

qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Desetljeće za
razvoj organizacija

BOOST YOUR MANAGERIAL POTENTIAL.

A photograph of two women sitting at a table in a meeting. The woman on the right, wearing a blue top, is clapping her hands. The woman on the left, wearing a pink top, is looking towards the right. The background is slightly blurred, showing a wall with a grid pattern.

Executive MBA Program

Bringing together esteemed professors from the best business schools in the world and the most promising managers.

Every Executive MBA's program element is designed to help you in a demanding journey of self-transformation.



IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

—

The program starts
in February 2021

Please find all further information
about the program at

www.iedc.si

Donosimo svjesnost i transformaciju u život lidera i organizacija.

Nudimo inovativne i online koncepte učenja.

Razvili smo ko-kreaciju u treninzima koja oduševljava polaznike.

Kreirali smo BOOM sistem za vođenje malog i srednjeg poduzeća.

Naši strateški dobavljači su svjetski lideri u svojim područjima.

Vodeća smo trening i coaching kompanija u regiji.



Strive for
development.



Profiling Online®

Axonify™



LQ.HR





7.

ZELENI POJAS

Prijavite se!

Natječaj traje od

16. rujna do

16. listopada

2020.

Posjetite stranicu
www.ina.hr/zelenipojas,
saznajte više o programu i
prijavite svoj zeleni projekt!



qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

POWERED BY



No. 1 / Vol. XII / Jesen 2020.
ISSN 1846-9590



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

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

Partneri:

Emerald Management First

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SoL
society for
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Rujan 2020.

9

Desetljeće za razvoj organizacija

Marko Lučić

13

Osam novih lekcija: od koronavirusa do klime

Otto Scharmer

Kriza uzrokovana koronavirusom inspirirala je autora da napiše „osam lekcija“ koje je naučio tijekom novonastale situacije. S obzirom na to da je riječ o vodećem svjetskom stručnjaku za liderstvo i menadžment, doista je interesantno pročitati kako Scharmer recentne događaje povezuje sa znanostima i umjetnošću kojom se *qLife* bavi.

31

Timovi u kontekstu izazova kompleksnog svijeta

Stanley McChrystal, Tatum Collins, David Silverman, Chris Fussell

Posljednjih stotinjak i više godina kao ljudska zajednica svesrdno podržavamo mit o "liderima herojima" u kojima tragamo za kvalitetama *mudrosti* i *hrabrosti*. Međutim, tradicionalni mit o liderstvu često loše utječe na učinkovitost sustava pa je tako loše utjecao na američku postrojbu koja je neočekivano gubila na bojišnici od Al-Kaide. U tekstu se opisuje transformacija elitne *Joint Special Operations Task Force* koja je zahtijevala temeljitu promjenu kulture grupe.

FREE

63

Prosocijalnost: produktivne grupe u kojima se njeguju pravednost i suradnja

Paul W.B. Atkins, David Sloan Wilson, Steven C. Hayes

U tekstu se pojašnjava novi pojam *prosocijalno ponašanje* koji se općenito razumije kao „slaganje i suradnja s drugima“. Radi se zapravo o tome da na specifični način koristimo drugim ljudima i društvu u cjelini te da kontinuirano stvaramo „win-win“ situacije. Iznosi se „osam načela dizajna“ grupa koje je osmislila Elinor Ostrom, dobitnica Nobelove nagrade za ekonomiju 2009. godine.

85

Činiti dobro: pravi put do uspjeha

David Sloan Wilson

Pitanje "što čini učinkovitu skupinu?" redovito se postavlja u brojnim kontekstima: u biologiji, humanističkim znanostima, biznisu, politici, sportu i drugim područjima svakodnevnog života. Pročitajte odgovor autora na kompleksni izazov koji desetljećima zaokuplja pažnju znanstvenika.

109

Buntovnici u korporacijama

Joost Minnaar, Pim de Morree

Još od studentskih dana Joosta Minnaara i Pima de Morreea fascinirali su „pioniri“ liderstva, poduzetništva i menadžmenta - hrabre duše koje u organizacijama nastoje implementirati *radikalne inovacije*. Autore su naročito inspirirale tvrtke koje tijekom dužeg razdoblja - od jednog ili više desetljeća - uspjevaju održavati *angažiranost* i *povezanost* djelatnika. Kako bi ispunili dječake snove, jednoga dana krenuli su putovati svijetom i upoznavati inovativne organizacije poput *Semca*, *Googlea*, *Spotifyja* i *Patagonije*.



Uvodnik

Desetljeće za razvoj organizacija

Marko Lučić

Početak godine entuzijastično smo radili na novom broju *qLifea* „Desetljeće za razvoj organizacija“ i predstavljanju specijalnog izvješća „Globalno zatopljenje od 1,5°C“ IPCC-a. Spomenuti dokument ugledne asocijacije po tko zna koji put ukazao je na ogromnu prijetnju zagrijavanja Zemljine atmosfere te je zaključio kako će „...ograničavanje rasta temperature od 1,5 °C zahtijevati dosad neviđenu *suradnju* (ključna riječ! op.ur.) svih nacija i država svijeta... Ne uspijemo li u tome, klimatske promjene lako bi mogle devastirati ljudsku civilizaciju“. I tada, doslovce tjedan dana pred tisak, dogodila se *pandemija*: jedna od mnogih latentnih kriza koje prijetite zakucala nam je na vrata i doslovce zaustavila svijet! Unatoč tome što su stručnjaci - isto kao u slučaju klimatskih promjena - godinama upozoravali na to što nas čeka.

Nakon početnog šoka u *qLife* timu dvojako smo se osjećali: s jedne strane vrlo zabrinuto za zdravlje i materijalnu egzistenciju ljudi, a s druge *zabvalno* što se pred našim očima odigrava nevjerojatni scenarij - kao zamišljen za nekakav *priručnik o modernom vodstvu*. Već dvanaest godina, naime, pišemo o brojnim *obrascima* znanosti liderstva koje je mnogo lakše razumjeti posredstvom stvarnog iskustva nego intelektualno. No, putem papira našeg časopisa jednostavno nije moguće osmisliti i implementirati drugačiju edukaciju, koja bi obuhvatila realna životna iskustva - zajednički raspravljena i teorijski objašnjena. I onda se dogodila pandemija koje u sebi prirodno nosi brojna obilježja i obrasce s kojima se *lideri u organizacijama* gotovo svakodnevno susreću.

Pandemija je, naime, klasični primjer tzv. „teškog izazova“ (engl. *tough problems*), *sustavskog problema* čije „rješenje“ obično izaziva brojne nenamjeravane posljedice, situacije koje potiču *paradigmatske sukobe*, događaja

koji na psihološkoj razini kod mnogih ljudi pobuđuje *poricanje* (engl. *denial*), izazova koji zahtijeva „lose-lose“ odlučivanje te fenomena koji temeljito uzdrma mentalne modele kao što su, primjerice, uvjerenje „ako si stručnjak moraš znati“ i „uvijek možemo imati kontrolu“.

„Teški izazovi“, s kojima se u organizacijama redovito suočavamo, kompleksni su na tri načina: *dinamički*, *generativno* i *društveno*. Dinamička složenost podrazumijeva to da su uzroci i posljedice prostorno i vremenski udaljeni pa ih je teško dokučiti na temelju iskustva iz prve ruke. Generativna složenost podrazumijeva nastajanje i razvoj problema na nov, nepoznat i nepredvidiv način. Društvena kompleksnost odnosi se na činjenicu da uključene osobe problem sagledavaju i interpretiraju na različit način, što dovodi do *paradigmatskih sukoba*, snažne polarizacije i nepremostivih konflikata. U kontekstu koronakrize posebno je značajna *generativna* složenost zbog koje se znanstvena zajednica

našla pod kritikom laika: „kakvi ste vi stručnjaci ako ne znate što se događa?“ Potom je društvena složenost prouzročila brojne konflikte jer su različiti dionici različito interpretirali iste događaje. Umjesto da u otvorenom dijalogu pokušaju istražiti naslaganja - kao i obično u ljudskoj zajednici - sukobljene strane upustile su se u „križarski rat“ koji u trenutku pisanja ovog teksta i dalje traje.

