nisu sigurni šta kod njih podstiče intrinzičku motivaciju

Model optimalne motivacije nam govori o tome na koji način da aktiviramo tri psihološke potrebe (ohrabrivanje autonomije, produblјivanje povezanosti i razvijanje kompetentnosti) u našem radnom okruženju kako bismo uticali na dobrostanje i nivo energije zaposlenih.

## Šta znači samorukovođenje („self-leadership“)?

Nije neophodno posebno isticati da je za uspeh svake kompanije od izuzetne važnosti da zaposleni budu osnaženi, proaktivni i posvećeni postizanju rezultata. Model „Samorukovođenje“ uči pojedince na svim nivoima unutar organizacije kako da postanu osnaženi self lideri koji prihvataju odgovornost i preuzimaju inicijativu za sopstveni uspeh.

Ovaj program, izgrađen na modelu „Situaciono rukovođenje II“, integriše najnovija istraživanja o proaktivnim veštinama neophodnim svakom pojedincu kako bi ostvario najviši nivo produktivnosti.

Model „Samorukovođenje“ daje smernice zaposlenima kako da steknu veštine i način razmišljanja koji će im omoučiti da postanu proaktivni samo-inicijatori koji traže smernice i podršku kada su im potrebni, pitaju za fidebek i zastupaju svoje ideje i gledište. Takvi zaposleni ne čekaju svog nadređenog da se u svakom trenutku bavi njihovim rezultatima i motivacijom, već sami iniciraju i kreiraju prilike da dobiju sve što im je potrebno kako bi briljirali u poslu.

## Zašto dovodimo Susan u Beograd?

Prošle godine je na našoj lideršip konferenciji Lead.art 2018 Susan Fowler preko video uključenja vodila sesiju o optimalnoj motivaciji, koja je bila jedna od najbolje ocenjenih od strane učesnika konferencije. Tada smo obećali da ćemo organizovati i Lead.art 2019. i ove godine to činimo u



formi jednodnevnog Masterclass-a za građenje lidrešip kulture - ovog puta sa fokusom na građenju kulture optimalne motivacije.

Susan će 31. maja 2019. u Beogradu voditi ovaj ekskluzivni Masterclass. Tom prilikom će HR i top menadžeri iz regiona dobiti okvire, modele i pomoć da formulišu akcione korake za izgradnju optimalno motivišuce kulture u svojim organizacijama. Suzan će edukovati učesnike radionice o najboljim praksama iz oblasti motivacije, koje se baziraju na čvrstim naučnim osnovama a predstavice ih kroz priče, studije slučaja i životne primere uz zadatke za pro-vežbavanje i radioničarske delove. Glavni cilj nakon radionice jeste da učesnici u svojim kompanijama kreiraju uslove za razvoj takve kulture u kojoj će zaposleni sami upravljati svojim rezultatima i motivacijom.

### **Šta će biti glavne teme masterclass-a?**

Učesnici će zajedno sa Susan definisati željeni način razmišljanja unutar svojih

organizacija koji će promovisati unutrašnju i dugoročno održivu motivaciju, kao i osvestiti činjenicu da odgovornost za to leži kako na nadređenima, tako i na samim zaposlenima. Dalje, učesnici će dobiti odgovore na neka od ključnih pitanja u vezi sa motivacijom: zašto su ljudi motivisani, kako lideri mogu da pomognu ljudima da sami sebe motivišu, kao i koje su to veštine koje lider treba da razvije kod sebe u tu svrhu? Najzad, na samoj radionici učesnici će kreirati akcioni plan – niz konkretnih koraka koje je neophodno sprovesti kako bi se uvela promena u motivacionu kulturu kompanije, kao i kreirala sredina koja će biti pogodna za razvoj optimalne motivacije.

### **Kako da se prijavite?**

Do 15. aprila 2019. imate priliku da obezbedite popust na kotizacije. Pronađite link ka prijavnom formularu na sajtu: [www.leadart.hart.rs](http://www.leadart.hart.rs)

Za više informacija kontaktirajte nas na: [leadart@hart.rs](mailto:leadart@hart.rs) ili 065/2107-502



**Milica Mančić**  
HR saradnik, H.art i Blanchard Srbija



# lead art 2019

masterclass for building optimally motivating organization

**MAY 31<sup>st</sup>**  
MAMA SHELTER BELGRADE

Facilitator of this masterclass, expert from Ken Blanchard Companies - Susan Fowler, educates leaders on motivation best practices based on solid science communicated through compelling storytelling, case studies, and real-life examples.

The ultimate goal after this masterclass is to have people in the organization who manage their own motivation and take responsibility for their results.

**WELCOME TO OUR MASTERCLASS!**

1

**WORLDLY RECOGNIZED  
EXPERT FACILITATOR**

2

**UP-TO-DATE LEADERSHIP MODELS**

8

**HOURS OF DEEP WORK AND EXCHANGE**

30

**PARTICIPANTS TO SHARE IDEAS**

## DEFINE THE MINDSET

Define the mindset of people in your company that promote intrinsic and sustainable motivation.

