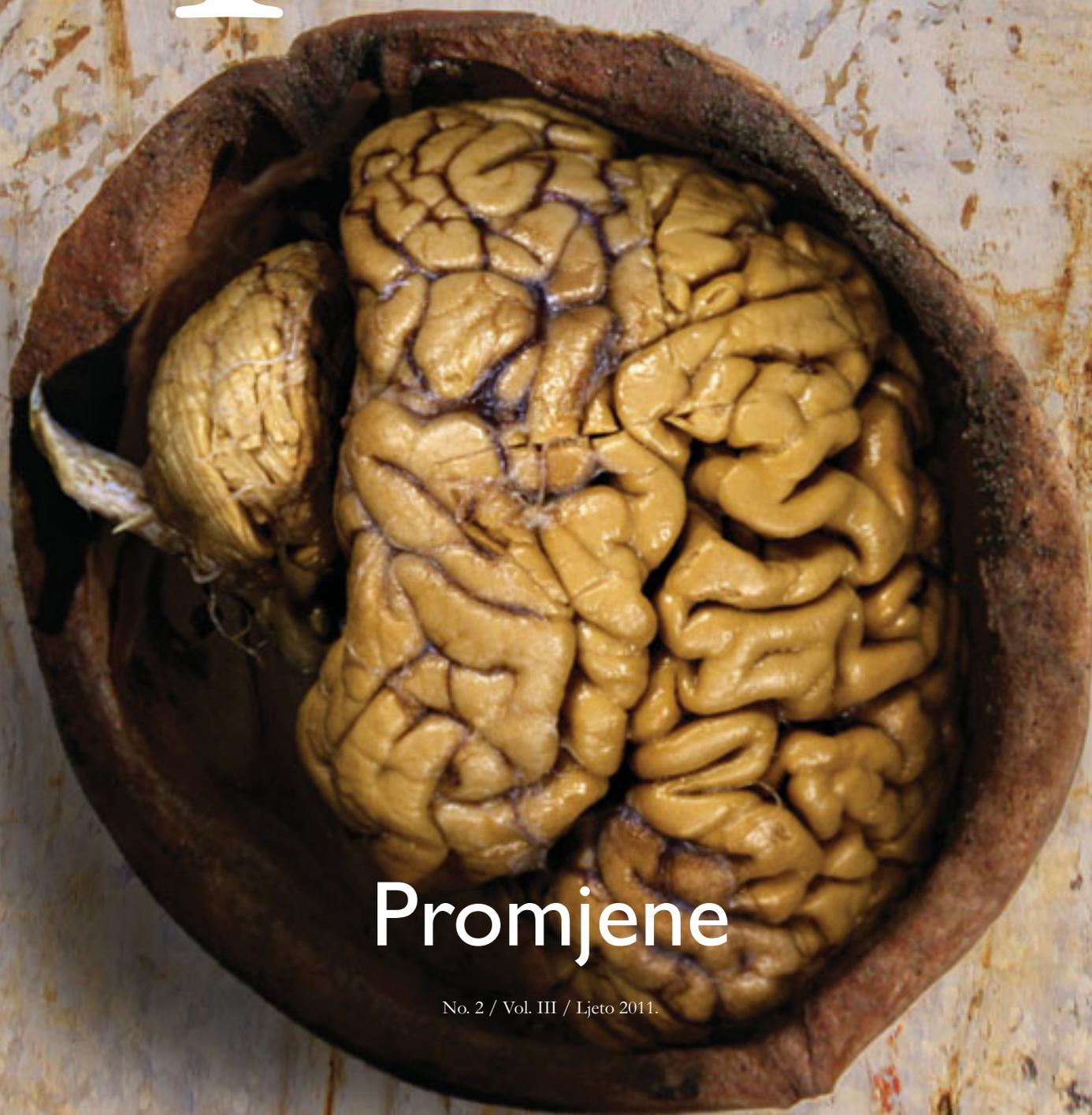


# qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



## Promjene

No. 2 / Vol. III / Ljeto 2011.



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 2 / Vol. III / Ljeto 2011.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

25  
YEARS

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vođenja

business.hr

**Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Alan Žepić (AoEC), Danica Purg (IEDC), Daniela Miljan (AoEC), Manuela Šola Oršić (Abrakadabra integrirane komunikacije), Marko Lučić (Quantum21.net), Natalia Radovčić (Business.hr) / **Uređivački odbor:** Ivan Miljan (IBP), Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Sonja Runkas (Business.hr) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Increatius, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Lidija Šimrak (Business.hr)  
**Prodaja:** qLife@quantum21.net +385.51.453.605 +385.98.981.0756

Partneri:

Emerald Management First

JOSSEY-BASS™  
An Imprint of WILEY

PEGASUS  
COMMUNICATIONS

SoL  
society for  
organizational learning

WORLD BUSINESS ACADEMY  
Taking responsibility for the whole

Rijeka, Lipanj 2011.



9

Tema broja: Promjene  
Marko Lučić

13

Građani sustava  
Peter M. Senge

Frustracija i svojevrsna "zaglavljenost" poznati su osjećaji koje smo više-manje svi iskusili u lošim sustavima koji nisu baš najbolje funkcionirali. U nama bude nemoć, osjećaj da ništa ne možemo učiniti, kao da baš nitko ništa ne može učiniti. No, iskustva SoL-a u istraživanju dubokih i značajnih *promjena kompleksnih sustava* ukazuju da nije tako, da su takve transformacije moguće kada kritična masa institucija i pojedinaca započne pažljivo sagledavati trenutačni sustav i svoju vlastitu ulogu u njegovom formiranju.

41

ELIAS: Platforme za inoviranje na razini sustava kao cjeline  
Otto Scharmer

U ožujku 2006. godine *MIT Leadership Center* i *Presencing Institute* pokrenuli su projekt ELIAS umrežavanja lidera javnog, poslovnog i civilnog sektora koji se sastaju da bi razmijenili *duboke intuitivne opažaje* i zajednički produbili razumijevanje "problematičnih sustava". Svrha projekta temeljna je transformacija tradicionalnog klasičnog društveno-gospodarskog sustava prema novom obliku koji će nam omogućiti da se uhvatimo u koštac s kompleksnim, isprepletenim izazovima 21. stoljeća na području gospodarstva, zaštite okoliša i razvoja civilnog društva.

51

Oživjeti umirući sustav  
K. Kaeufer, C. O. Scharmer, U. Versteegen

Ministarstva, zdravstveni radnici, njihovi pacijenti i drugi dionici često se izgube u raspravama o potrebi reforme zdravstva. U tekstu koji vam prenosimo desilo se nešto posve drukčije. Grupa upornih liječnika u ruralnom području Njemačke pomoću *otvorenog dijaloga* uspjela je iz temelja obnoviti lokalni sustav zdravstvene zaštite.

67

Laboratorij održive prehrane: studija slučaja  
Bettye Pruitt, Tracy Huston

Skupina lidera multinacionalnih kompanija, globalnih i lokalnih neprofitnih organizacija, raznih farmerskih udruga i poljoprivrednih zadruga, okupljena je 2004. godine na projektu SFL (*Sustainable Food Lab*), prvom velikom, globalnom, multi-dioničkom radnom timu takve vrste ikad okupljenom u svijetu kako bi koncepciju održivosti, u ovom slučaju lanca prehrane, uveli u mainstream praksu.

101

Rješavanje kompleksnih problema pristupom "megazajednice"  
Fernando Napolitano

Tri projekta pokrenuta u Rimu u praksi prezentiraju novu društvenu tehnologiju suradnje profitnog, javnog i civilnog sektora koja znatno unapređuje učinkovitost svih uključenih dionika.

117

Transformacija poslovnog sustava: tri značajna trenda  
Chris Laszlo, Nadya Zhexembayeva

Čitate li znanstvene radove Michaela Portera i C.K. Prahalada? Ako pratite zabavne priloge časopisa *Glamour* ili MTV-a mogli biste pomisliti kako je čovječanstvo postalo opsjednuto društvenim i ekološkim pitanjima. Koja od njih zaslužuju posebnu pažnju? Kako razumjeti široki spektar naizgled nepovezanih problema? Na kraju krajeva, zbog čega je sve to važno za biznis? Odgovore na ova i mnoga druga pitanja potražite u ovom zanimljivom stručnom radu.

# Internet za tim



100 kn/mj  
za cijeli tim!

## Podijelite opciju Internet za tim i uspješno surfajte poslovnim vodama!

Opremite svoj tim internetom na mobilnim uređajima i međusobno ga dijelite pri svakodnevnom obavljanju posla. Dok šaljete e-mail poruke, informirate se na portalima, koristite poslovne aplikacije... s opcijom **Internet za tim** svi surfate i dijelite 1 GB prometa za samo 100 kn mjesečno.

Timski internet isprobajte i uz besplatnu aplikaciju Formit **ekskluzivno** za T-Mobile korisnike!

Više informacija saznajte na 0800 9100 ili posjetite najbliži T-Centar.