Sustavski problemi spadaju u skupinu „teških problema“ te obično izazivaju tzv. „nenamjeravane posljedice“ prilikom pokušaja da ih se riješi. Tijekom koronakrize mjera lockdowna primjer je utjecaja na sustav kojim se problemi iz jedne domene (smanjivanje broja zaraženih) nesvjesno prebacuju u druge domene (gospodarska katastrofa i značajno smanjena kvaliteta skrbi u zdravstvenom sustavu) s upitnim krajnjim učinkom: „Jesmo li, možda, spasili 'slona' izgubivši zbog toga krdo?“

Paradigmatski sukobi su konflikti u kojima nema klasičnog „pobjednika“ i „porazenog“ jer na koncu nitko nikada ne uspijeva dokazati „da je u pravu“. Riječ je, naime, o raspravama koje se obično temelje na neprovjerljivim, udaljenim i apstraktnim činjenicama koje sukobljene strane koriste prema vlastitom nahođenju i potrebama radi obrane vlastitih uvjerenja. Odličan primjer navedenog rasprava je o korisnosti nošenja maski: zagovornici se pozivaju na znanstvene dokaze o korisnosti nošenja maski dok se protivnici također pozivaju na neke druge znanstvenike koji opovrgavaju prethodnu hipotezu!



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

Poricanje (engl. *denial*) osnovni je psihološki mehanizam kojim zbog *straha, mržnje* i *pogrešnih pretpostavki* negiramo i odbacujemo istinu jer se ne možemo suočiti s njome. Riječ je o uobičajenoj ljudskoj reakciji na prijetnju kada nam podsvijest pogrešno govori da „prijetnje zapravo nema“ te da ista „zapravo ne postoji“. Primjerice, kada primite informaciju o smrti bliske osobe, u prvom trenutku obično je ne možete prihvatiti i integrirati. Ili kada lideri organizacija primaju informacije o tome da „moraju reagirati jer će organizacija propasti“. Ili kada se kao ljudska zajednica suočimo s koronavirusom, a mnogi među nama počnu banalizirati situaciju i tvrditi kako je „sve to jedna velika laž i prevara“.

Na „lose-lose“ odlučivanje lideri i svi drugi ljudi posebno bi trebali obratiti pažnju. Postoje, naime, situacije kada se treba birati između dva loša rješenja, kada nema „cvijeća i bombona“ koji će zadovoljiti masu. U slučaju koronakrize radilo se o izboru „lockdown ili otvaranje“ koje je žestoko podijelilo ljude i potaknulo ih na razbacivanje „pro“ i „kontra“ argumentima. Ljudi jednostavno ne mogu prihvatiti činjenicu da je riječ o užasnoj situaciji u kojoj nema „win-win“ rješenja.

Prema tome, jasno je kako nam za prevladavanje gorućih problema hitno treba nova, drugačija i mnogo kvalitetnija *suradnja* - na razini obitelji, tima, organizacije, nacije i svijeta. A kvalitetnija suradnja traži od svih dionika *osvještavanje* brojnih obrazaca ljudskog promišljanja i ponašanja kojima je nasvjesno potkopavamo.

Build your platform of managerial expertise

IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

General Management Program

The GMP is an intensive program designed to broaden your managerial and leadership perspectives. The GMP will help you move from the role of a successful functional manager to the role of a strategic leader.

Module I: November
2 - 12, 2020

Module II: May 2021

Further information, the
programme and registration forms
please find at

www.iedc.si



1

11.

11

Osam novih lekcija: od koronavirusa do klime

Otto Scharmer

U trenutku kada se 450 milijuna Europljana „zaključalo“ u karantenu, SAD su potpuno nespremne očekivale nadolazeći tsunami. "Uskoro ćemo se suočiti s najgorom javnozdravstvenom katastrofom još od dječje paralize", tvrdio je tada dr. Martin Makary, profesor *Bloomberg School of Public Health* na *Sveučilištu Johns Hopkins*. "Nemojte vjerovati trenutačno dostupnim podacima - čak ni onima koji su objavljeni na mrežnoj stranici *Sveučilišta Johns Hopkins*. Isti tvrde da je samo 1.600 Amerikanaca zaraženo koronavirusom. Međutim, ta brojka govori nam samo o tome da je 1.600 pojedinaca pozitivno na testu. A to zapravo znači da je pravi broj zaraženih barem 25 do 50 puta veći. Smatram da u ovom trenutku između 50.000 i 200.000 zaraženih slobodno hoda uokolo šireći zarazu na druge ljude."

Prilikom povratka u SAD iz Europe - doslovce posljednjim letom prije sveopće zabrane putovanja - osjećao sam se kao da sam izašao iz vremenske kapsule koja me vratila u neka davno prošla vremena. O istom osjećaju lamentirali su ljudi koji su

tada iz istočne Azije stizali u Europu: kao da se kreću unatrag, u neko prethodno stanje svijesti koje je u zemlji polaska odavno apsorbirano. Taj začuđujući procijep inspirirao me da zapišem *osam lekcija* kojima me podučilo novonastala situacija.

odvijati oko nas, između nas i u nama. Riječ je o infrastrukturi koja vas poziva da se pridružite cijelim svojim sebstvom i koja je osmišljena da bi bila svim dostupna - bez obzira na to želite li se uključiti iz kuće u karanteni ili u dogovoru s prijateljima i kolegama s kojima pokušavate implementirati

promjene u lokalnoj organizaciji ili zajednici. Jer, nikada do sada nije bilo boljeg vremena da se zaustavimo, predosjetimo, povežemo, a zatim zajedno djelujemo. Potražite nas na mrežnim stranicama *Presenting institute* i prijavite se za sudjelovanje. Sada je pravi trenutak za iskorak!

Translated and reprinted by permission of SoL - Society for Organizational Learning. This article was originally published in *Reflections* magazine. Copyright ©2020. by SoL - Society for Organizational Learning, all rights reserved.