Create the culture in which people are more aware that the responsibility for it is on leaders as well as on employees themselves.

## GET THE SET OF SKILLS

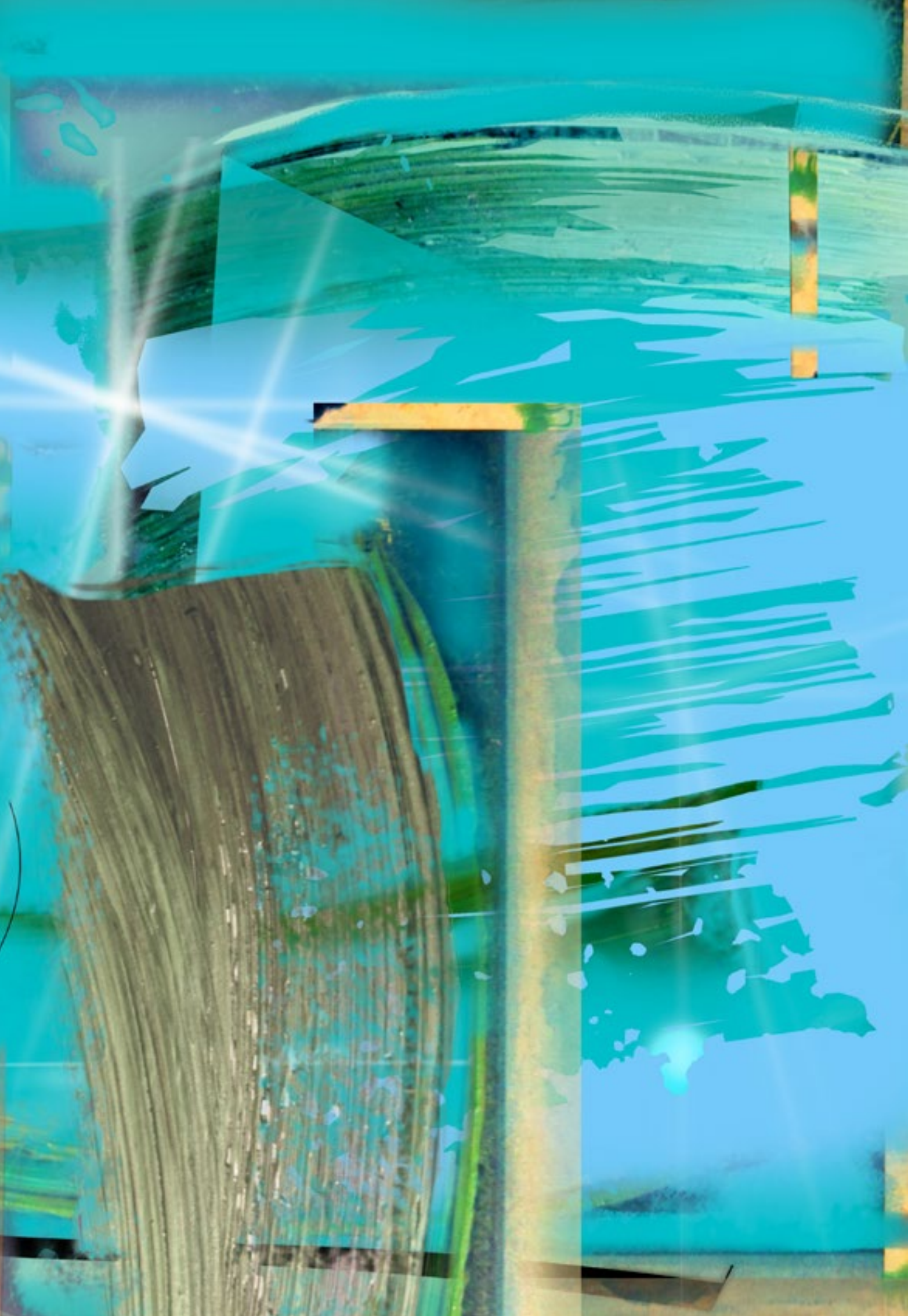
Become aware that people are always motivated and get to know the set of skills which every manager can learn in order to help people be motivated with more quality.

Find out why are people motivated, what makes them tick, how can you help them motivate themselves?

## PLAN YOUR STEPS

Create plan of steps necessary for implementing the change of motivational culture and creating environment which support optimal motivation.

Get support to think and plan how to create conditions in organization for such a change.



# Liderstvo i organizacija

**Pankaj Ghemawat**

## Organizacija: alkemija suradnje

Organizacije ne predstavljaju ekskluzivni proizvod čovjekova prepredena uma. Niti su one čudo industrijskog i tehnološkog napretka kako si često umišljamo. Začetke organiziranja trebali bismo potražiti u „rukopisima“ majke prirode – nikad napisanoj „knjizi“ koja pomoću živopisnih detalja

dočarava fundamentalna nastojanja svih živućih oblika da manifestiraju potencijale kolektivnog djelovanja.