## Živjeti zajedno





Samsung Galaxy Mini

**98 kn**

U Mobile PLUS tarifi



Samsung Galaxy SII

**1498 kn**

U Mobile PLUS tarifi

..... **T-Mobile** .....

NE POŠTUJTE  
**PRAVILA**  
ODREDITE SVOJA

Slika automobila je simbolična. Mjesečna potrošnja (l/100km) CITROËN DS4 (norm. CEE 1999-1004) od 3,9 do 9,04 u zavisnosti od CO<sub>2</sub> izlaza od 112 do 149 g

## CITROËN DS4

Vi postavljate svoja pravila igre. Vi ne pristajete na kompromise. Upravo zato je stvoren CITROËN DS4 koji odgovara Vašoj osobnosti. Beskompromisan povišeni kupé s četvorim vratima koji će Vas navesti da po prvi puta kažete DA. DA automobilu drugačijem od ostalih.

**CRÉATIVE TECHNOLOGIE**



**CITROËN**



Uvodnik

# Promjene

Marko Lučić

Ako pažljivo osluhnemo pulsiranje kolektivne svijesti u aktualnom trenutku vremena, pojam “promjene” prvi će se pojaviti u mislima. Čini se kako u posljednje vrijeme ljudi govore samo o *promjenama*: vlada, gospodarstvenici, poduzetnici, mediji, obični ljudi. Ako se u našoj zemlji oko čega možemo složiti onda je “potreba za promjenama” na prvom mjestu. Pa ipak, usprkos čestih govora i izjava tome u prilog - u stvarnoj praksi gotovo da se ništa ne događa. Poznata uzrečica *plus ça change, plus c'est la même chose* (“što su veće promjene, više toga ostaje isto”) odlično oslikava pravo stanje na terenu.

Sve što činimo je “više istog”. Naša konkretna praksa - iako vođena snažnom željom da učinimo nešto drukčije - u stvarnosti se nimalo ne mijenja. Ustaljeni obrasci razmišljanja koji oblikuju specifične načine ponašanja sporo se ili nikako ne mijenjaju. Stalno “povećavamo količinu” istovjetnih aktivnosti koje nas, naravno, uvijek dovede do istih rezultata. Vrlo rijetko nailazimo na pojedince i organizacije spremne improvizirati i inovirati u želji da *promjene* neproduktivne strukture svakodnevnice. A kada se takvi ljudi konačno pojave, mi drugi, nesvjesni kakvi jesmo, sve činimo da ih napadnemo, osudimo, kaznimo i uništimo.

Kriza u kojoj se nalazimo povod je za *promjene* koje traže mnogo više od pukog unapređenja postojećeg. Ono što nam u

ovom trenutku treba kao žednome voda, cjelovita je transformacija gospodarskog sustava s jasnom svrhom osiguranja održive budućnosti. A kako nam gospodarstvo direktno ovisi o vladi, javnim institucijama i sustavu obrazovanja, nameće se zaključak da je neophodno transformirati i te komponente društva. Kako ćemo to postići? Kako ćemo provesti promjene? Što zapravo trebamo uraditi?

“Provesti promjene” znači stvoriti nove *modele organiziranja* koje će ljudi implementirati u javnom, profitnom i neprofitnom sektoru kako bi se nacija konačno uputila u smjeru društvenog progressa. Nažalost, to nije lako postići. Prema rezultatima brojnih istraživanja u svjetskim okvirima, stopa neuspjeha inicijativa za promjene na razini je

od 60 do 80%. Još je veći problem u tome što se izvori neuspjeha ne mogu otkloniti kvalitetnijim ekspertnim savjetima, većom posvećenošću ili napornijim radom. Pravi uzroci rezultat su prevladavajućeg svjetonazora, mehanicističke kolektivne (ne)svijesti.

Iako je moderna znanost već odavno postigla konsenzus kako paradigma na snazi tek blijeđo opisuje istinsku stvarnost kompleksnog života, teško prihvaćamo novu. Kao lideri i menadžeri na sustave nastavljamo gledati kao na strojeve, s fiksnom podjelom rada, rigidnom hijerarhijom i čvrstim, gotovo fizikalnim pravilima funkcioniranja definiranim još u prošlom stoljeću koji nam poručuju kako je *hiperkompleksnu* stvarnost moguće objasniti, te zatim kontrolirati, pomoću jednostavnih modela s dvije ili tri varijable. Kao lideri i menadžeri nastavljamo jednostrano nametati svoje vlastite ciljeve i zatim se čuditi povratnim reakcijama u obliku pasivne poslušnosti ili otvorenog otpora dionika. Krajnji ishod takvog procesa uvijek je isti: kratkoročne i površne *promjene*.

Alternativa navedenom je tzv. pristup *vođenja, poticanja i podržavanja promjena* koji se temelji na holističko-organskom svjetonazoru prema kojem sustave treba mijenjati intervencijama manjeg opsega, tzv. "pilot projektima", koji se dalje razvijaju pažljivim promatranjem i usklađivanjem prirodnog

procesu interakcija podržavajućih i ograničavajućih sila. Klasičnu *metaforu šofera* koji upravlja automobilom ovoj pristup zamjenjuje *metaforom vrtlara* koji, za razliku od šofera, ne može upravljati rastom biljke. Umjesto toga, vrtlar svoju energiju usmjerava na *prepoznavanje, osvijestavanje i njegovanje sila* koje potiču rast biljke (okopavanje, zalijevanje, gnojenje, obrezivanje) te na prepoznavanje i uklanjanje sila koje ograničavaju rast (korov, mraz, suša, nedostatak kisika i mineralnih tvari).

Vjerojatno najbolji primjer konkretizacije načela opisanog alternativnog pristupa pronalazimo u tzv. *U-procesu*, inovativnoj društvenoj tehnologiji razvijenoj u suradnji MIT Leadership Center, Presencing Institute te organizacija Generon Consulting i Reos Partners. Iako je ona još uvijek krhke prirode, što se tradicionalnim liderima i menadžerima u potrazi za matematičkim formulama, čvrstim alatima i "konačnim pravilima" koja ne postoje nikako neće svidjeti, u Južnoj Africi uspješno je podržala borbu protiv aparthejda, u Gvatemali stvaranje zajedničke vizije i strategije razvoja zemlje po završetku dugačkog i brutalnog građanskog rata, u projektu *Sustainable Food Lab* učinkovite promjene lanca opskrbe hranom, a u mnogim kompanijama diljem svijeta značajno poboljšanje poslovnih rezultata. Možda i nekome od nas, ovdje u Hrvatskoj, pomogne na sličan način.



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



# Vođenje je umjetnost

IEDC – Poslovna škola Bled već 25 godina ujedinjuje naizgled neujedinjivo u inovativnim programima izobrazbe na kojima je dosad svoje znanje obogatilo više od 53.000 menedžera iz 70 država. Predstavljamo stjecište odličnih poslovnih veza između Istoka i Zapada. Zahvaljujući svjetski poznatim predavačima nudimo pristup bogatoj paleti znanja koja pomaže našim članovima u ostvarivanju osobnih priča o uspjehu. [www.iedc.si](http://www.iedc.si)



*A School with a View*

25  
YEARS



# Građani sustava

P. M. Senge

U jesen 2002. godine članica uprave *World bank* Mieko Nishimizu zamoljena je da u sklopu proslave 50. obljetnice ulaska Japana u *Bretton Woodske* međunarodni monetarni sustav, uspostavljen nakon Drugog svjetskog rata, u svojoj domovini održi govor. Nishimizu je s prisutnima podijelila tada svoje osobno razumijevanje težine problema svjetskog siromaštva iznijevši pritom vlastitu perspektivu globalne situacije. Pri kraju govora u nekoliko je rečenica sjajno sažela intenzitet povijesnog vremena u kojem živimo:

*U ovom trenutku, budućnost nam se čini posebno neizvjesnom i stranom. Od prošlosti se najočitije razlikuje po tome što je sama Zemlja postala relevantnom jedinicom za njezino oblikovanje. Diskriminirajuća pitanja koja oblikuju budućnost u osnovi su uvijek globalne prirode. Svi mi, stanovnici ovog planeta, neizbježno sudjelujemo u mreži uzajamnih povezanosti: uzajamnog ekosustava, uzajamnog kretanja informacija, ideja, ljudi, kapitala, dobara i usluga te uzajamnog mira i sigurnosti. Istinski smo povezani zajedničkim tkanjem sudbine na planetu Zemlji.*