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



**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

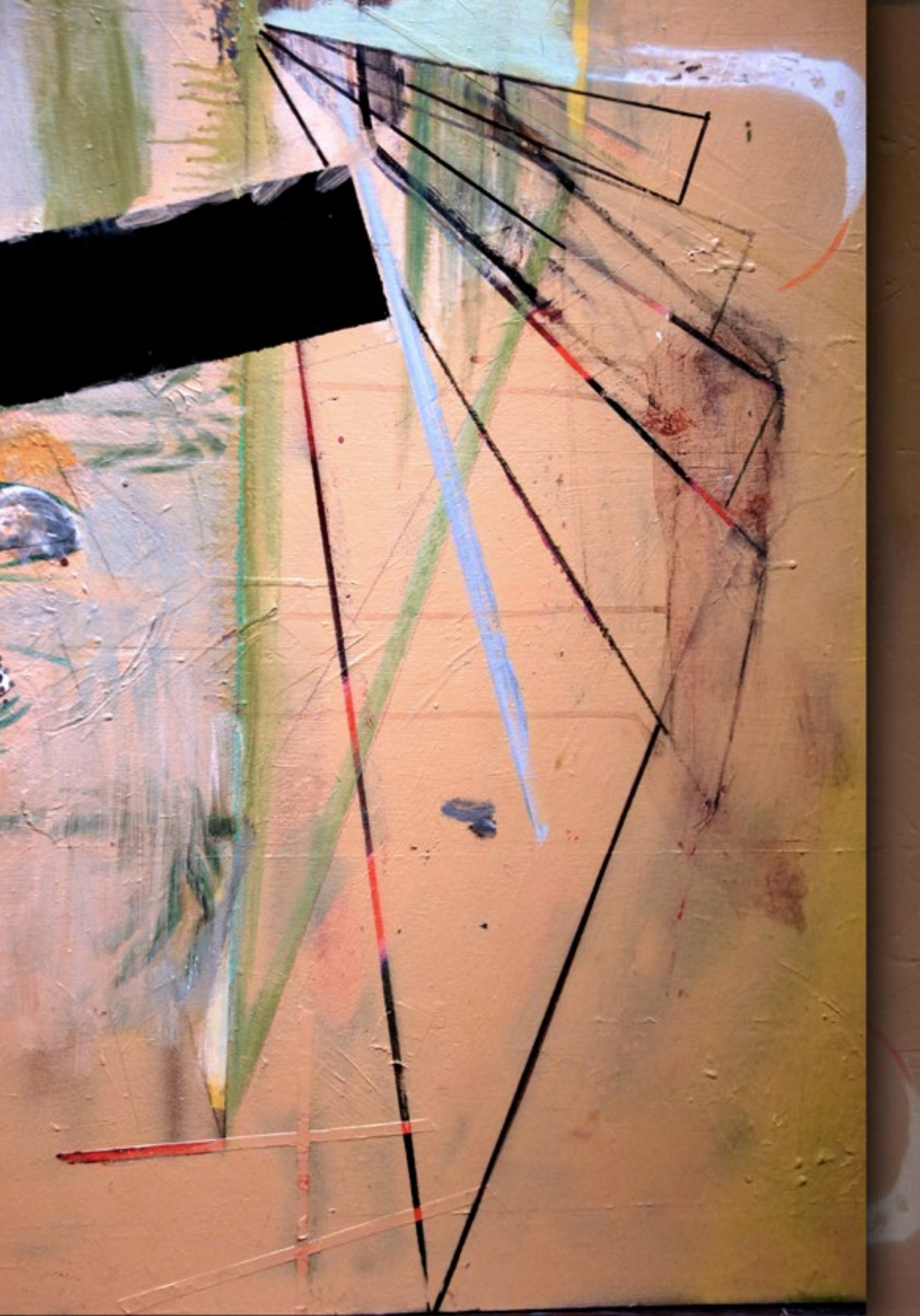
Partneri u razvoju Vašeg poslovanja

Kontakti:

Branka Topolovec
+385 91 440 6600

Domagoj Hladika
+385 99 592 6646

office@savjetovanje.hr
www.savjetovanje.hr



Timovi u kontekstu izazova kompleksnog svijeta

**Stanley McChrystal, Tatum Collins,
David Silverman, Chris Fussell**

Uvod

Sušтина ove priče ogleda se u transformaciji elitne vojne postrojbe *Joint Special Operations Task Force* - koju ćemo u nastavku nazivati skraćenim imenom *Task Force* (TF) - koja se odvijala u ratnim uvjetima. Spomenuti proces mogli bismo usporediti s promjenom taktike profesionalnog nogometnog tima sredinom drugog poluvremena - s time da je stvarna situacija u slučaju TF-a bila još drastičnija. Transformacija *Task Forcea*, naime, više je nalikovala zamjeni nogometa

košarkom nego temeljitoj promjeni strategije i taktike igre tijekom koje „igrači“ postupno shvaćaju kako se osim „kopački i štitnika“ hitno moraju odreći ustaljenih *navika* i *predrasuda*.

Pritom odmah treba kazati kako se kao članovi *Task Forcea* nismo dobrovoljno odlučili na promjenu već nas je na promjenu prisilila potreba: iako smo bili odlično opremljeni i izvrsno obučeni, neočekivano smo



MI STVARAMO. OSTALI SAMO TISKAJU.

 PRINTERA

Još bih želio naglasiti kako sam u to vrijeme razvio praksu koju sam nazvao "glasno promišljanje". Riječ je o metodi koju sam spontano razvio, a radi se o tome da bih glasno ponovio ono što sam čuo kako bih precizno opisao vlastitu interpretaciju primljenih informacija i vlastite ideje o tome što bismo na temelju njih trebali činiti.

Ti me sam zapovjednicima želio omogućiti da kvalitetno prate (i korigiraju) moj tijek misli kako bi još bolje razumjeli moj način razmišljanja. Nakon toga, u nastojanju da ojačam *osnaženu egzekuciju*, od podređenih bih obično tražio da mi kažu koje bi aktivnosti trebalo poduzeti te da mi iznesu osobna promišljanja o sljedećim koracima.

Liderima nije lako "glasno promišljati". Štoviše, metoda se poprilično jednostavno može prometnuti u neugodno iskustvo. Eventualno neznanje u trenutku svima postaje očigledno, a nasilno pokazivanje i dokazivanje ekspertize u začetku je osuđeno na neuspjeh. Međutim, vremenom sam naučio kako ljudi odlično prihvaćaju i izuzetno cijene tzv. „glupa pitanja“ i priznanje kada otvoreno kažem da nešto ne znam. Također sam naučio kako traženje mišljenja i savjeta uvijek rezultira *poštovanjem*.

Sve u svemu, suštinska poruka koju smo osnaživali na O&I konferencijama ogledala se u tome da „*mi* imamo problem koji samo *mi* možemo razumjeti i riješiti“.

Vrtlari sade i ubiru. Pa ipak, više od svega *služe* i *nježu*. Biljke se zalijevaju, zemlja se gnoji, a korov uklanja. Mnogo vremena provodi se hodajući vlažnim stazama ili puzeci na koljenima dok se ne pregledaju sve stabljike. Redoviti obilasci dobrih vrtlara ne predstavljaju puku gestu brige - već ostavljaju za sobom osnažene usjeve. Isto je s liderima.

"Obilaženje bojišnice" (engl. *battlefield circulation*) vojni je izraz najbliži vrtlarstvu koji se odnosi na obilaske lokacija i jedinica od strane viših lidera. Vremenom sam otkrio kako spomenutoj aktivnosti, kao i svemu drugome, neobično koriste dvije stvari:

- pažljivo planiranje,
- usredotočena egzekucija.

Većina obilazaka ima više ciljeva:

- proširiti i produbiti liderovo razumijevanje situacije,
- prenijeti smjernice borbenim jedinicama,
- voditi,
- inspirirati.

Učinkovitim „obilazanjem bojišnice“ istovremeno se mogu realizirati sva tri cilja, dok neučinkoviti obilasci podređene nerijetko bespotrebno zbunjuju i demoraliziraju.

Međutim, najvažnije je to što obilasci pružaju lideru mogućnost da dođe do važnih uvida zaglavljenih u brojnim slojevima birokratskog izvještavanja. Zato bih redovito prije posjeta jedinicama prokomentirao najvažnija pitanja u razgovoru s kolegama. Kada bih se konačno našao na licu mjesta, inzistirao sam da sastancima s liderima prisustvuju i zapovjednici nižeg hijerarhijskog

Traženje mišljenja i savjeta uvijek rezultira *poštovanjem*.

Na isti način na koji je znanstveni menadžment fuzionirao Smithova promišljanja o efikasnosti s novom tehnološkom erom u svrhu stvaranja nove vrste organizacije, vremenom smo otkrili da je naša doktrina - napajajući se na idealu *demokratske suradnje* - rezultirala u fundamentalno novoj snazi: svojevrsnom *Informacijskom Task Forceu*.

U operativnoj postrojbi *Task Force* još uvijek postoje činovi, a svaki je član svrstan u

neki od timova pod nečijom komandom. Međutim, sada svi jako dobro razumijemo da smo zapravo čvorovi mnogo šire mreže.

Vizualiziramo li našu postrojbu na papiru, pred nama će se manifestirati grafika u obliku *mreže* i *čvorova*, a ne klasična hijerarhija s brojnim hijerarhijskim razinama. Kako bismo porazili mrežu, morali smo se transformirati u mrežu. Morali smo postati „tim timova“.

Translated and reprinted by permission of *Penguin Books Limited*. This article is an excerpt from book *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Copyright ©2020. by *Penguin Books Limited*.