Primjerice, košnica je manifestacija organizacijskog instinkta pčela. Osnovni dizajn saća košnice heksagonalna je struktura sa

## Organizacije: od konstrukcije do kreacije

Želimo li bolje razumjeti istinsku prirodu ljudskih organizacija tada moramo razlikovati *kreacije* od *konstrukcija*: dok je *kreacija* organski proces, *konstrukcija* predstavlja završenu ili nezavršenu strukturu zamrznute životnosti. Kreacija je višedimenzionalna i dinamična, a konstrukcija se odvija u fazama koje napreduju korak po korak. Stablo koje raste iz sjemenke kreacija je prirode, a zgrada koja nastaje gradnjom iz temelja klasični je primjer konstrukcije.

Na primjeru stabla vidimo kako u slučaju kreacije oblik nastaje u smjeru „iznutra prema van“, dok na primjeru zgrade vidimo kako oblik konstrukcije nastaje u smjeru „izvana prema unutra“. Kada mlada biljka izrasta iz zemlje, svjedočimo magičnom trenutku nastajanja novog života. Biljčica umirujuće zelene boje sadrži u sebi cjelovitu višestaničnu strukturu te sve poveznice međustanične inteligencije. Tijekom kreacije biljke, inteligencija ugrađena u sjemenku istovremeno obavlja višestruke funkcije nevjerojatnom lakoćom. U slučaju konstrukcije pojedini elementi se pridodaju kako bi se prilagodili ideji cjeline. U slučaju

kreacije, cjelina je ta koja poima i manifestira samu sebe postajući potom opet cjelina.

Svaka ljudska organizacija *istovremeno je kreacija i konstrukcija*: energija i vizija njezinih članova predstavlja kreativne elemente, a funkcionalna podjela u poslovne jedinice planiranja, proizvodnje i marketinga predstavlja konstrukcijske elemente. Kreacija osigurava organizaciji temeljni impuls u vidu duha zajedničkog pothvata. S druge strane konstrukcija osigurava alate, mehanizme i strukture za usmjeravanje prirodnih impulsa u aktivnosti.

Želimo li kao lideri i menadžeri učiniti organizaciju zdravom, moramo brinuti o tome da se aspekti kreacije i konstrukcije uravnoteže. Pretjerana usredotočenost na konstrukcijske elemente – *strukturu, sustave i procedure* – ograničava životnost organizacije, birokratizira je i guši. S druge strane kreativna energija organizacije nevidljiva je, ali vrlo prisutna i živa. Nažalost, u praksi često zamjenjujemo „nevidljivo“ s „nerealnim/nemogućim“ zaboravljajući pritom koliko je važno njegovati suptilne elemente poput *povjerenja, integriteta i duha suradnje*. Jer, kada se aspekti „nevidljivog“ duže vrijeme zanemaruju vremenom se transformiraju u vidljive simptome učestalih organizacijskih bolesti poput fluktuacije djelatnika, birokratizacije i razgradnje prvobitne kulture.

Zbog mehanicističkog svjetonazora u kojem su odrasli, lideri i menadžeri skloniji su baviti se konstrukcijskim elementima učestalo mijenjajući organizacijsku strukturu, procedure i druge vidljive elemente. Razlog tome očit je: njihov angažman i aktivnosti – a time i nagrade – time postaje vidljiv i jasan. S druge strane bave li se „nevidljivim“

Želimo li kao lideri i menadžeri učiniti organizaciju zdravom, moramo brinuti o tome da se aspekti kreacije i konstrukcije uravnoteže.



**Ukažite nam povjerenje i otkrijte prednosti aktivnog upravljanja financijama.**

**Kontaktirajte nas**

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

Telefon +385 1 4825 932

e-mail: [prodaja@intercapital.hr](mailto:prodaja@intercapital.hr)

# Povjerenje se isplati

Svjesni ste niskih kamatnih stopa. Razmišljate kako stvoriti vrijednost?

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

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

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

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

[www.icam.hr](http://www.icam.hr)

 **InterCapital**  
ASSET MANAGEMENT



# UPOZNAJTE SEBE I SHVATITE KOLIKI POTENCIJAL IMATE KAD ODLUČITE POTRAŽITI ODGOVORE **UNUTAR SEBE!**

Mindfulness nije tek alat za smanjenje stresa i metoda koja će nas učiniti „boljim, ljepšim i uspješnijim“, ona nas uči kako otkriti istinske potencijale u nama, kako vratiti ravnotežu duha i tijela te probuditi vitalnu energiju koja leži u svima nama!

## MIHAJLO PAŽANIN



- ⦿ jedan od vodećih učitelja budističke meditacije u regiji
- ⦿ više od trideset godina iskustva u prakticiranju meditacijskih učenja glavnih tibetskih škola
- ⦿ njegovi glavni učitelji: Luding Khen Rinpoche, Rabjam Rinpoche, Dilgo Khyentse Rinpoche II, Dzongsar Khyentse Rinpoche, Garchen Rinpoche i Chiwang Tulku
- ⦿ osnivač budističkog društva Shechen
- ⦿ pokretač programa Izvorne pomnosti
- ⦿ autor knjige Skrivene poruke tibetskog budizma



Mindfulness ili pomnost, tehnika je promatranja uma koja dolazi iz budističke tradicije. Blagodati prakticiranja pomnosti su velike pa su gotovo sve velike kompanije poput Googlea, Twittera pa čak i američke vojske, uvele radionice pomnosti za svoje zaposlenike.