Poticaji za izgradnjom i unapređivanjem sposobnosti organizacijskog učenja uvijek su tradicionalno dolazi od strane onih pojedinaca koji *organizacijskim promjenama* nastoje pristupiti na učinkovitiji način; od ljudi koji poduzeća nastoje učiniti fleksibilnijima i otvorenijima na prilagodbe; od onih koji čvrsto vjeruju da povećanje financijskog kapitala isključivo proizlazi iz rasta ljudskog i društvenog kapitala. Međutim, danas sve više svjedočimo formiranju nove skupine izvanjskih motivatora

nastalih buđenjem svijesti o našoj “zajedničkoj sudbini na planeti” i sve jasnijim razumijevanjem činjenice kako smo dobrano zagazili u duboke i kompleksne izazove na području društvenih promjena i organizacijskog učenja. Osobno vjerujem kako će realni poticaji za korištenje pristupa organizacijskog učenja u bliskoj budućnosti nastajati upravo ispreplitanjem navedenih dviju sila: *intrinzičnih poticaja za povećanjem financijskog kapitala kroz rast i razvoj ljudskih potencijala* te izvanjske motivacije u smislu *osvještavanja potrebe da svi zajedno nešto učinimo na rješavanju gorućih problema globalne prirode.*

Svaka organizacija na ovom svijetu komponenta je (dio) šireg sustava - industrije, nacionalnog gospodarstva, svjetskog gospodarstva – odnosno neke šire zajednice i šireg živućeg sustava. U tom smislu nije logično misliti, iako se to često dešava, kako je moguće ostvariti blagostanje nekog poduzeća neovisno o tome u kakvom je stanju industrija, društvo i priroda u kojem ono djeluje i o kojima na koncu ovisi. U prošlosti su poduzeća te šire sustave uzimala “zdravo za gotovo” što se danas polako ali sigurno mijenja. Porastom svjesnosti o tome da organizacije, na pojedinačnoj i kolektivnoj razini, snažno utječu na te iste šire sustave

Nije logično misliti, iako se to često dešava, kako je moguće ostvariti blagostanje nekog poduzeća neovisno o tome u kakvom je stanju industrija, društvo i priroda u kojem ono djeluje.

posljedice tog *odnosa* u mnogome su dobile na značaju. Neki od tih utjecaja kristalno su jasni, poput situacije kada se proizvodni pogon tvrtke preseli na novu lokaciju i time prouzroči veliku nezaposlenost u gradu ili kada primjerice elektrana ispušta dušikove i sumporne okside u atmosferu. Međutim, mnogi drugi, također veoma značajni utjecaji nastali u mreži sustavnih poveznica većinom ostaju neprimijećeni.

Dok pišem retke ovog teksta razorni uragan opet je poharao jugoistočnu obalu SAD-a. Poput mnogih drugih, zabrinut sam za sigurnost i blagostanje stanovnika područja pogođenih prirodnom katastrofom. No, brine me i nešto drugo: hoćemo li našu pozornost i ovoga puta isključivo usmjeriti na hitne intervencije pa onda, kada neposredna kriza prođe, sve zaboraviti? Što ćemo učiniti s onim dubljim, sustavnim uzrocima? Hoćemo li opet zažmiriti i ostaviti ih netaknutima? Iako znamo da mnogi stanovnici SAD-a žive u uvjetima zemalja Trećeg svijeta, slike siromaštva nakon uragana mnoge su šokirale. Pritom je važno spomenuti kako najsnažnije pogođene savezne države, Arkansas, Mississippi i Louisiana redom drže prvo, treće i peto mjesto na ljestvici stanovnika SAD-a koji žive ispod granice siromaštva.

Povećanu učestalost i jačinu uragana koji su se prošlih godina obušili na ove prostore pogrešno bi bilo smatrati samo lošom srećom. Stručnjaci koji se bave klimatskim promjenama već dugi niz godina upozoravaju da će zagrijavanje oceana uzrokovati vremenske nestabilnosti; posebno upozoravaju na tropske oluje koje prelazeći preko toplih vodenih površina generiraju velike oblake energije radi čega dolazi do češćih i snažnijih uragana.

Koegzistenciju klimatskih promjena i siromaštva s gospodarskim prosperitetom

osobno držim ikonama našeg doba u jednoj mjeri kako što su to Internet ili primjerice globalizacija. Kao pojedinci i organizacije nikada do sada nismo trebali brinuti na koji će način naše svakodnevne odluke i aktivnosti, poput kupnje proizvoda i potrošnje energije, utjecati na ljude tisućama kilometara daleko na drugoj strani planeta. Radi se o novoj – *humanoj strani* – globalizacijskih procesa o kojoj do sada nismo trebali razmišljati. Ona predstavlja novo i nepoznato područje u koje do sada nismo zalazili. No, budućnost pažljivo motri na nas iščekujući kojim ćemo putem krenuti...

Sintagma “*građanin sustava*”  
odnosi se prije svega na pažljivo  
sagledavanje sustava kojeg  
svakodnevno oblikujemo našim  
mislima i interakcijama

## Razumjeti sustav u cjelini

Sintagma “*građanin sustava*” odnosi se prije svega na pažljivo sagledavanje sustava kojeg svakodnevno oblikujemo našim mislima i interakcijama da bi potom povratno taj isti sustav oblikovao nas. Poput sudionika u popularnoj igri *Beer distribution game* (simulacija koju su razvili profesori na MIT-u kako bi osvijestili *sustavnu perspektivu* u klasičnom lancu distribucije, značajno drugačiju od pojedinačnih perspektiva sudionika. Iako svaki učesnik u sustavu u najboljoj namjeri na individualnoj razini optimalno odlučuje, na razini sustava kao cjeline ubrzo se stvara kaos. Više o ovoj igri pogledajte na [www.beergame.org](http://www.beergame.org) – op. ur.) *Frustracija i zaglavljeno* dobro su poznati osjećaji koje smo svi mi osjetili u lošim organizacijama koje nisu baš najbolje funkcionirale. No, sve dok ne osvijestimo svoju vlastitu ulogu u kreiranju i održavanju takvih nefunkcionalnosti, sve dok ne budemo sposobni uočiti šire strukture, nećemo moći otkriti alternative za proaktivne promjene.

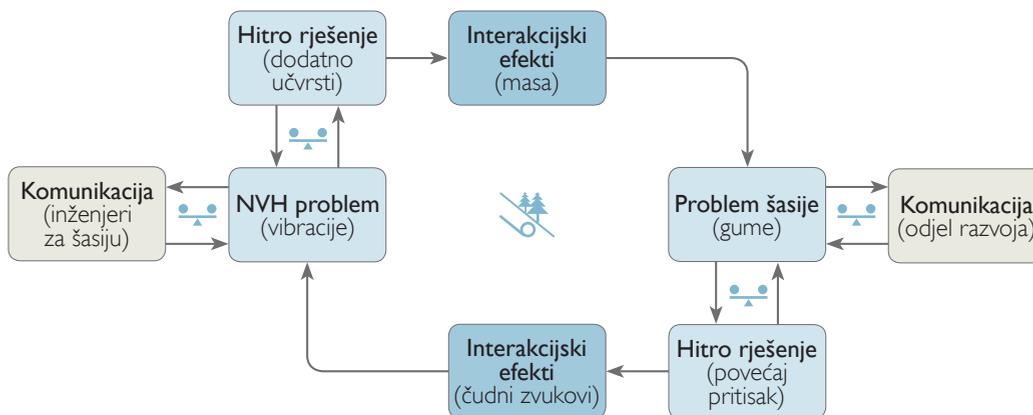
Dva su osnovna aspekta sagledavanja sustava:

1. Uočavanje (osvještavanje) strukturnih obrazaca međuovisnosti,
2. Naslućivanje budućnosti.

Sposobnost uočavanja strukturnih obrazaca međuzavisnosti potiče se i podržava raznim alatima poput *dijagrama sustava*, “pričanjem priča” (eng. *storytelling*), *slikanjem* ili *pjevanjem*. S druge strane naslućivanje budućnosti prije svega se odnosi na *prepoznavanje i ispravnu interpretaciju suptilnih znakova* koje nam priroda kontinuirano šalje i koje ljudi često zanemaruju.

Osvještavanjem neprimijećenih međuzavisnosti dolazimo do posebnog trenutka *budjenja* koje možemo opisati riječima: “znamo što smo i prije znali, samo što ranije nismo znali da znamo.” Unazad više godina dvije odvojene skupine inženjera specijalista šireg tima za razvoj proizvoda velike kompanije izradili su dijagram koji zorno prikazuje na koji su način jedni drugima, u najboljoj namjeri, stvarali nepremostive probleme:

Slika 1: Utjecaj nedostatka koordinacije na učinkovitost odjela



Kada su se inženjeri NVH grupe (NVH: noise, vibrations, harshness) suočili s problemom vibracija implementirali su tzv. *quick fix* rješenje (rješenje koje se koristi hitrim popravkom bez analiziranja dubljih uzroka koji su doveli do komplikacija – op. ur.) “dodatno učvršćivanje” umjesto da s drugom grupom razrade integralno rješenje. Njihovo “rješenje” je povećalo ukupnu masu vozila čime su značajno utjecali na rad druge skupine zadužene za šasiju. Druga razvojna skupina (zadužena za šasiju) potom je slijedila njihov primjer tražeći samostalno rješenja bez konzultacije s NVH inženjerima. Jednostavno su uklonili višak mase na dijelu šasije i to kompenzirali svojim *quick fix* rješenjem odnosno povećanjem tlaka u gumama kako bi se ispunili sigurnosni zahtjevi. Međutim, viši tlak u gumama kao popratnu posljedicu imao je “čudne zvukove” što je stvorilo nove probleme NVH inženjerima.