Stanley McChrystal, umirovljeni general vojske SAD-a, zapovjednik *Joint Special Operations Command* (JSOC). Koautor je *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, bestselera *New York Timesa*



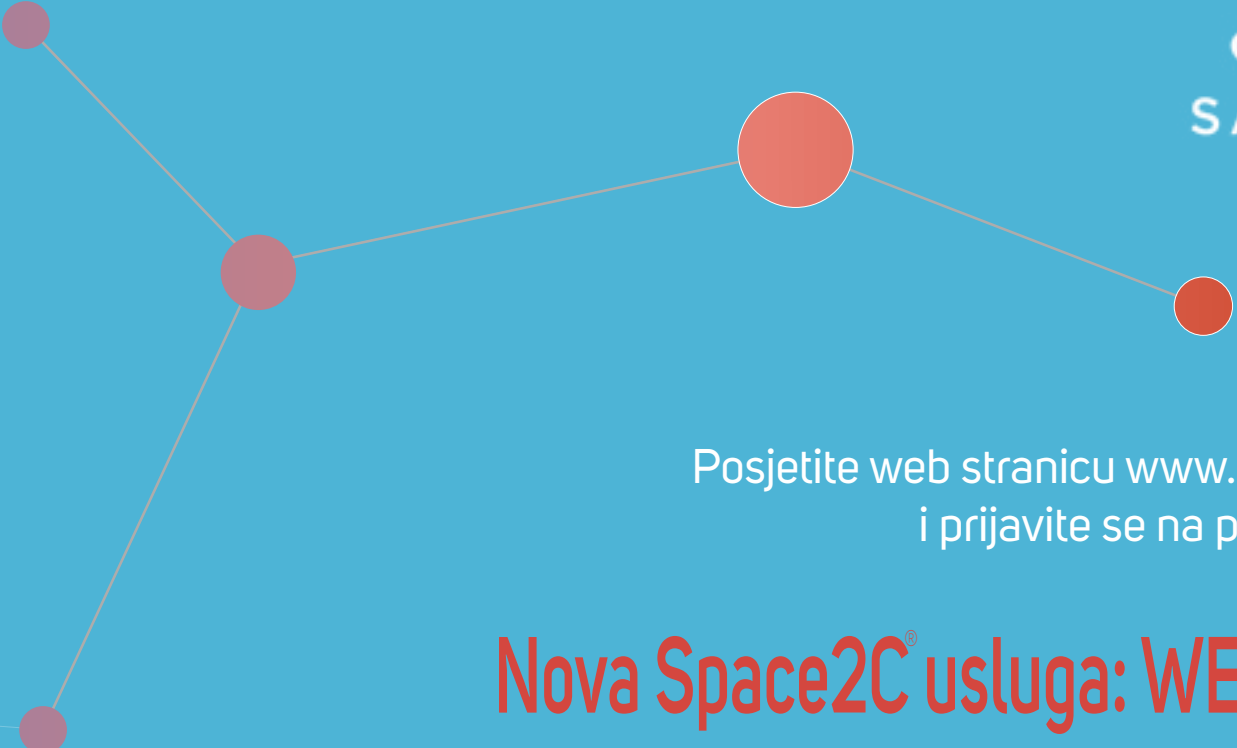
David Silverman, poduzetnik, publicist i bivši marinac, osnivač i predsjednik savjetničke tvrtke *CrossLead*, stručnjak za kulturalna pitanja, razvoj produktivnih timova i liderstvo.



Tantum Collins, diplomant *Sveučilišta Yale*, stručnjak za međunarodne odnose.



Chris Fussell, predsjednik savjetničke kuće *McChrystal Group*, autor *One Mission: How Leaders Build a Team of Teams*, bestselera *Wall Street Journala*.




Posjetite web stranicu www.space2c.hr
i prijavite se na prvi webinar

Nova Space2C[®] usluga: WEBINARI

30. rujna u 18 sati

Tema webinaru "Povećajte svoju motivaciju i angažiranost"
Gost predavač je poznati trener persolog Janez Hudovernik



SPACE2C[®] poslovni model osigurava
nama, našim partnerima i korisnicima
dodatnu vrijednost kada je u pitanju
naš zajednički rad i omogućava nam
veći uspjeh u budućnosti.



Electronic Security - Vaš partner u sigurnosti

„Vaš partner u sigurnosti“ službeni je moto tvrtke Electronic Security koja gotovo 30 godina uspješno posluje na području cijele Hrvatske. U tom periodu profilirali su se kao stručnjaci u poslovima tehničke zaštite objekata s više od 10.000 klijenata, od bankarskih institucija do javnih institucija, hotelskih kompleksa, poslovnih objekata i trgovačkih centara, rezidencijalnih objekata, industrijskih postrojenja i tvornica.

Electronic Security d.o.o., obiteljska tvrtka s tridesetogodišnjom tradicijom, danas je u stručnim rukama direktora Krešimira Kegalja te voditelja prodaje i marketinga Marijana Kegalja. S potpuno različitom poslovnom pozadinom i obrazovanjem, braća Kegalj imaju kombinaciju za uspjeh. Krešimir, kao diplomant splitskog Fakulteta elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje, ulazi u uzak krug rukovoditelja koji su strukom vezani za rad firme, dok je Marijan ekonomist s dugogodišnjim poslovnim iskustvom. Upravo su takav raznolik profesionalni pristup i kontinuirana želja za edukacijom neke od ključnih karika u ostvarenju uspješne suradnje s klijentima poput Grand hotela Lav, Hotela i resorta Sipe-trvs, OTP banke, Tommy trgovina, Arena centra, Grada Splita, Hrvatske pošte, Croatia osiguranja, Jolly Autolinea, rezidencijalne zgrade Bel Étage u Splitu, Jadran Galenskog laboratorija, tvornice Knauf i mnogih drugih objekata u raznim branšama.

U posljednjih godinu dana tvrtka se može pohvaliti mnogim uspjesima. Pored

uspješne promjene vodstva i prijenosa poslovanja na novu generaciju, povećali su broj ljudi u timu i prihode za 20-ak posto, obnovili dugogodišnje suradnje, ali i pokrenuli više novih. Usprkos krizi koja se odvija u svjetskom gospodarstvu, ostvarili su planirane investicije u 2020., otvorili podružnicu u Zagrebu te predano rade na preseljenju matične splitske poslovnice u višestruko veći i suvremeni prostor.

U industriji kao što je tehnička zaštita objekata izrazito je važna visoka razina profesionalizma kako bi se klijenti osjećali sigurnima i zaštićenima u svakom trenutku.



Od samoga početka 1991. godine, kada su jedna od glavnih i najnaprednijih usluga bili alarmni sustavi, a računala nisu bila ni približno raširena kao danas, Electronic Security njeguje individualiziran pristup klijentima. Svaki je kolektiv poseban, a za nove klijente koji se prvi put susreću sa sustavima tehničke zaštite, drže se edukacije na prizemljen i razumljiv način kako bi se potencijal ugrađenih sustava maksimalno iskoristio.

Tehnička zaštita objekata - što je to?

Aktivnosti tvrtke Electronic Security obuhvaćaju sve one sustave koji mogu povećati sigurnost imovine i ljudi, a neki isto tako znatno olakšavaju poslovanje. Ponuda je raznolika, od protuprovalnih i alarmnih sustava za poslovne, stambene ili industrijske objekte, videonadzora unutarnjih i vanjskih prostora s naprednom videoanalitikom ili vatrodajave s ranom detekcijom dima i vatre. Ugrađuju se i sustavi detekcije štetne količine plinova, parlafonski sustavi i panik rasvjeta, kao i SOS sustavi koji pritiskom na tipku šalju poziv u pomoć. Rampe i barijere za kontrolu ulaza postavljaju se i na javne i privatne površine, a okretne barijere koje reguliraju mjesta s visokim intenzitetom

prolaska ljudi najčešće se mogu vidjeti u poslovnim zgradama ili na stadionima. Neke usluge imaju i po nekoliko funkcija pa tako kontrola pristupa, između ostalog, omogućuje regulaciju ulaska u prostore od posebne važnosti i evidenciju radnog vremena, nadzor vozila putem satelitskog praćenja snima rute, ali i obavještava o stanju vozila, dok se putem ozvučenja prostora pušta glazba te šalju svakodnevne obavijesti, kao i one u slučaju hitne evakuacije.