**planetopija**

kažemo da je ponizna ne zbog toga što o sebi misli da je manje vrijedna, već radi toga što općenito manje misli o sebi.

Uočava se radikalna različitost navedenih dviju perspektiva gledanja na poniznost. U prvom slučaju - kada je poniznost društvena norma – aktivnosti se provode sukladno konvencionalnom i općeprihvaćenom značenju tog pojma koje dozvoljava da izigramo poniznost pred drugima, a da smo istovremeno puni sebe i vlastite umišljene važnosti. S druge strane ako smo istinski ponizni učimo o tome kako reducirati energiju koju uobičajeno ulažemo u misli o postignućima kojima hranimo vlastiti ego. Primjerice, promislimo li o tome koliko se energije u organizacijama rasipa na održavanje hijerarhijskih pozicija ili stavova nadređenih, uvidjet ćemo koliko malo energije preostaje za učenje.

Iako zvuči paradoksalno, istovremeno je vrlo istinito: želimo li *samoučiti* tada za početak moramo naučiti manje misliti o sebi i o vlastitom egocentričnom znanju. Samoučenje će se, naime, pojaviti tek nakon suspenzije postojećeg znanja koje zamagljuje nove perspektive i sprječava ulazak novoga. Primjerice, u brojnim organizacijama egzistiraju vrlo žive fantastične ideje i inovacije koje se nastoje probiti kroz strukture te u tome (pre)često nailaze na blokade visokopozicioniranih nekompetentnih lidera i menadžera koji „znaju“ da se „to treba drugačije učiniti“ ili da je ideja „suviše nepraktična za implementaciju“. Mentalni stav „onih koji sve znaju“ najviše blokira učenje u organizacijama!

Na jednoj radionici prišao mi je mladi menadžer upitavši: „Svjestan sam da ne znam mnogo toga kao i da ne razumijem najbolje brojne probleme mog posla. Pa ipak, pravim se da nije tako. Ujutro nabacim na sebe

Promislimo li o tome koliko se energije u organizacijama rasipa na održavanje hijerarhijskih pozicija ili stavova nadređenih, uvidjet ćemo koliko malo energije preostaje za učenje.

masku navodne upućenosti i sigurnosti u ono što činim – ne zato što to želim nego stoga što mi se takvo ponašanje čini mudrije. Čini mi se da nadređeni upravo to od mene traže. Čini mi se da se ne bih dobro proveo kada bih se otvorio i javno iznio vlastite slabosti... kojima su i drugi podložni – u to sam posve siguran – samo što i oni mudro šute. Kako da se oslobodim ovog problema koji me na duhovnoj razini dobrano pritišće i muči?“ Odgovorio sam mu: „Molim vas da više saznate o sebstvu koje zna da ne znate mnogo. Vaš problem automatski će biti riješen.“ Navodim što sam naučio od Majke Tereze:

*Samospoznavaja (znanje o sebi) tjera nas da kleknemo na koljena pa je stoga doista potrebna. Ako ste doista ponizni ništa vas ne može dirnuti - ni pohvale niti pokude - jer vi dobro znate tko ste. Ako vas netko okrivljuje nećete se obeshrabriti, a ako vam netko kaže da ste sveti, nećete se hitro popesti na postolje – jer vi uvijek znate tko ste!*

Navedene riječi Majke Tereze suština su učenja kao spokojnog, nepristranog procesa stjecanja znanja o sebi koje nije kontaminirano ego slikama. Ovu vrstu znanja tekstovi Upanišada nazivaju *atma-vidya* ili „znanje o istinskom sebstvu“. Dakle, to

Krishnamurti je učenje definirao kao „aktivnu sadašnjost“. Rješavanje problema u organizaciji odvija se u „aktivnoj sadašnjosti“, u trenutku odvijanja aktivnosti, kada se problem pojavi. Aktivna sadašnjost trenutak je totalnosti pozornosti. Kao što lončar uči momentalnim uvidom vrteći kolo usredotočenom pozornošću tako i menadžer uči kroz djelovanje u svom uredu i izvan njega.

Lideri kontinuirano uče - svakog trenutka - kroz proces primanja, odabiranja i klasiciranja znanja, a ono što danas uče ne bi

trebalo biti uvjetovano stečenim znanjem. Njihov se um odlikuje *svježinom, oštrinom i sposobnošću apsorbiranja* novog znanja. Dok većina ljudi ostaje u zatvorenim okvirima vlastita iskustva, lideri su u stalnom kontaktu s aktivnom sadašnjosti.