Kada su grupe zajednički pregledale dijagram jasno su uočili model ponašanja koji ih je godinama proganjao: oslanjali su se na *quick fix* rješenja zbog kratkih rokova

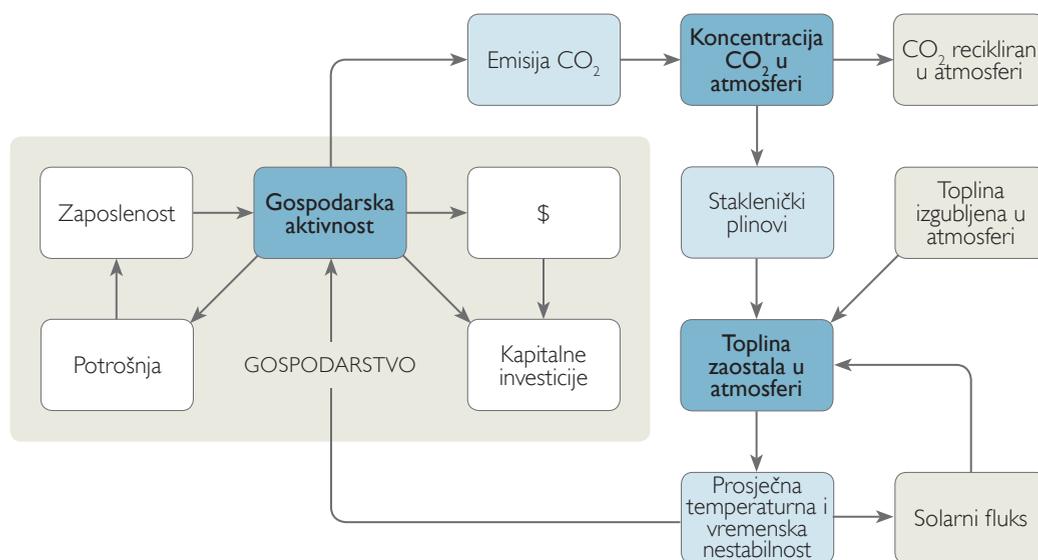
i nedostatka spremnosti da izdvoje dodatno vrijeme i osmisle kvalitetno integralno rješenje. Dok su tako sjedili u nevjerici, brzo su shvatili kako će osviješteni obrazac utjecati na njihovu budućnost: eskalacijom loših odnosa u kompaniji, povećanjem neprijateljstva među odjelima i nižom kvalitetom proizvoda. Na kraju je netko od prisutnih povikao: *Ma pogledajte samo... što činimo sami sebi!*

Iskustvo mi kazuje da ljudi, jednom kada osvijeste sustavne obrasce koje sami stvaraju, kada naslute patnju koju će ti obrasci u budućnosti stvarati, bez iznimke započnu otkrivati putove da ih promijene. Na primjeru inženjera tvrtke za proizvodnju automobila promjena obrasca se odnosila na *razvoj povjerenja i užu suradnju* timova u svrhu ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Potaknuti uspjehom promjena i drugim iskustvima sličnog osvještavanja širi tim za razvoj novih proizvoda dovršio je projekt razvoja novog modela automobila godinu dana prije isteka krajnjeg roka vrativši pritom kompaniji 60 milijuna US\$ nepotrošenih sredstava!

## Sagledati sustav: globalne klimatske promjene

Iako se cjelovito sagledavanje globalnih sustava isprva čini još zahtjevnijim pothvatom, temeljna načela koja vrijede za jednostavnije sustave ovdje su također primjenjiva. U nastavku teksta pronaći ćete jednostavni dijagram koji nam pomaže razumjeti globalne klimatske promjene. Kao i na primjeru *Beer distribution game* potrebno je prvo proširiti granice osobne svjesnosti kako bi nadvladali

puko upravljanje vlastitim položajem. U slučaju klimatskih promjena, biznis i društvena zajednica oduvijek su se tradicionalno usmjeravali na osnaživanje gospodarske aktivnosti oslanjanjem na prihode, potražnju i kapitalne investicije. Sve do nedavno nismo imali u vidu fizičke nusprodekte gospodarskog rasta – *stakleničke plinove* poput  $\text{CO}_2$  – koji se ispuštaju u atmosferu.



Tako se stvaraju zalihe  $\text{CO}_2$  u atmosferi (koncentracija  $\text{CO}_2$ ) baš kao što u igri *Beer game* narudžbe kupaca generiraju zalihe u skladištu dobavljača. S porastom količine  $\text{CO}_2$  u atmosferi povećava se i količina zaostale toplinske energije. Porast temperature koji iz toga proizlazi povratno utječe na organske sustave te u konačnici opet na gospodarsku aktivnost. Neki stručnjaci

tvrdi da će klimatsko zatopljenje pozitivno utjecati na biznis i gospodarski razvoj. Drugi pak dvoje da će tako biti preispitujući i kritizirajući takve optimistične scenarije uvjereni da ulazimo u doba velikih neizvjesnosti i izazova - vremenskih nestabilnosti, širenja tropskih bolesti i povećanja razine mora zbog voda koje otapanjem ledenjaka priteču u oceane.

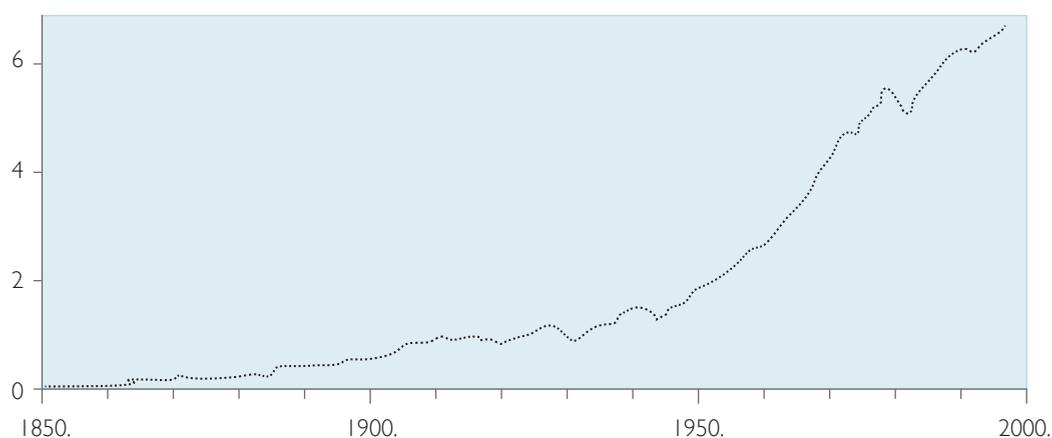
Sve veći broj lidera globalnih korporacija vjeruje da su potrebne mnogo agresivnije mjere u kontekstu smanjivanja emisije CO<sub>2</sub>.

Posljednjih godina stručnjaci u svijetu sve kvalitetnije osvještavaju opisani sustav i njegove mehanizme djelovanja. No, mišljenja o implikacijama i utjecaju na različite sfere ljudskog bivstvovanja i dalje su oštro suprotstavljena radi čega nije stvoren konsenzus o hitnosti smanjivanja emisije CO<sub>2</sub>. Veliki broj zemalja prihvatio je *Kyoto Protocol* iz 1994. godine osmišljen upravo u tu svrhu. Međutim, dva najveća svjetska proizvođača emisije CO<sub>2</sub>, SAD (25% globalne emisije) i Kina (11%), odbile su

priključiti se toj inicijativi. Usprkos tome, sve veći broj lidera globalnih korporacija vjeruje da su potrebne mnogo agresivnije mjere. John Brown, predsjednik uprave *British Petroleum*a, prvi je predsjednik jedne naftne kompanije koji je javno istupio progovorivši o opasnostima klimatskih promjena u povijesnom govoru na *Sveučilištu Stanford*. Međutim, za mnoge građane svijeta klimatske promjene ostaju tek neugodnom ali dalekom brigom, kao za mog prijatelja Amerikanca koji mi je nedavno rekao: "Klimatske promjene? Možda one budu problem budućim generacijama, za kojih stotinjak godina."