Područje tehničke zaštite objekata dinamično je i mora uvijek biti ukorak s tehnološkim razvojem, kao i s najnovijim prijetnjama sigurnosti, a isto se očekuje od svih ovlaštenih tvrtki. Electronic Security, stoga, predano prati najnovije trendove i usvaja inovacije, a u 2020. godini jedan od najpopularnijih proizvoda sa stalnim nadogradnjama bile su termokamere. Tehnologija koja ima sposobnost očitati povišenu tjelesnu temperaturu već je godinama na tržištu, no dosad se najčešće koristila za nadzor optimalne radne temperature strojeva i alarmiranje u slučaju povišenih očitavanja. Kako bi se kvaliteta usluga tijekom ovakvih perioda promjene održala, te popratili svi najnoviji tehnički zahtjevi, izrazito je važna fleksibilnost zaposlenika i njihova spremnost na učenje.

Ulaganjem u zaposlenike do sjajnih rezultata

Kontinuirana edukacija svih zaposlenika, što uključuje i vodstvo tvrtke, čini Electronic Security potpuno neovisnim o određenim brendovima i razlikuje ih od konkurencije. Zahvaljujući velikom stručnom znanju djelatnika, često provode kako implementaciju i servise vlastitih, tako i servise tuđih sustava. Upravo su ovi potonji dokaz da su ovlaštene tvrtke bolja i, nerijetko,

povoljnija opcija jer, u suprotnom, klijenti često potroše i više nego dvostruko: prvo na polovičnu implementaciju, a zatim na popravak i/ili potpuno nove sustave.

Rad s mladima već na fakultetu

Tim se sastoji od dvadeset djelatnika koji brinu o dvanaest glavnih skupina usluga te, usprkos krizi uzrokovanoj koronavirusom, trenutačno zapošljavaju i nove radnike. Osim ulaganja u stalne zaposlenike, predano rade i na privlačenju mladih ljudi željnih novih iskustava, a svoju društvenu odgovornost ostvaruju putem edukacija za mlade i aktivacije u splitskom IT sektoru. Tvrtka djeluje kao nastavna baza Fakulteta elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje te Sveučilišnog odjela za stručne studije pa tako dolaze u kontakt s kvalitetnim pojedincima dok su oni još na fakultetu. Zainteresiranim studentima kroz program mentorstva prenosi se što je moguće više praktičnog znanja i vještina kako bi se kasnije lakše snašli na tržištu rada, a oni najbolji imaju šansu dobiti stalno zaposlenje te cjeloživotno usavršavanje unutar sustava tvrtke. Direktor Kegelj često ističe kako su mladi jedna od najvažnijih dugoročnih investicija u društvu te im treba dati priliku da se dokažu, a na tvrtkama kao što je Electronic Security je da ih usmjere i postave im kvalitetne profesionalne temelje.

Zašto ugraditi sustave za zaštitu objekata?

Zaštita objekata uvijek je dobra odluka jer, prije svega, štiti imovinu, ali i ljude. Dakako, jedna od najvažnijih dodatnih kvaliteta tehničke zaštite jest dugoročna ušteda koja se ostvaruje investicijom u takve sustave. Od lakše i, često, preciznije evidencije radnih

Angažiranje ovlaštenih tvrtki kao što je Electronic Security uvijek je bolja i dugoročno isplativija opcija.

sati do sprječavanja velikih tužbi zbog dostupnosti pravih podataka, niz je načina na koje takvi sustavi mogu povoljno utjecati na povećanje profita malih, srednjih i velikih poduzeća ili, obrnuto, na sprječavanje njegova smanjenja.

Mnoge su tvrtke izbjegle velike neplani-rane izdatke upravo zbog videozapisa putem kojih su se utvrdile točne činjenice ili protuprovalnim sustavom koji je zaustavio otuđivanje opreme vrijedne na stotine tisuća kuna. Nažalost, često se u kvalitetnu zaštitu ulaže tek nakon što se dogode ozbiljne





nesreće koje su se mogle spriječiti. U doba kada postoje kamere s funkcijama točnog lociranja sumnjivog kretanja ili lokacije požara te detektori plina za velike pogone, više nema isprike za nepovratno izgublenu imovinu ili, još ozbiljnije, ljudske živote.

Najvažniji pokazatelj uspjeha su zadovoljni klijenti

Electronic Security osigurava sve vrste objekata koji imaju osobnu ili poslovnu vrijednost, a uvijek se prilagođava i specifičnostima određenih objekata. Jedan od pozitivnih primjera koji pokazuju kako se cijelo poslovanje može unaprijediti sustavima tehničke zaštite jest tvrtka Split Parking,

koja je, putem videonadzora i centraliziranog integriranog starog i novog sustava, višestruko povećala svoju zaradu i povratila investiciju u svega nekoliko mjeseci. Konkretno, na kamere je aplicirana videoanalitika pomoću koje se mogu klasificirati osobe i vozila te njihov smjer kretanja, dok se kamere za prepoznavanje tablica vozila koriste za otvaranje rampe, videoverifikaciju te za statističke i analitičke potrebe. Takav način rada omogućio je dodatno unaprijeđivanje usluga klijenta te eliminirao mogućnost izbjegavanja plaćanja pune cijene parkinga, rezultirajući rapidnim rastom profita.

Rad na turističkim kompleksima također je izrazito izazovan jer se nastoji postići maksimalna razina zaštite, a opet diskretno postaviti sustave kako intima gostiju ne bi bila narušena. O ispravnosti ugrađenih sustava ovisi i dozvola hotela za rad, stoga nema mjesta osrednjosti. Za turistički resort Svpetrus u Supetru na Braču tako je postavljena kompletna tehnička zaštita, a u šibenskom Solarisu vatrodajavni sustav. Zadovoljstvo gostiju njihovom uslugom ovdje je najbolji pokazatelj kvalitete rada tima Electronic Securityja.

Pored realizacije dogovorenih projekata, Electronic Security u bližoj budućnosti planira intenzivniji razvoj na zagrebačkom području i formiranje što kvalitetnijeg tima za sjevernu regiju.



Prosocijalnost: produktivne grupe u kojima se njeguju pravednost i suradnja

**Paul W.B. Atkins, David Sloan Wilson,
Steven C. Hayes**

Uvod

U svibnju 2014. godine smrtonosni virus ebole proširio se Afrikom od Gvineje do Sjevera Leonea. U samo nekoliko mjeseci umrle su stotine ljudi s time da je taj broj ubrzo porastao na tisuće. Stanovnici afričkih sela nisu razumjeli uzroke zaraze. Uz to, nakon godina rata i sukoba, bili su veoma nepovjerljivi prema strancima koje su nerijetko krivili za svoje nedaće. Njihov gnjev

nije zaobilazio ni humanitarne radnike koji su im pokušavali pomoći. Na koncu, upravo se tako dogodilo ubojstvo osmorice zdravstvenih radnika i novinara u Gvineji o kojem je BBC opsežno izvještavao.

Brzo širenje bolesti izazvane ebola virusom nije se uspijevalo suzbiti prvenstveno zbog stoljetnog običaja da se mrtvi peru i ljube

novčane kompenzacije mnogo su važnije drugoj nego prvoj grupi koja već ima osigurane prihode. Prema tome, dobar pristup implementaciji ovog načela uključio bi razgovore sa svakim članom grupe pojedinačno kako bi se utvrdile njihove primarne, sekundarne i tercijarne potrebe te primarni, sekundarni i tercijarni doprinosi. Ako je po okončanju rasprave postignuti dogovor prihvatljiv svim uključenima, smatra se da su oba aspekta ovog načela zadovoljena.

Ključne vrijednosti: Pravednost.

Ključne vrste ponašanja: Kontinuirano provoditi cost/benefit analizu na razini pojedinca. Kontinuirano uravnotežavati.