Istinsko učenje nalikuje luči: istom luči moguće je upaliti tisuću vatri, a da se prvotna svjetlost luči ne umanj. Prosvijećeni lideri nalikuju luči. Sposobni su pokrenuti nepreusušni izvor učenja u organizaciji, a da svjetlo koje kroz njih sjaji pritom ne izgubi na intenzitetu.

Translated and reprinted by permission of SoL – Society for Organizational Learning. This article is speech transcript from conference *Conscious Leadership: Indian Tribute to Management Science*, Boston, 2011. Copyright ©2011. by SoL - Society for Organizational Learning, all rights reserved.



**Pankaj Ghemawat**, profesor menadžmenta na *Stern School of Business* u New Yorku i predavač na kolegiju „Strategije za globalizaciju“ *IESE Business School*. Od 1983. do 2008. godine predavao je na *Harvardu* gdje je 1991. promoviran kao najmlađi profesor u povijesti ove ugledne institucije. Dugi niz godina član je grupe *Thinkers 50 Rankings*, vodećih svjetskih mislioca na području liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja.





Strive for development.

LQ.HR



# Liderstvo, rad i radno mjesto

Subir Chowdhury

## Tri pravila

Poznata su tri Einsteinova „pravila učinkovitosti rada“:

1. U složenosti traži jednostavnost.
2. U razdoru, neslozi i ostalom neskladu osvijesti sklad i harmoniju.
3. Imaj na umu da su najbolje prilike umotane u „ovojnicu“ najvećih nepravilnosti.

Prvo pravilo govori o prepoznavanju određenog ideala kojem se želimo posvetiti. Primjerice, Gandhi se posvetio uvođenju ideala *nenasilja* u svakodnevni život te je cijeli život posvetio misiji dostizanja jednog cilja, naizgled jednostavnog, a istovremeno toliko moćnog da jednom čovjeku pruži snagu za

## Karika koja nedostaje: duhovnost u akciji

Industrijska civilizacija u kojoj trenutačno živimo uspjela je nametnuti ograničenja kozmičkom polju aktivnosti: suzila je sagledavanje rada na puku ekonomski motiviranu i proizvodno orijentiranu aktivnost koja navodno neme veze s prirodom i duhovnom komponentom ljudskog postojanja. Međutim, svaka mentalna ili fizička aktivnost koja nije ukorijenjena u duhovnoj prirodi čovjeka potiče radnika na otuđenost prema vlastitom radu. Takvo djelovanje, bez obzira na magnitudu, u stvarnosti nalikuju neboderu bez čvrstih temelja koji će se s prvim jačim vjetrom urušiti.

U našim dijalozima i diskusijama o pitanjima i problemima rada nastavljamo zaobilaziti spomenutu *duhovnu dimenziju posla* i njezinu ulogu u ispunjavanju egzistencijalnog vakuma koji pogađa većinu današnjeg radnog svijeta. Koliko li smo samo puta čuli da netko kaže: „Posao mi toliko malo znači. Ne znam zašto uopće dolazim na radno mjesto.“ Pa ipak, pojam „duhovnost“ na koncu se ipak uspio neopaženo uvući u diskurs modernog menadžmenta. Promotrimo u nastavku etimološke korijene izraza iz

U našim dijalozima i diskusijama o pitanjima i problemima rada nastavljamo zaobilaziti *duhovnu dimenziju posla* i njezinu ulogu u ispunjavanju egzistencijalnog vakuma koji pogađa većinu današnjeg radnog svijeta.

rječnika industrijskih organizacija kao prilog tvrdnji koju u ovom tekstu želim dokazati:

*Profesionalni menadžment* (engl. „professional management“). Riječ „profesija“ (profession) ima iste korijene kao njemačka riječ „beruf“ koja se odnosi na „unutarnji ili religijski poziv“. Protestantски vjerski vođa Martin Luther zaslužan je što je njemačka riječ „profesija“ poprimila duhovno obilježje te se potom kao takva proširila protestantskim zemljama. Pojam „profesionalac“ tek je nedavno izgubio duhovne korijene i poprimio današnje uobičajeno profano značenje koje se odnosi na pružanje neke usluge u zamjenu za novac.

*Karizmatičko liderstvo* (engl. „charismatic leadership“). *Oxford English Dictionary* definira riječ karizma (charisma) kao „duhovni sklad“ te kao sposobnost poticanja vjere, privrženosti i entuzijazma u drugim ljudima.