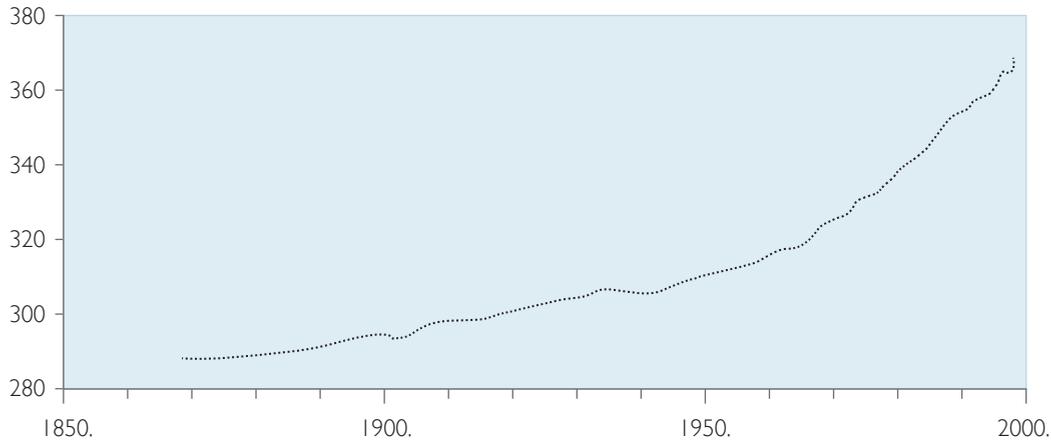
Dijametralno različiti stavovi o tom pitanju tragično su svjedočanstvo naše nesposobnosti da sustavno razmišljamo na rudimentarnoj razini kako bi bolje razumjeli i ispravno interpretirali činjenice s kojima već danas raspolažemo. Sljedeći grafikoni prikazuju povijesne podatke u posljednjih 150 godina koji korespondiraju prikazanom dijagramu sustava i prikazuju ukupnu emisiju CO<sub>2</sub> uzrokovanu ljudskim aktivnostima, koncentraciju CO<sub>2</sub> u atmosferi i prosječnu temperaturu.

**Ukupna emisija CO<sub>2</sub> uzrokovana ljudskim aktivnostima**  
(u milijardama tona ugljičnog dioksida godišnje)



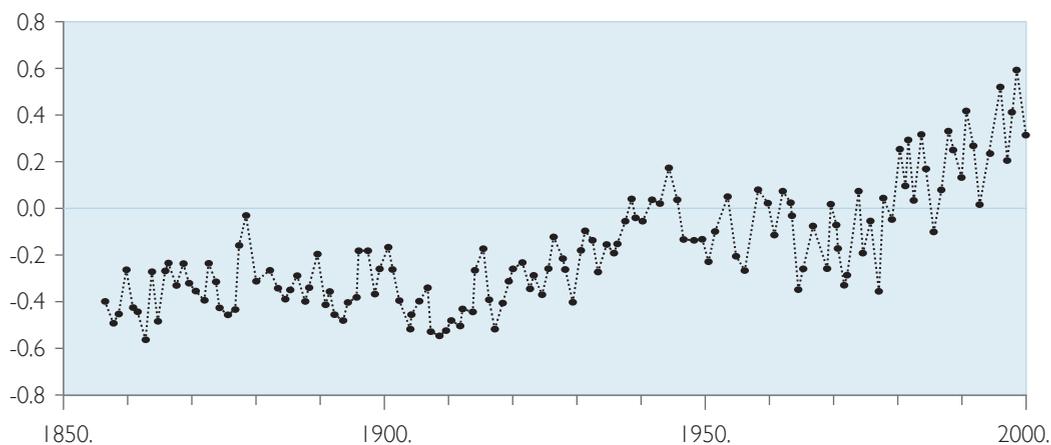
### Koncentracija CO<sub>2</sub> u atmosferi

Ppmv



### Prosječno godišnje povećanje temperature na planeti

Nulta linija predstavlja prosječnu temperaturu u razdoblju od 1961. do 1990. godine



Dijagram promjene prosječne godišnje temperature pokazuje blagi porast - nešto manji od 1 stupnja - što vjerojatno ne pobuđuje značajniju zabrinutost, posebno kada se u obzir uzmu brojne kratkoročne fluktuacije. Međutim, obrasci prikazani dvjema drugim dijagramima nedvosmisleno ukazuju na veliki problem. Koncentracija CO<sub>2</sub> u atmosferi tijekom posljednjih 150 godina povećala se za oko 30%, a emisija CO<sub>2</sub> uzrokovana izgaranjem fosilnih goriva

dramatično je porasla popevši se praktički od nule do 6 milijardi tona godišnje!

Ove sam grafikone prvi puta pokazao sudionicima ugledne poslovne konferencije o održivom razvoju održane u Europi 2004. godine. Sudionici, njih oko pet stotina, redom su bili stručnjaci, više ili manje afirmirani, uključeni u brojne inicijative na području održivog razvoja pa tako i na klimatskim promjenama. U želji da provjerim

njihovu sposobnost samostalne sistemat-ske interpretacije krivulja, upitao sam: “Na koji bi način osmogodišnje dijete shvatilo prikazanu situaciju? Što bi o tome željelo znati?” Predložio sam im da zamisle kadu i vodu koja ulazi u kadu. Ubrzo su shvatili da emisija CO<sub>2</sub> nalikuje vodi koja utječe, a da varijabla “koncentracija CO<sub>2</sub>” nalikuje trenutačnoj razini vode u kadi. Na pitanje o tome što bi dijete dodatno željelo znati odgovorili su mi da bi ga zasigurno interesirala brzina ispuštanja tj. brzina kojom CO<sub>2</sub> izlazi iz atmosfere. Nakon što smo zajednički osvijestili važnost ove informacije upitao sam ih o tome znaju li doista koliki je omjer ulazne i izlazne emisije, tzv. omjer “*sekvestracije ugljičnog dioksida*”. Nažalost, tek desetak ruku se našlo u zraku. Tada sam shvatio koliki su zapravo razmjeri nepoznavanja jednog toliko važnog problema.

Dakle, tek je minoran broj ljudi u grupi tog kalibra i kvalitete znao da CO<sub>2</sub> izlazi iz atmosfere upola manjom brzinom nego što u nju ulazi.

Važnost ove spoznaje kasnije je došla dodatno do izražaja kada smo zajednički

izračunali da se ništa značajno ne bi promijenilo čak ni kada bi sve zemlje svijeta, doslovce sutra, ispunile ciljeve *Kyoto Protokola* (stabilizacija emisije na razini 1990. godine) jer bi količina CO<sub>2</sub> u atmosferi zauvijek nastavila rasti! Stoga je svijetu potrebno, simulacije su to pokazale, smanjenje emisija CO<sub>2</sub> u iznosu od 50% ili većem što nadilazi ciljeve najsmionijih planova.

Danas više nitko ne može biti siguran na koji će način globalni klimatski sustav reagirati na dramatični kontinuirani porast koncentracije CO<sub>2</sub>. Još i važnije, nitko ne zna što ćemo mi, stanovnici planete Zemlje, napraviti da zaustavimo taj trend. Stara kineska poslovice kaže: “Ako se nastavimo kretati u smjeru kojim idemo, vrlo ćemo vjerojatno završiti tamo kamo smo krenuli.” A svi dobro znamo da se taj “mi” prije svega odnosi na našu djecu i unuke. Unatoč neizvjesnostima slobodno možemo reći da se s pravim posljedicama klimatskih promjena još uvijek nismo suočili. No, generacije koje dolaze sigurno hoće; osim ako prije toga ne naučimo ispravno sagledati sustav kojeg svi zajedno stvaramo i podržavamo kako bi krenuli nekim drugim smjerom.

## Sustavna perspektiva

Pojedincu nije osobito teško izgubiti se u promišljanjima o globalnim temama poput klimatskih promjena i pritom se osjećati nemoćno, kao da ništa ne možemo učiniti, kao da možda nitko ništa ne može učiniti. Međutim, globalni sustavi nisu samo globalni. Oni su također *ovdje*.

U tome se krije istinska tajna *sustavne perspektive*. Sustav se ne nalazi samo “tamo negdje” već i *ovdje*. Svi smo mi kliconoše

cjeline koji prožimaju širi sustav svojim mentalnim modelima. Svi smo mi akteri u globalnom energetsom sustavu, prehrambenom sustavu i globalnom procesu industrijalizacije. Raspoložemo slobodnom voljom da svojim razmišljanjem i djelovanjem podržavamo sadašnji sustav ili da mijenjajući svoje razmišljanje i ponašanje krenemo u nekom posve drugom smjeru. Budući da se sustavi koji oblikuju naše živote manifestiraju na višestrukim razinama, njihova se

transformacija također može i mora odvijati na višestrukim razinama.

To ne znači da bilo tko, kao pojedinac ili kao organizacija, posjeduje sposobnost promijene takvih širih sustava. Pogotovo je to nemoguće učiniti “preko noći”. Štoviše, praktično pravilo kazuje upravo suprotno: *nitko to ne može učiniti jednostrano*. Predsjednik SAD-a i predsjednik Kine također nemaju dovoljnu moć da promijene trenutačnu ovisnost svijeta o fosilnim gorivima, iako su njihove nacije najveći svjetski konzumenti. Čak su i oni, moćnici kakvih ih vidimo, samo akteri u širem sustavu, u mnogo većoj mjeri ograničeni nego što mi to mislimo. Stvarnost je zapravo drukčija; globalni energetska sustav je takav kakav jeste zbog ljudi i institucija koji ga tvore, a ne radi nekih čvrstih fizikalnih zakona koji njime upravljaju.