Ključni ishodi: Članovi se osjećaju vrijednima. Adekvatno su nagrađeni za doprinos.

Ključno pitanje za procjenu: U kojoj su mjeri

zahtjevi i benefiti članova grupe pravedno raspoređeni?

Ključno pitanje za planiranje: Kako ćemo ostvariti pravednost u ovoj grupi?

Metoda: Postoje brojne metode i alati za poticanje pravedne distribucije kontribucija i benefita. Počnite s jasnom i transparentnom raspodjelom uloga i zadataka. Nakon toga organizirajte kanale u kojima će se otvoreno - uz mogućnost prigovora i kritike - raspravljati o pravednim rješenjima; u proces uključite treninge za poboljšanje komunikacije radi poticanja asertivnosti (kako bi pojedinci koji osjećaju nepravdu mogli istupiti i izraziti svoje negodovanje) te treninge za pažljivo slušanje različitih perspektiva i stavova (kako bi menadžeri ili osobe koje eventualno prisvajaju koristi od nepravednih struktura mogli čuti prigovore i primjereno odgovoriti).

Načelo br. 3: pravedno i inkluzivno odlučivanje

Želite li kvalitetno odlučivati i motivirati ljude tada obavezno morate uključiti članstvo u proces odlučivanja o svemu što ih se tiče - posebice u dogovore oko načina funkcioniranja grupe. Postoje, naime, brojni dokazi u psihologiji koji ukazuju na to da se motivacija, posvećenost i dugoročno zadovoljstvo mnogo češće javljaju u slučajevima kada ljudi samostalno utječu na vlastite aktivnosti za razliku od situacija kada im se naređuje da čine nešto što iz bilo kojeg razloga smatraju neprimjerenim.

Ključne vrijednosti: Individualno samoopredje-

ljenje (osnaživanje). Kvalitetno odlučivanje.

Ključne vrste ponašanja: Proces kolektivnog odlučivanja tj. uključivanje svih članova u odluke koje ih se tiču (primjerice, odlučivanje konsenzusom).

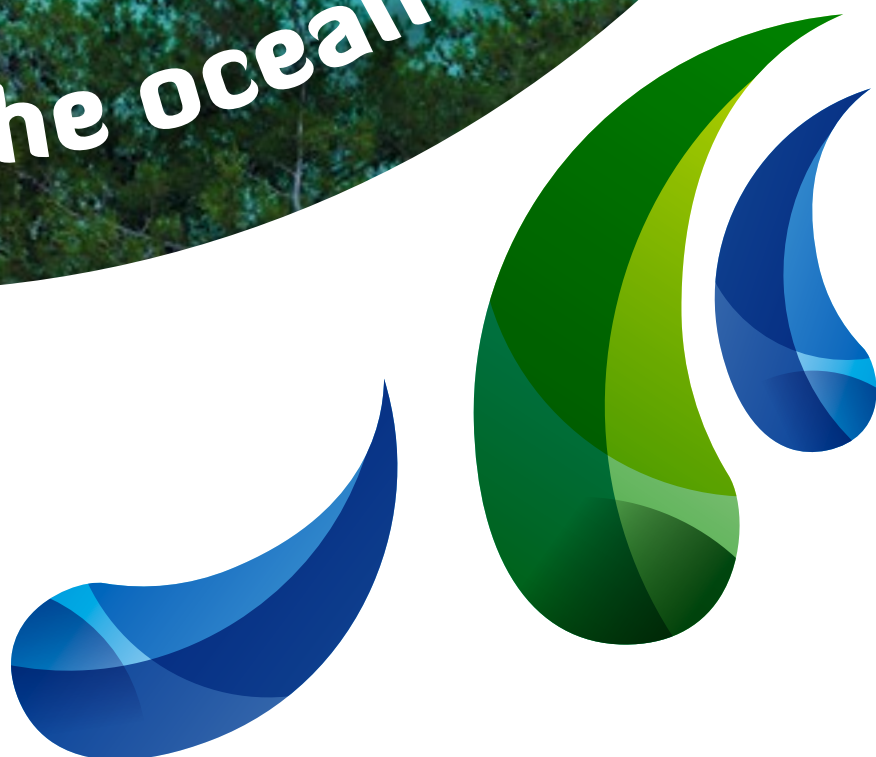
Ključni ishodi: Članovi grupe znaju koji su im interesi. O različitim perspektivama učinkovito se i pravedno raspravlja.

Ključno pitanje za procjenu: U kojoj mjeri se članovi grupe osjećaju uključenima u donošenje odluka koje ih se tiču?



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.



Niti jedno navedeno načelo nije posve novo; prema našem iskustvu mnoge grupe *znaju* za njih - barem intuitivno. Međutim, isto tako stoji da ih brojne grupe *ne koriste*, iako su vrlo važna.

Prosocijalni proces i ideja zajedničkog dobra nudi se kao alternativa poznatom. Načela koja smo prethodno opisali podjednako su primjenjiva na odnose među organizacijama kao i na odnose među pojedincima.

Koristeći ih, Paul je uspješno pokrenuo razgovore s grupama ekosustava potaknuvši ih pritom na razvoj zajedničkog identiteta i svrhe, brigu o pravednosti, uključenosti u odlučivanje, transparentnosti, primjeni učinkovitih metoda osnaživanja, upravljanju konfliktima i uspostavi odnosa *između grupa*.

Načela kao cjelina

Kao što smo prethodno naglasili, niti jedno navedeno načelo nije posve novo; prema našem iskustvu mnoge grupe *znaju* za njih - barem intuitivno. Međutim, isto tako stoji da ih brojne grupe *ne koriste*, iako su vrlo važna. Na koncu treba kazati da se načela trebaju sagledavati i implementirati kao nedjeljiva cjelina.

Svi mi u praksi redovito nailazimo na brojne grupe koje iz nekog razloga ne funkcioniraju kako bi trebale - kako se od njih očekuje. Primjerice, pojedine grupe sagledavaju odnose iz perspektive tehnološkog izazova te smatraju da će se suradnja prirodno razviti ako se uspostave kvalitetna pravila, strukture i procedure. Međutim, navedena mehanicistička paradigma koja grupu uspoređuje sa strojem koji primjerenom funkcionira samo onda kada su mu svi „kotačići na mjestu“, zbog nepredvidive ljudske prirode, sumnji i slabosti u stvarnosti jednostavno ne funkcionira. Upravo

je zbog toga koncepcija „prosocijalnosti“ uključila dokazane spoznaje i tehnike s područja psihologije koje nam pomažu humanizirati odnose i konverzaciju, kako bi se ljudi angažirali kao cjelovita ljudska bića, a ne kao pasivni kotačići unaprijed dizajniranog stroja.

Neke druge grupe nerijetko se razvijaju u smjeru suprotne krajnosti te se pretjerano fokusiraju na stvaranje *pozitivnih odnosa, sklada, uključenosti i pravednosti* istovremeno zanemarujući efektivni dizajn. Previše se bave individualnim međuljudskim odnosima pa se stoga teško nose s neizostavnim konfliktima kada se suoče sa sebičnim pojedincima ili grupama. U takvim grupama posebno je važno kontinuirano razvijati sposobnost stvaranja dogovora prihvatljivog većini - kako bi ga se svi pridržavali.

Pojedine grupe ne posvećuju dovoljno pažnje izgradnji dobrih odnosa unutar grupe

već su posve usmjerene na stvaranje dobre slike u očima drugih, primjerice, u očima uprave ili drugih dionika. No, neke su grupe pak previše usmjerene na vlastiti unutarnji ustroj i probleme te pritom ne vode dovoljno računa o širem strateškom okruženju.