*Esprit de corps*. U doslovnom prevodu ovaj izraz podrazumijeva „duh lojalnosti, vjere i privrženosti koji ujedinjuje članove grupe.“

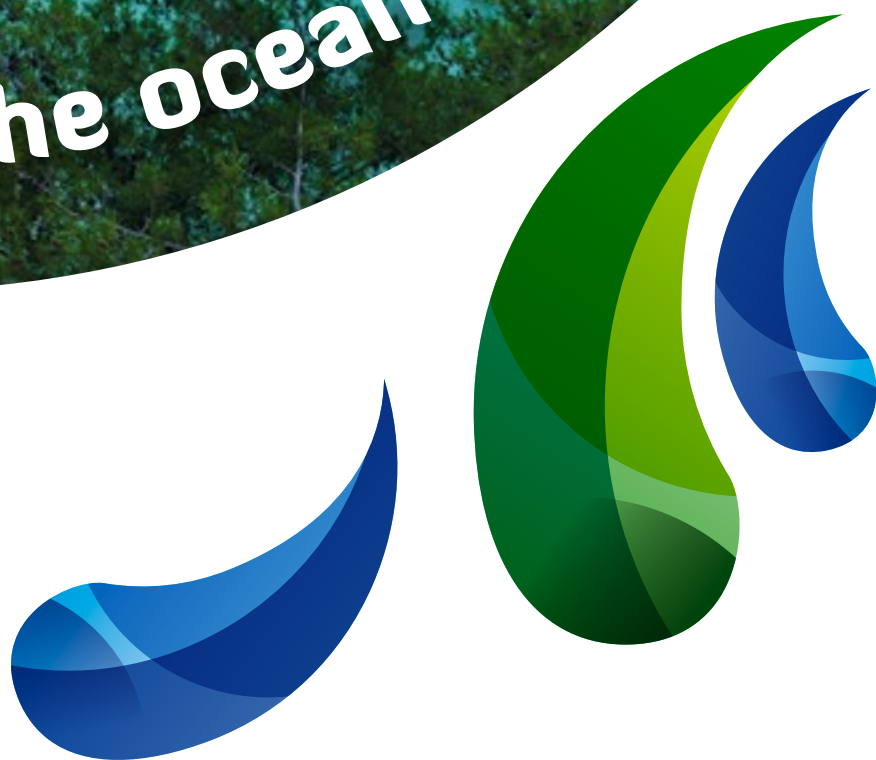
*Timski duh* (engl. „Team spirit“). Pojam duha u ovom kontekstu jasno je i nedvosmisleno izražen te konstantno podsjeća da se prilikom izgradnje time obavezno treba voditi računa o duhovnoj dimenziji grupe.

*Misija organizacije* (engl. „organizational mission“). Na pragu 21. stoljeća organizacije se još uvijek zaklinju javnosti svojom misijom koja otprilike znači „svjetlo koje nas vodi u našim aktivnostima“. Misija neke organizacije nije ništa drugo nego ideal - zrcaljenje kolektivnog duha članova organizacije.



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.



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

*može vidjeti atome niti osjetiti puls epohe. Pa ipak, njegovo razumijevanje stvarnosti može se poboljšati mudrom kombinacijom imaginacije i znanstvenog znanja.*

Istinski lideri imaju sposobnost uočiti veliko u prividno malim stvarima – značajne procese u pozadini malih događaja – radi toga što su u vlastitim životima iskusili transcendentnost. Imali su sreće i

prilike sagledati život kao ujedinjujući princip onkraj prividnih dualnosti sreće i patnje, uspjeha i neuspjeha, radnika i rada. U tim posebnim trenucima tiha i mirna mudrost počima ih prožimati dok se njima širi svijest o tome da su instrumenti neke više svrhe. Navedeno stanje transcencije – uravnoteženosti svijesti onkraj stresa i dualnosti života i rada - *Bhagavad Gita* naziva *nirdvanda stitbaprajna*.

## Rad kao štovanje: stvarnost ili utopija?

Na rad kao štovanje ne bi se trebalo isključivo gledati kao na filozofsku koncepciju nego kao na stvarno iskustvo ili izvadak iz kolektivne mudrosti brojnih žena i muškaraca koji su obilježili određene epohe. Gandhi i Majka Tereza nisu puki hir povijesti već predstavnici slavnog kontinuuma čovječanstva koji nam je bezbroj puta pokazao i dokazao učinkovitost štovanja kao alternative trenutno prevladavajućem modelu liderstva pohlepe i osobnih potreba. Interesantan je primjer Japanaca i Japana koji su kao država demonstrirali nacionalni model štovanja rada. Naime, brojni suvremeni znanstvenici japansko ekonomsko čudo nastoje objasniti stereotipima poput pan-nacionalizma, posebne kulture rada, *kaizena* ili primjenom rigoroznog sustava kontrole kvalitete. Pa ipak, povjesničari i sociolozi sve više prihvaćaju ideju da je *dubovnost* odigrala presudnu ulogu u ekonomskom uzdizanju Japana. Ronald Robertson o tome je napisao:

*Prema mojemu mišljenju, dva su jedinstvena obilježja japanske religije koja su omogućila gospodarsko čudo. Prvo važno obilježje je „sinkretizam“*

*(prihvatanje određenih uvjerenja drugih religija), a drugo bih nazvao „infrastrukturnom važnošću religije“. Također bih podsjetio na važnost tradicionalnih rituala pročišćenja šinto tradicije koja vremenom ne jenjava.*

Drugi zapadni analitičari tvrde da japanska ideologija počiva na religijskim atributima japanskog sustava te da je religija u Japanu nesumnjivo usko povezana s njihovim gospodarskim čudom. Prema tome, moglo bi