Svi mi tek smo neiskusni početnici u procesu razumijevanja dubokih i značajnih *promjena kompleksnih sustava*. No, iskustva istraživača SoL-a (*Society for Organizational Learning*) stečena posljednjih dvadesetak godina ukazuju da su takve transformacije ostvarive kada kritična masa pojedinaca i institucija započne pažljivo sagledavati trenutačni sustav i vlastitu ulogu u njegovom funkcioniranju. Prenesemo li takva opažanja u kontekst klimatskih promjena čini se kako možemo zaključiti da svjesnost o tom problemu među brojnim liderima, a posebno među liderima velikih multinacionalnih korporacija i NGO-a kojima je zadatak promišljati u globalnim okvirima, kontinuirano raste. “Promislim li o tome što se sve u današnjim organizacijama dešava”, kaže Andre van Heemstra iz *Unilevera*, “dolazim do zaključka kako svjesnost o značaju održivosti kontinuirano raste jer nam je *sustavno razmišljanje*, manifestirano u različitim oblicima, omogućilo da uvidimo

razne međuzavisnosti koje u prošlosti nismo vidjeli. Nadalje, osvještavanje tih međuzavisnosti vodi nas do zaključka kako je apsolutno glupo i neozbiljno promišljati o komercijalnoj održivosti u izolaciji, odvojeno od društvene i ekološke održivosti”.

Takva spoznaja, želimo li da doista bude transformativna, u konačnici mora obuhvatiti kritičnu masu sudionika koji tvore i podržavaju postojeći sustav; ono što smo u znanosti liderstva i menadžmenta nazvali “*strateškim mikrokozmosom*”. U poduzeću se taj strateški mikrokozmos odnosi na suvislu skupinu ljudi i timova koji oblikuju postojeći sustav, kao u slučaju kompanije proizvođača automobila kada je dovoljan broj menadžera i inženjera u timu za razvoj proizvoda konačno osvijestio na koji su način sami sebe ometali u postizanju ciljeva. Slično tome, pomoću *strateških mikrokozmosa* moguće je pokrenuti promjene u industriji, u složenim opskrbnim lancima i zajednici u cjelini. Upravo će na tom području organizacije zasnovane na sustavnom razmišljanju i povezanim disciplinama učenja u budućnosti ostvarivati značajne rezultate; poticanjem kolektivnog promišljanja i inovacija te preuzimanjem uloge svojevrsne centralne osi mikrokozmosa širih sustava.

Svi mi tek smo neiskusni početnici u procesu razumijevanja dubokih i značajnih *promjena kompleksnih sustava*.



Pravi lideri znaju  
prepoznati trendove.

**posao.hr**

## Biznis kao inkubator: klice novog energetskeg sustava

*Želimo li biti odgovorni i odgovorno se ponašati, na razini našeg poduzeća moramo utjeloviti promjenu koju želimo vidjeti u svijetu. To znači da se trebamo potpuno otvoriti za promjene: naših proizvoda, procesa, poslovnih modela, načina vođenja i međusobnog opibodenja. Malo je vjerojatno da sitnim parcijalnim promjenama možemo promijeniti cjelinu. - Roger Saillant, CEO, Plug Power*

Buckminster Fuller često je znao reći kako čovječanstvo mora naučiti koristiti “energetske prihode”, kontinuirano pritjećuću energiju Sunca te njima zamijeniti “energetski kapital”, nataložene naslage biomase koje je ista sunčeva svjetlost formirala milijunima godina ranije. Stvaranje novog energetskeg sustava usklađenog s očekivanjima i potrebama modernog društva traži korištenje različitih inovativnih tehnologija od kojih se jedna sigurno odnosi na nove generacije gorivih ćelija (eng. *fuel cells*) koje struju stvaraju pomoću elektrokemijske reakcije i pri tome koriste isključivo vodik i kisik. Osim jeftinih, pristupačnih i ekološki prihvatljivih inputa velika prednost ove tehnologije ogleđa se u njezinim nusproduktima: *toplini i vodi*. Iako se u gorive ćelije već godinama polažu velike nade javnosti te ih se smatra ključnim elementima ekološki prihvatljivog energetskeg sustava, do danas one nisu uspjele postići konkurentnu cijenu i razinu pouzdanosti koja je prikladna za širu komercijalnu upotrebu.

Sve to jako je dobro znao Roger Saillant kada je nakon 30 godina radnog staža u automobilskeg industriji napustio tvrtku *Visteon*, podružnicu poduzeća *Ford Motor Company*, kako bi preuzeo vođenje male tvrtke s 500 zaposlenih (gotovo dvadeset puta

manje od *Visteona*) koja se bavila proizvodnjom gorivih ćelija. Tvrtka *Plug Power* do njegovog dolaska nije uspijevala ostvariti profit. Osim toga, uslijed burzovnog “dot-com” sloma suočila se s ogromnim padom vrijednosti dionica od 150 US\$ po dionici na manje od 10 US\$ po dionici čime je u velikoj mjeri izgubljen osobni imetak zaposlenika. Kao doktor znanosti s četverogodišnjim post-doktorskim istraživačkim stažem, Saillant je već duže vrijeme razmišljao koliko bi samo važno bilo, za cjelokupno stanje u svijetu, stvoriti prenosnicu prema novom svjetskom gospodarstvu koje će se temeljiti na energiji dobivenoj iz vodika. Također je bio posve svjestan činjenice da svoja osobna iskustva u vođenju organizacija, organizacijskom učenju i postavljanju hiper-efikasnih proizvodnih procesa, uvodi u industriju koja je patila od pretjeranog publiciteta i neprikladnog liderstva.

U poduzeću *Plug Power* Saillant je naišao na demoraliziranu radnu snagu i pomanjkanje šire vizije o svrsi i važnosti njihova

Želimo li biti odgovorni i odgovorno se ponašati, na razini našeg poduzeća moramo utjeloviti promjenu koju želimo vidjeti u svijetu. To znači da se trebamo potpuno otvoriti za promjene.

Amerikanci troše 25% svjetske energije i stvaraju otprilike isto toliko stakleničkih plinova iako čine tek 5% ukupne svjetske populacije.

rada, koje je proizlazilo iz svojevrzne “tehnokulture” u kojoj su ljudi primarno bili usmjereni na tehničke probleme osmišljavanja i proizvodnje proizvoda, u ovom slučaju gorivih ćelija. Takva kultura nije ih poticala da promišljaju o širem problemu održivosti ni o stvaranju drugačije klime koja će promicati učenje. “Nažalost, nikada nismo pokušali inovirati naše međusobne odnose niti smo ikada pomislili da bi se na neki drugi način mogli odnositi prema okolini koja nas okružuje”, govorio je jedan od inženjera. Temeljem novih spoznaja, Roger je uskoro oformio posebnu leadersku grupu koja je osim top menadžera obuhvaćala inženjere i lidere na nižim razinama organizacije koji su započeli stvarati, kasnije se to pokazalo, jedno od najbolje vođenih poduzeća za proizvodnju gorivih ćelija u svijetu i to “bez kompromisnom implementacijom načela *organizacije koja uči* u kombinaciji s principima održivosti”.

Značajna komponenta današnje kulture *Plug Powera* izjava je naziva “Tko smo mi” u čijem su stvaranju sudjelovali svi zaposlenici tvrtke koja počinje ovako: “*Plug Power* je čvrsto združena zajednica ljudi strastveno usmjerenih prema zajedničkom 3P

cilju: Ljudi (*People*), Planeta (*Planet*) i Profit. Uspjeh dostižemo uravnoteženjem triju želja: da transformiramo sektor energetike, aktivno se uključimo u život zajednice i volimo svoju obitelj. Vodimo primjerom, nesalomljivo odlučni da dostignemo svoj konačni cilj”.

U pet godina otkako im se Saillant pridružio *Plug Power* je prošao dugačak put transformacije prema uspješnom poduzeću u biznisu novih tehnologija. Osim toga, jednako je važna činjenica što su se prometnuli u lidera industrije uvođenjem održivih, tzv. “zero-to-landfill” standarda proizvodnje (proizvodi koji se nakon upotrebe mogu ponovno iskoristiti - op. prev.) koji značajno utječu na mladu industriju. “Čvrsto vjerujemo kako smo dovoljno tehnički osposobljeni da izradimo ekonomski isplative gorive ćelije koje će se moći u cijelosti reciklirati”, tvrdi tehnički direktor John Elter, nominiran za *U.S. National Medal of Technology* za vođenje slavnog *Lakes* tima u kompaniji *Xerox* kada su u kasnim devedesetim uspjeli proizvesti novu revolucionarnu platformu za kopiranje koja se u iznosu od 94% mogla ponovno iskoristiti u proizvodnji a reciklirati u mjeri od 96%. “U budućnosti kupci gorivih ćelija očekivati će da ih po isteku vijeka trajanja vrate proizvođaču koji će ih pak rado primiti natrag radi dijelova koji će biti previše vrijedni da bi završili na otpadu.”