Navedeni disbalans jednim dijelom nastaje zbog nedostatka okvira koji bi naglasio nevjerovatnu važnost *zajedničke svrhe* i *identiteta* - moćnih mehanizama koji dokazano sprečavaju pretjerani individualizam, stimuliraju suradnju te dokazno osnažuju sposobnost fleksibilnog kretanja - u

grupama pojedinaca i „grupama grupa“. Također treba kazati kako se problemi disbalansa u grupama javljaju zbog toga što je navedena načela relativno lako opisati, a mnogo teže implementirati - prvenstveno radi kompleksne ljudske prirode i realnosti društvene psihologije. Mijenjati i kretati se u željenom smjeru nije lako; prisjetite se samo hrabrih odluka u novogodišnjoj noći koje ne uspijemo realizirati. Ako stvarna posvećenost i aktivnost pojedinca izostane, željene promjene funkcioniranja grupe najvjerojatnije se neće dogoditi.

Translated and reprinted by permission of *New Harbinger Publications*. This article is an excerpt from book *Prosocial: Using Evolutionary Science to Build Productive, Equitable, and Collaborative Groups*. Copyright ©2020. by *New Harbinger Publications*.



Paul W.B. Atkins, doktor znanosti, direktor *Prosocial Institute* i predavač na *Australian Catholic University (ACU)*. Autor je brojnih znanstveno-stručnih publikacija objavljenih u prestižnim časopisima za liderstvo, menadžment i psihologiju.

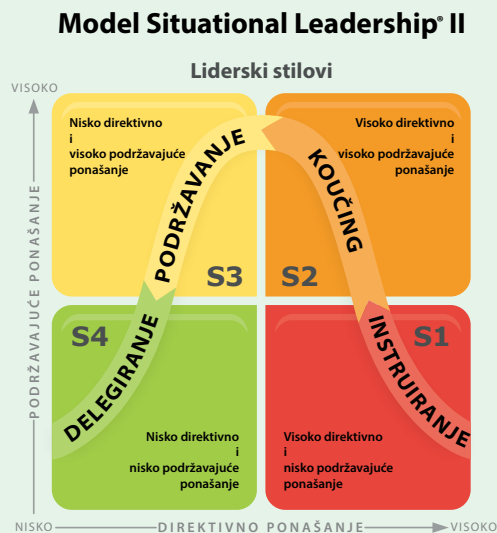


David Sloan Wilson, evolucijski biolog i ugledni profesor bioloških znanosti i antropologije na Sveučilištu Binghamton. Suosnivač je *The Evolution Institute*. Autor je bestselera *Darwin's Cathedral: Evolution, Religion, and the Nature of Society*.



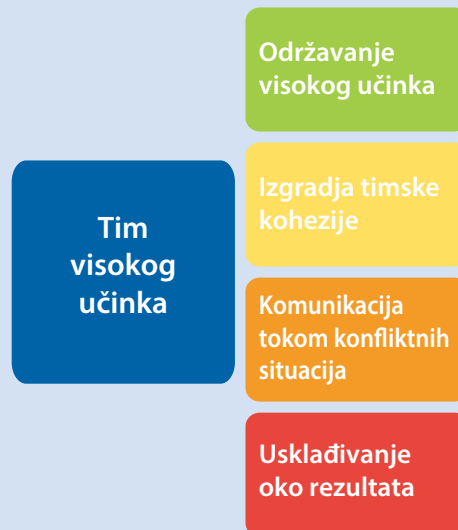
Steven C. Hayes, klinički psiholog, profesor na *University of Nevada*. Autor je četrdeset četiri knjiga i šesto znanstveno-stručnih članaka. Proučava utjecaj govora na proces kognicije te aplikaciju tih spoznaja na liječenje mentalnih bolesti.

SITUACIONO RUKOVOĐENJE II



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

TIMSKO RUKOVOĐENJE



Vodjenje tima kroz razvojne faze zahteva od lidera specifične veštine i alate u odnosu na rukovođenje pojedincima. Tu spada dobra procena, dogovaranje timske mape, „shared leadership“ itd, kako bi tim bio visoko uspešan i sa pozitivnom atmosferom.

NAPRAVITE RAZLIKU

Kreirajte visoko produktivne
i visoko zadovoljne ljude i timove

Blanchard International je deo konsultantske kuće za razvoj menadžera - H.art, koja je na tržištu poznata po svojim razvojnim projektima, orijentisanim na unapređenje rada kompanija i radom sa njihovim liderima/menadžerima.

Ovaj tim posluje 14 godina sa sedištem u Beogradu. Već 6 godina Blanchard International je jedini i zvanični zastupnik širom sveta priznatih lideršip programa Ken Blanchard Companies za Srbiju i Kosovo, Hrvatsku, Sloveniju, Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru, Makedoniju.

Blanchard[®]
SERBIA

h·art
development projects

GRAĐENJE POVERENJA

Elementi poverenja



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

RUKOVODILAC PO PRVI PUT



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

SAMO-RUKOVOĐENJE

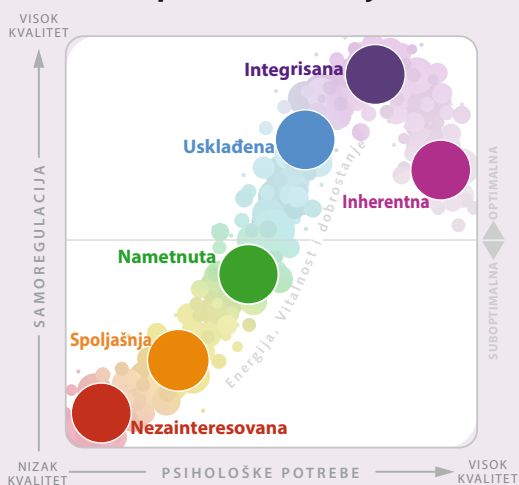
Način razmišljanja self-lidera



Bitno je da lider kvalitetno rukovodi ljudima, ali značajno se podiže efekat kada zaposleni razumeju svoju odgovornost i moć da upravljaju svojim uspehom. Zato ih učimo da dogovaraju svoje ciljeve i obezbeđuju sebi sve što im je potrebno za uspeh.

OPTIMALNA MOTIVACIJA

Spektar motivacije



Jedan od bitnih sastojaka uspeha je angažovanost i posvećenost. Ovaj trening uči menadžere da pomognu svojim kolegama da dostignu što viši kvalitet motivacije zasnovan na unutrašnjim potrebama poput učenja, povezanosti, autonomije...

111

111

1

Činiti dobro: pravi put do uspjeha

David Sloan Wilson

Što čini učinkovitu skupinu?

Pitanje "što čini učinkovitu skupinu?" redovito se postavlja u brojnim kontekstima: u biologiji, humanističkim znanostima, biznisu, politici, sportu i drugim područjima svakodnevnog života. Međutim, spomenuto pitanje nema jedinstveni odgovor jer se skupine razlikuju prema obilježjima članova, povijesti nastanka, društvenoj organizaciji i svrsi.

Pa ipak, nekolicinu osnovnih čimbenika pronalazimo u *svim* grupama u kojima članovi surađuju radi dostizanja zajedničkog cilja:

- članovi grupe moraju na odgovarajući način *koordinirati* aktivnosti,
- moraju izbjegavati sebično destruktivno ponašanje,
- moraju njegovati primjerene odnose s drugim skupinama.

Kao četvrto, riječ je tvrtkama koje ulažu velike napore u uvođenje nove legislative kojom će se svi akteri na tržištu prisiliti na poštivanje normi.

Organizacije poput *B-Laba* katalitički utječu na procese jer pomažu osmisliti i implementirati norme, osigurati istinite reputacijske signale, olakšati suradnju među

B-corps organizacijama i lobirati za legislativu. Izuzetno je motivirajuće misliti kako je spomenuto pozitivno uzlazno spiralno kretanje već danas u tijeku - što pokazuju razne studije koje su analitički usporedile *B-Corps* s manje brižljivim tvrtkama. Kvalitetno razumijevanje osnovnih načela dizajna pomaže da se pozitivno uzlazno spiralno kretanje dodatno ubrza.

Translated and reprinted by permission of *Evolution Institute*. This article is an *Evolution Institute Report on Socially Responsible Business*. Copyright ©2020. By *Evolution Institute*, all rights reserved.