Povjesničari i sociolozi sve više prihvaćaju ideju da je *duhovnost* odigrala presudnu ulogu u ekonomskom uzdizanju Japana.

značajno je i bespotrebno rasipanje energije. S druge strane ista energija koju bacamo na održavanje individualnosti i odvojenosti u okolnostima konkurencije nerijetko je izvor velike radosti i inspiracije u okvirima suradnje. Mahatma Gandhi znao je govoriti o tajni jačanja konstruktivne energije suradnje njegovanjem *duba služenja*:

*Svjesno ili nesvjesno, svatko od nas čini neku uslugu drugima. Njeguemo li naviku da uslugu činimo s radošću u srcu, naša svenukupna želja za pružanjem usluge postupno će jačati donoseći zauzvrat sreću i nama i širem svijetu.*

*Bhagavad Gita* „nanaporni napor“ naziva *nishkam karma* te tvrdi da je isti oslobođen ograničenja egocentričnog sebstva. Djelovanje koje nije pod utjecajem obrambenih mehanizama naših želja u sebi nosi snagu strijele odapete s luka. Aktivnosti prožete

dubokim štovanjem otklanjaju nepotrebne otpore te su stoga vrlo učinkovite. Budhin opis „nenapornog napora“ vrlo je slikovit:

*Sjedi  
Odmori  
Radi.  
Sam sa sobom,  
Nikad umoran i iscrpljen.  
Na rubu šume  
Živi sretno i radosno,  
Odbaci želje.*

Istinski lideri unose energiju i osjećaj ritma u arenu aktivnosti, a njihova implementacija besprijekorno je remek-djelo prirode. Lideri napreduju na osnovi kvalitete služenja. Potraga za pravim zanimanjem znači traženje puta kako da najbolje služim svijetu. Liderstvo je prirodni rezultat takve potrage.

Translated and reprinted by permission of SoL – Society for Organizational Learning. This article is speech transcript from conference *Conscious Leadership: Indian Tribute to Management Science*, Boston, 2011. Copyright ©2011. by SoL - Society for Organizational Learning, all rights reserved.



**Subir Chowdhury**, osnivač i predsjednik uprave ASI Consulting Group - osoba koju *New York Times* naziva „vodećim ekspertom kvalitete“, a *Business Week* „prorokom kvalitete“ - autor je petnaestak knjiga od kojih su neke postale svjetski bestseleri. Član je grupe *Thinkers 50 Rankings*, vodećih svjetskih mislioca na području liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja.

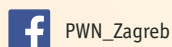


# PWN

> ADVANCING THE  
WAY WE WORK  
TOGETHER

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

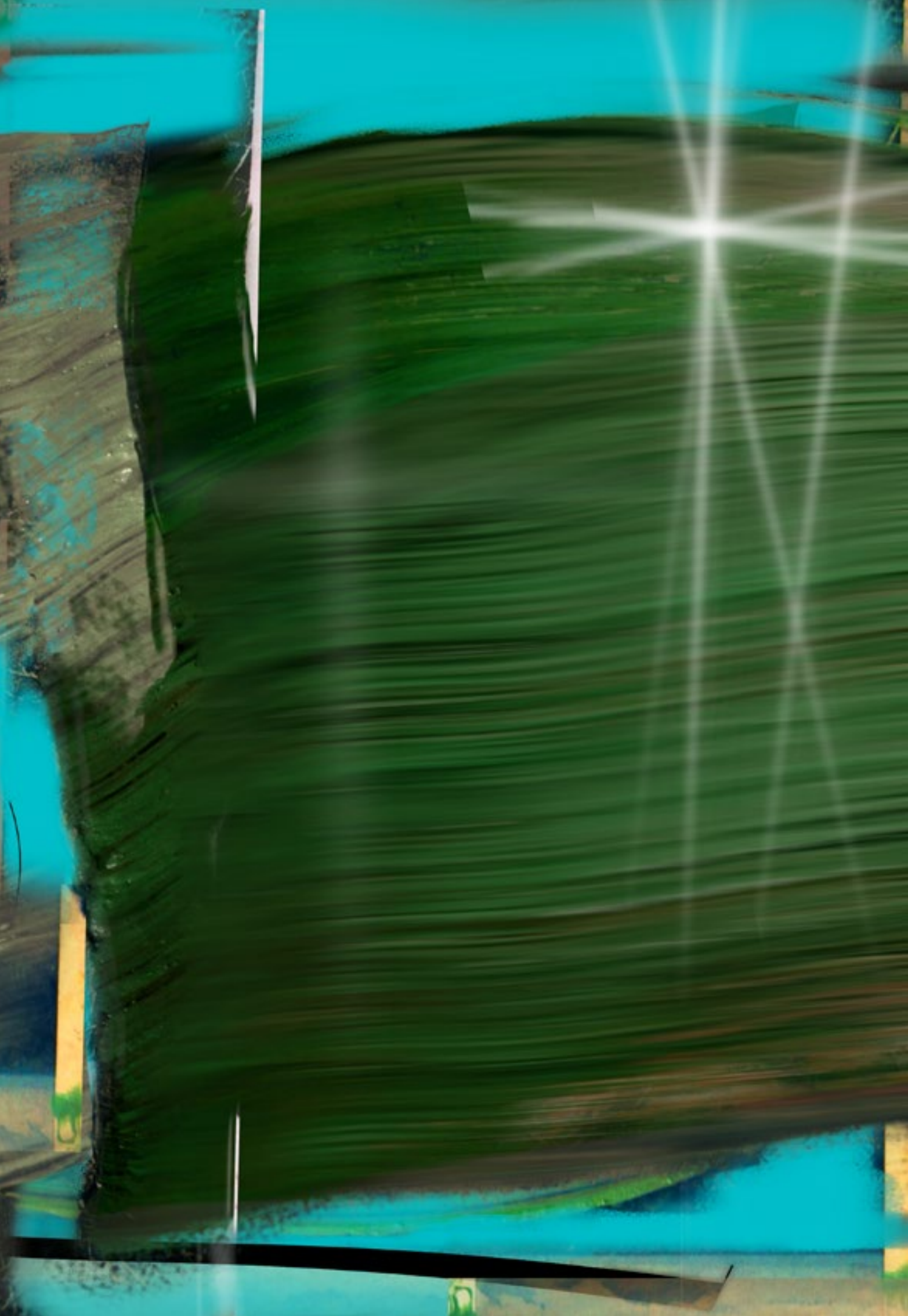
PWN Zagreb je dio globalne organizacije koja promiče izvrsnost žena i muškaraca pod motom “Advancing the way we work. Together” – Radimo bolje. Zajedno. Pokrenut 2003. godine u Parizu s ciljem podizanja svijesti o važnosti teme rodne balansiranosti i promicanja žena u poslovnom svijetu, PWN danas ima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