Iako mnogi kritiziraju američku rasipnost, Saillant vidi SAD kao zemlju značajnih leaderskih mogućnosti. “Amerikanci troše 25% svjetske energije i stvaraju otprilike isto toliko stakleničkih plinova iako čine tek 5% ukupne svjetske populacije. Naše metode i pristupi osmišljavanju, dizajniranju i proizvodnji proizvoda utječu na globalne standarde. Nažalost, današnji model proizvodnje uzrokuje rasipanje gotovo pet stotina

tona materijala po osobi godišnje ili više od tone po osobi dnevno. SAD predstavljaju dominantnu silu zapadnjačke kulture. Zapadnjačka kultura dominira svijetom. Odgovornost kojom koristimo taj dominantni položaj dalekosežno će ubrzati ili usporiti promjene koje želimo vidjeti u svijetu.”

Rogerozu viziju transformacije oblikovale su lekcije i iskustva stečena diljem svijeta. “Život i rad u sjevernom dijelu srednjeg Meksika, Sjevernoj Irskoj, istočnoj Europi i Aziji naučio me mnogo o tome kako je to biti *gost*. Mislim da svi mi moramo naučiti o tome kako ćemo biti bolji *gosti*, u svim odnosima, zajednicama i na našem planetu. Moramo razvijati duhovnost kako bi ovladali tehnologijom. Posjedujemo moćne umove, sposobne stvoriti viziju koja će nas gurnuti prema naprijed. Prije svega, međutim, sami sebe moramo vidjeti tek malim djelićima cjeline i ponašati se u skladu s time.”

Članica SoL-a Katrin Kaenfer izradila je više stručnih elaborata o kompanijama koje nastoje uvesti održive proizvode i procese u svoje poslovanje te o tome kaže: “Čini

Mislim da svi mi moramo naučiti o tome kako ćemo biti bolji *gosti*; u svim odnosima, zajednicama i na našem planetu. Moramo razvijati duhovnost kako bi ovladali tehnologijom.

se kako je *Plug Power* jedina tvrtka u našim dosadašnjim istraživanjima u kojoj se transformacija prema održivosti i primjena koncepcije *organizacije koja uči* nerazdvojivo preklapaju. Tijekom intervjua zaposlenika o poduzeću primijetila sam kako pojmove ‘održivost’ i ‘učenje radi organizacijskog razvoja’ smatraju gotovo sinonimima. Čini se da su zaposlenici prihvatili ideju po kojoj dostizanje održivosti nije moguće ako se zanemari učenje.”

## Lanci opskrbe: sustav sagledava samog sebe

*Utjecajne inovacije budućnosti integrirati će cjelokupne vrijednosne lance osiguravajući time dugoročnu održivost društvenih, ekoloških i gospodarskih sustava. - Darcy Winslow, Nike*

Danas u svijetu mnoge organizacije sudjeluju u složenoj mreži opskrbe koja se prostire preko cijele planete. U prošlosti, lideri su upravljali opskrbnim lancima kako bi unaprijedili učinkovitost, smanjili troškove i brže

reagirali na promjene. No, sve su to (pre)mali koraci u odnosu na stvarne potrebe u želji stvaranja istinski održive opskrbne mreže. Realizacija takvog projekta traži od sudionika duž cijelog nabavnog lanca da se maksimalno angažiraju u sagledavanju i osvještavanju šireg sustava funkcioniranje kojeg podržavaju svojim razmišljanjem i djelovanjem. Osim toga, od sudionika traži inoviranje i osmišljavanje novih načina međusobne suradnje.

Od svih postojećih, *svjetski lanac opskrbe hranom* naj snažnije utječe na živote ljudi. Proizvodnja i distribucija hrane najveća je svjetska industrijska grana koja broji više od milijardu zaposlenika. Iako se imućnim potrošačima bogatog zapadnog svijeta niza izgled čini da je situacija u tom sektoru “sasvim u redu”, budući da usred zime u New Yorku ili Parizu kupuju dinju za 1,50 US\$, iza vrlo povoljnih cijena i visoke razine dostupnosti krije se najveći svjetski sustavni poticatelj siromaštva, političke i ekonomske nestabilnosti te uništavatelj lokalne flore i faune.

U posljednjih pedeset godina prodajne cijene poljoprivrednih proizvoda poput soje, kukuruza, pšenice, pamuka i krumpira na svjetskom su tržištu snižene između 60% i 80% dok je ukupna proizvodnja tih istih proizvoda porasla od dva do deset puta. Pad cijena poljoprivrednih proizvoda s jedne je strane povoljna okolnost za bogate potrošače, a s druge prava tragedija za proizvođače, stanovnike ruralnih područja. Primjerice, prosječna prodajna cijena kave danas podmiruje tek 50% proizvodnih troškova! Posljedično tome, zaključujemo kako današnji globalni prehrambeni sustav proizvodi jeftinu hranu za bogate i

Od svih postojećih, *svjetski lanac opskrbe hranom* naj snažnije utječe na živote ljudi. Proizvodnja i distribucija hrane najveća je svjetska industrijska grana koja broji više od milijardu zaposlenika.

skupu hranu za siromašne što sadašnju situaciju čini dugoročno neodrživom. Da je tome tako počinju uviđati i multinacionalne kompanije. Chris Pomfret, član uprave za marketing poduzeća *Unilever Europa*, u svom obraćanju sudionicima jedne ugledne konferencije rekao je: “Sigurnost svjetskog lanca opskrbe hranom od vitalnog je značaja za budućnost našeg poduzeća. Stoga pitanje o tome može li koncepcija održivosti bolje prodavati proizvode odgovorno smatramo potpuno neprimjerenim. Umjesto toga, svi mi trebali bismo se zapitati: ‘Može li naše poduzeće dugoročno opstati ako zanemarimo koncepciju održivosti?’”

*Sagledati sustav zajedno.* Nažalost, pojedinci i ključne institucije sposobni da ispravno sagledaju globalni lanac opskrbe hranom još su uvijek rijetkost. Oni malobrojni nisu prikladno povezani te su zato nesposobni da se ujedine kako bi zajednički značajnije doprinijeli promjenama. Iako je *Unilever* jedna od najvećih, naj snažnijih i najutjecajnijih multinacionalnih kompanija za proizvodnju i prodaju prehrambenih proizvoda u svijetu, malo toga mogu sami učiniti. “Svaka aktivnost koja namjerava polučiti bilo kakve rezultate na području izgradnje održive poljoprivrede zahtijeva *suradnju* i *udruživanje* subjekata koji inače ne surađuju”, tvrdi van Heemstra. Za sustav poput globalne proizvodnje hrane to znači da se za ispravno *sagledavanje sustava u cjelini* poslovnom sektoru moraju pridružiti razne javne institucije, neprofitne organizacije i predstavnici civilnog društva.

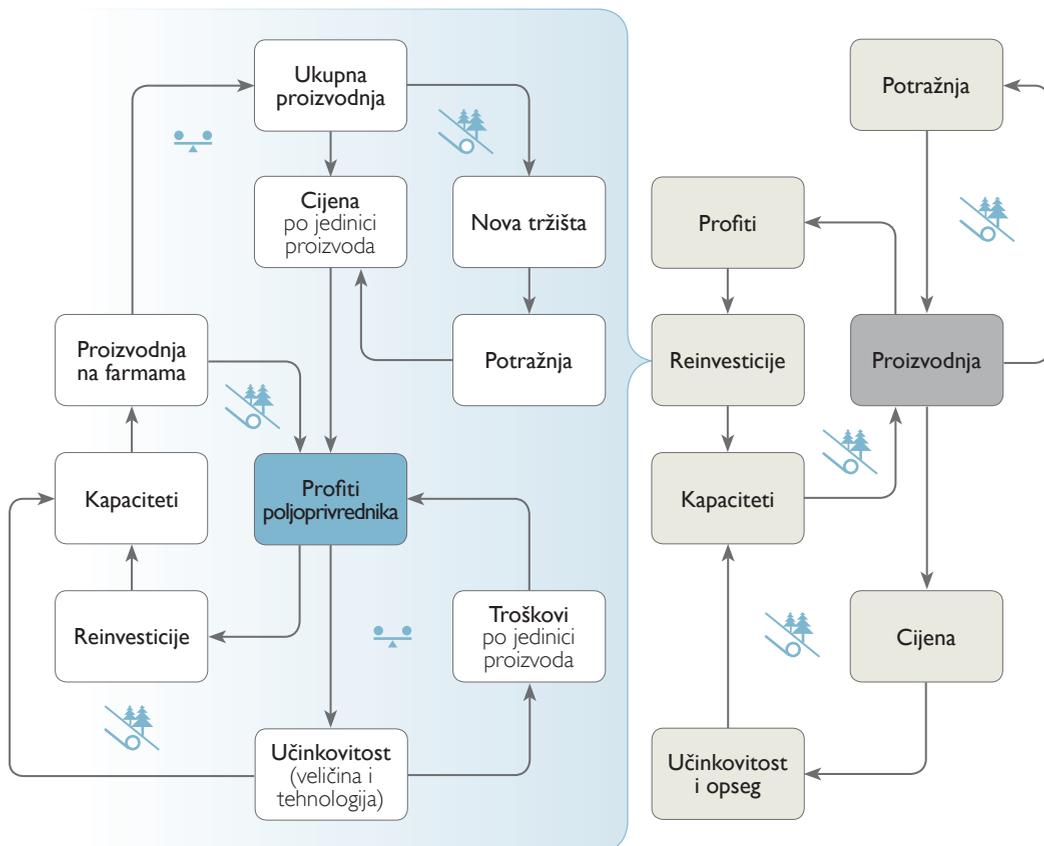
Godine 2004. predstavnici *Europske Komisije* pridružili su se *Unileveru*, *Oxfamu* i drugim multinacionalnim prehrambenim kompanijama, globalnim i lokalnim neprofitnim organizacijama, značajnim zakladama i predstavnicima NGO-a iz Nizozemske i Brazila kako bi stvorili novu radnu grupu od tridesetak subjekata i započeli rad na

inovativnom eksperimentu naziva *Laboratorij održivog lanca prehrane* (SFL, *Sustainable Food Lab*). Cilj projekta sažet je u namjeri stvaranja “održivog lanca opskrbe hranom” kojeg u što kraćem vremenu treba uvesti u mainstream praksu i to poticanjem *zajedničkog učenja i suradnje* duž cijelog lanca.