David Sloan Wilson, evolucijski biolog i ugledni profesor bioloških znanosti i antropologije na Sveučilištu Binghamton. Suosnivač je *The Evolution Institute*. Autor je bestselera *Darwin's Cathedral: Evolution, Religion, and the Nature of Society*.

**Vaše rješenje
za sigurno
poslovanje!**



info **BIZ**

- ↙ najveća i najažurnija baza poslovnih informacija
- ↙ podaci iz više od 30 izvora za više od 808.000 poslovnih subjekata
- ↙ prikaz podataka u stvarnom vremenu
- ↙ alati za analize, usporedbe, rangiranje te predefiniране makroekonomske analize iz Eurostata
- ↙ tražilica s najvećim brojem filtera za pretraživanje i mogućnošću kombiniranja

Prvi saznajte što se događa s vašim poslovnim partnerima i konkurencijom.

Pratite iz dana u dan stanje na tržištu.

Isprobajte nove funkcionalnosti i pronađite najbolje poslovne prilike.



Buntovnici u korporacijama

Joost Minnaar, Pim de Morree

Uvod

Kao autori ovog teksta odmah moramo priznati da smo još od studentskih dana fascinirani „pionirima“ liderstva, poduzetništva i menadžmenta - hrabrim dušama koje u svakodnevno funkcioniranje organizacija nastoje implementirati *radikalne inovacije*. Naročito su nas inspirirale tvrtke koje tijekom dužeg razdoblja - od jednog ili više desetljeća - uspijevaju održavati

angažiranost i povezanost djelatnika. Primjerice, teško je opisati koliko nas je fascinirao dokumentarni film o brazilskom poduzetniku Ricardu Semleru koji je uklanjanjem pravila, normi i konvencija tradicionalnog menadžmenta - koje doslovce preziremo - stvorio nevjerojatno uspješnu kompaniju *Semco*. Njegova tvrtka gotovo u potpunosti se riješila nepotrebnih menadžerskih

promijeniti njihovu ćud.“ Upravo radi toga *Southwest Airlines* maksimalno se posvetila regrutaciji kako bi na samom ulazu, te potom tijekom probnog roka, shvatili o kakvim se ljudima radi. Istraživanje je pokazalo kako 75 posto djelatnika ove tvrtke posao smatra „pozivom“, a 86 posto ih je bilo „iznimno ponosno“ što tamo rade. Nije li zapravo svo liderstvo u tome?

4. Mjerite utjecaj, pratite napredak, dijelite rezultate

Ostvarujete li zacrtane ciljeve? Djelatnici moraju jasno vidjeti vlastitu ulogu u kontekstu šire slike poslovanja. Spoznati da moja mala uloga pridonosi postignuću velikog cilja iznimno je zadovoljstvo. Mjerite, mjerite, mjerite. Pritom budite *iskreni, transparentni i autentični*. Svake godine *Patagonia* otkriva stope vlastita negativnog utjecaja

na okoliš kao i stope utjecaja neprofitnih organizacija koje podržava. *Tony's Chocolonely* također ustrajno mjeri razmjere ropstva u industriji kakaa te potom iskreno i otvoreno prenosi informacije javnosti.

5. Uskladite misli, riječi i djela

Mislite li da su vaše velike riječi - veliki „revolucionarni“ govori - presudno važni tada ste u velikoj zabludi. Tisuću puta važnija su vaša djela. *Autentičnost i vjerodostojnost* nestat će u trenutku ne uskladite li vlastite misli, riječi i djela. Upravo tim redosljedom. *Patagonia* je prekinula proizvodnju profitabilnih proizvodnih linija radi zagađenja. Donirali su cjelokupni profit od *Crnog petka*. Jedan posto cjelogodišnjeg prihoda doniraju neprofitnim organizacijama. Svakoga dana svojim *djelima* podupiru svoju misiju.

Translated and reprinted by permission of Joost Minnaar and Pim de Morree. This article is an excerpt from book *Corporate rebels* by Joost Minnaar and Pim de Morree. Copyright ©2020. by Joost Minnaar and Pim de Morree, all rights reserved. www.corporaterebelsbook.com

CORPORATE REBELS



Joost Minnaar, koautor knjige *Corporate Rebels*, suosnivač pokreta koji okuplja brojne pojedince i organizacije radi oslobađanja zatomljenih potencijala djelatnika. Strastveni je zagovornik transformacije klasičnog radnog mjesta kako bi ga se učinilo zanimljivim i produktivnim.

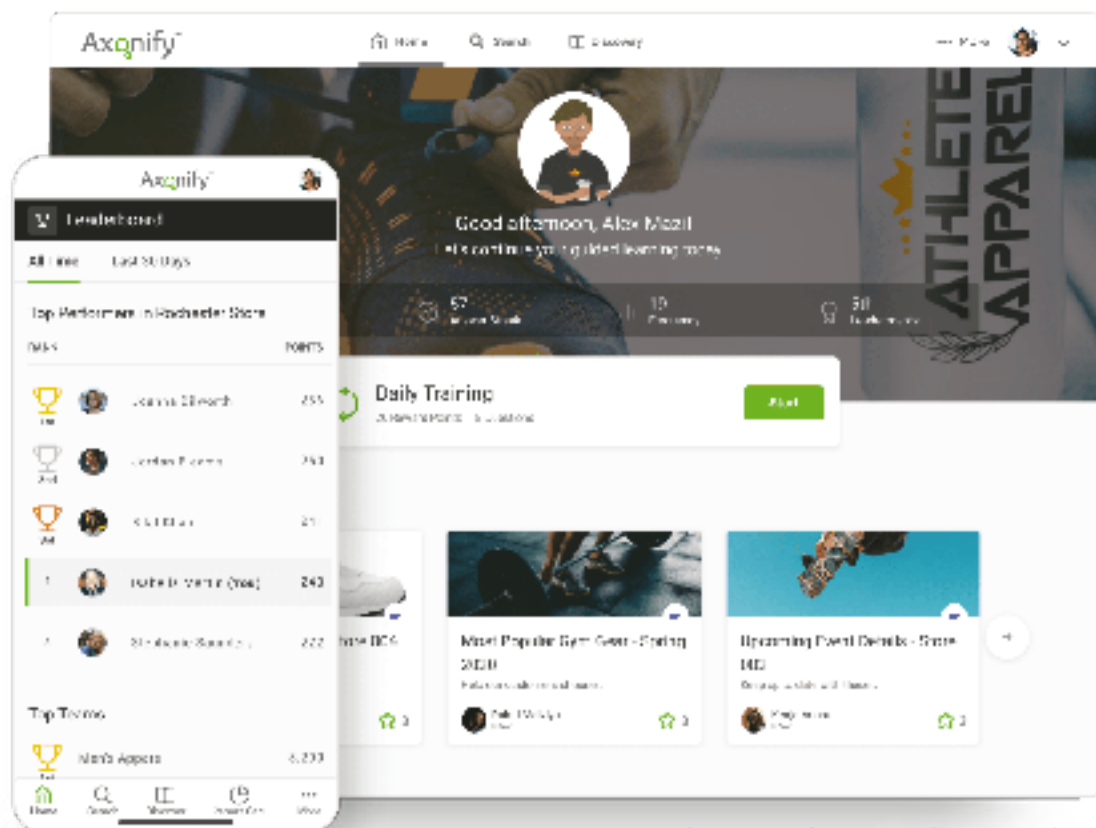


Pim de Morree, koautor knjige *Corporate Rebels*, suosnivač pokreta koji okuplja brojne pojedince i organizacije radi oslobađanja zatomljenih potencijala djelatnika. Strastveni je zagovornik transformacije klasičnog radnog mjesta kako bi ga se učinilo zanimljivim i produktivnim.



Inovativna platforma koja dokazano **podiže performance front line zaposlenika**

Prema recenzijama korisnika na renomiranom G2 Portalu Axonify je proglašen za najbolju microlearning platformu 2020.



„Povećali smo razinu znanja prodavača za 49%”

Ethicon, divizija Johnson & Johnson

POWERED BY



9 771846 959005