\* Izvješće McKinsey Global Instituta, IX/2015.



**PWN | ZAGREB**  
PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK



# Sveti put liderstva

Debashis Chatterjee

## Hodočašće liderstva

Hodočašće se razlikuje od bilo koje druge vrste putovanja jer u slučaju hodočašća odredište koje tražimo je u nama. Prema tome, koliko god je istinsko hodočašće putovanje u klasičnom smislu - događaj u vremenu i prostoru - suštinski gledano zapravo je riječ o „putovanju svijesti“.

*Liderstvo je hodočašće svijesti.* Lideri na svim područjima ljudskih aktivnosti zapravo služe kao „stvaratelji i ponuđači perspektiva“ kojima usmjeravaju život. Oni, dakle, ne vide život samo u kontekstu *stvarnog* nego i u izazovnom kontekstu onog što je *moгуće* (ostvariti).

Konfucijeva izlaganja iz kojih dobivamo sažetu kristaliziranu mudrost jednog od najutjecajnijih svjetskih učitelja i humanista.

Konfucije je lidere smatrao „savršenom gospodom“ te je o njima govorio kao o "gospodi koja se nikad ne natječu". Za njega

liderstvo nikada nije bilo rezultat brutalne sile ili natjecateljskog suparništva, nego spontanog razvoja moralne snage. O tome je često govorio: "Najviše ljudsko dostignuće ogleda se u pronalaženju središnjeg puta do našeg moralnog bića koje nas ujedinjuje s univerzalnim poretom."

## Vivekananda: Liderstvo služenjem

„Lako je šefovati. Za razliku od toga, malo je onih koji znaju i mogu služiti“ riječi su Swamija Vivekanande, poznatog indijskog mistika s prijelaza 19. u 20. stoljeće, iznimno zaslužnog za širenje istočnjačkog spiritualizma zapadnim svijetom.

„Lider mora biti sluga...mora se znati nositi s tisućama različitih perspektiva. U njemu ne smije postojati ni trunka jala, sebičnosti i ljubomore“ često je znao reći o kvalitetama istinskog lidera. Za njega se može

kazati kako je predstavljao utjelovljenje triju osnovnih atributa „lidera koji služi“:

- čistoću svrhe/misije,
- ustrajnog djelovanja,
- strastvenog služenja.

Stoljeće nakon smrti, njegove se izjave nastavljaju citirati u brojnim prilikama. Među njima, vjerojatno je najpoznatija ova:

*Živjeti za druge pravi je smisao života. Tko ne živi za druge nije drugo doli živući mrtvac.*

Translated and reprinted by permission of SoL – Society for Organizational Learning. This article is speech transcript from conference *Conscious Leadership: Indian Tribute to Management Science*, Boston, 2011. Copyright ©2011. by SoL - Society for Organizational Learning, all rights reserved.



**Debashis Chatterjee**, predsjednik *Indian Institute for Management*, autor brojnih stručnih članaka i knjiga od kojih su najpoznatije *Invincible Arjuna* i *Timeless Leadership*.



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

**IEDC**

Bled School of  
Management

*A School with a View*

# Executive MBA Program

*Boost your managerial potential.*

POWERED BY