S postepenim razvojem SFL projekta polako je postajalo jasno da sudionici često dijele zajedničko razumijevanje uočenih međuzavisnosti u postojećem sustavu kao i jasnu viziju o tome u kojem se smjeru sustav kreće. Njihovim riječima rečeno: “Osjećali smo se zarobljeno u ‘trci prema dolje’ koja nas je sve brže i brže vukla u smjeru kojim nitko nije želio ići”. S time u svezi otkrili su tri grupe interaktivnih

ojačavajućih sila koje su “vodile trku” u neželjenom smjeru:

1. Ojačavajući *rast ponude* pokretan povećanjem proizvodnje i profita koji vodi prema novim investicijama i prema daljnjem porastu kapaciteta (proizvođači hrane),
2. Ojačavajući *rast potražnje* pokretan povećanjem ponude koja snižava cijene i povećava dostupnost, što vodi prema daljnjem povećanju ponude budući da proizvođači uočavaju nove tržišne prilike (kompanije, trgovci i potrošači),
3. Daljnji *porast kapaciteta* pokretan padom cijena, stimulativnim ulaganjima, povećanom učinkovitošću i sve većim korištenje zemlje kao resursa kako bi se prihodi farmi održali na željenoj razini (lokalni proizvođači hrane i multinacionalni proizvođači hrane).



Stvarnost sustava ogleda se u tome da proizvodnja i dalje nastavlja rasti dok cijene i dalje nastavljaju padati čak i onda kada se zdrava ekonomska logika tome protivi.

Prirodne sile iz prve i druge grupe potiču rast kapaciteta, proizvodnje i potražnje u mnogim industrijama, a ne samo u prehrambenoj. S ulaskom i dominacijom velikih multinacionalnih kompanija, s njihovim nesmetanim pristupom financijskom kapitalu i naprednoj tehnologiji, one dodatno jačaju. Međutim, barem dvije nove značajke procesa proizvodnje hrane ove temeljne ekonomske sile čine problematičnima. Općenito gledano, s porastom opsega proizvodnje i padom cijena proizvođači ulaze u potragu za jeftinijom proizvodnjom sve dok se profiti toliko ne umanje da se daljnje širenje više ne isplati. Međutim, farmeri i male tvrtke u siromašnim zemljama nastavljaju povećavati proizvodnju čak i onda kada nemaju profita ili kada posluju s gubitkom, a to čine radi toga što nemaju drugu opciju budući da napuštanje farme i tradicionalnog stila života kako bi se odlaskom u obližnje gradove upustili u još nesigurniji život za njih nije rješenje. Umjesto da učine tako nešto, svoje prihode nastoje održavati na istoj razini povećanjem proizvodnje i povećanjem učinkovitosti (korištenjem gnojiva i pesticida) ili pak dodatnim obrađivanjem rubnih poljoprivrednih područja (treća skupina ojačavajućih sila).

Riječju, stvarnost sustava ogleda se u tome da proizvodnja i dalje nastavlja rasti dok cijene i dalje nastavljaju padati čak i onda kada se zdrava ekonomska logika tome protivi. Članovi SFL-a o tome kažu: “Kada prihodi rastu, proizvodnja raste, a kada prihodi opadaju, proizvodnja i dalje raste!”

Sve navedeno vodi nas prema drugoj posebnosti prehrambenog sustava - proizvodnja se ne može u nedogled povećavati, a da se pritom ne premaši *ekološka održivost* prinosa. Pod pritiskom kontinuiranog povećanja proizvodnje farmeri su se našli u svojevrsnom začaranom krugu. Budući da stalno nastoje kratkoročno povećati proizvodnju, negativno utječu na dugoročnu plodnost svojih oranica pa onda, očajni zbog takve situacije, u sljedećem krugu posežu za još radikalnijim mjerama kratkoročnog povećanja proizvodnje i prihoda te tako podržavaju globalni trend prekomjerne proizvodnje hrane koji je u posljednjih pedesetak godina doveo do degradacije jedne milijarde hektara (površina koja odgovara veličini Kine i Indije zajedno) plodnog tla.

Opisani sustav podržavaju i pokreću različiti i sukobljeni mentalni modeli. “Svjetski lanac opskrbe hranom klasičan je primjer sustava koji se posve oteo kontroli”, tvrdi Hal Hamilton, direktor *Sustainability Institute* i član uprave SFL-a. “Unutar sustava svaka komponenta odlučuje na temelju najboljih namjera. Nitko namjerno ne čini sustav ovakvim kakvim jest. Pojedinci i institucije optimalno odlučuju. Problem se sastoji u tome što djeluju u okvirima vrlo fragmentiranog sustava. Kompanije pronalaze rješenje u korištenju tehnologije za povećanje produktivnosti. S druge strane, aktivisti se na njih žestoko obrušavaju smatrajući ih štetočinama koji uništavaju lokalne zajednice farmera i prirodni okoliš. Vlade država

nalaze se negdje u sredini, s jedne strane pritisnute korporacijama i njihovim zahtjevima za povećanjem proizvodnje i profita, a s druge političkim pritiscima farmera koji su zbog pada cijena prisiljeni napuštati svoje posjede u sve većem broju. Vlade imućnih zemalja probleme rješavaju izdašnim subvencijama za poljoprivredu (500 milijardi US\$ godišnje) za što siromašni nemaju sredstava. Riječju, sustavu nedostaje *zajedničko promišljanje* svih uključenih aktera u ime dugoročnih zajedničkih interesa.”

Korištenjem metoda zajedničkog “naslućivanja” (*sensing*), “dubokog poimanja” (*pre-sensing*) i “ostvarivanja” (*realizing*) članovi grupe *Laboratorija održivog lanca prehrane* pokušavaju ponuditi “kariku koja nedostaje” i povezali različite discipline učenja u radu na kompleksnim problemima (problemi koji uključuju multi-dioničke perspektive).

Zajedničko naslućivanje (*co-sensing*) zahtjeva pažljivo i jednakomjerno sagledavanje situacije *izvan* i *unutar* sustava. Za tim SFL-a sagledavanje sustava prema vani započelo je izradom *dijagrama sustava* i drugih konceptualnih alata. Osim toga, članovi tima otputovali su u Brazil (*learning journey*) kako bi u ruralnim područjima te zemlje doživjeli sustav u njegovom prirodnom obliku. Takva praksa, *suočavanje sa stvarnošću* kojoj smo sami kumovali, ponekad pokrene snažne sile promjene – no samo onda kada dovoljno vremena ostavimo da smislenost nove stvarnosti penetrira u naše uobičajene mentalne modele i osjećaje potičući tako stvaranje dubljih vizija na pojedinačnoj i kolektivnoj razini. U opisanom procesu konceptualnog razumijevanja sila koje pokreću sustav i sagledavanja sustava organskim putem na zajedničkom putovanju, članovi SFL-a osvijestili su činjenicu kako je “trka prema dolje” zapravo tragično natjecanje u kojem nema pobjednika. “Posve je očito da je sustav

proizvodnje i distribucije hrane kritično bolestan”, komentirao je jedan od članova.

Na šestodnevnom retreatu, dva mjeseca nakon povratka iz Brazila, koristili su drevnu metodu *samovanja* za uzdizanje svijesti iz svakodnevnih mentalnih modela i inkubaciju novih vizija radi čega je svaki član tima dva dana i dvije noći proveo sam u divljini. Zatim su krenuli dalje u procesu. Umjesto da različite osobne vizije nasilno integriraju u jednu zajedničku, članovi tima usmjerili su se na oblikovanje različitih “prototipskih” inicijativa koje su odražavale jedinstvene pojedinačne perspektive i područja utjecaja. Nove ideje kretale su se u širokom rasponu, od razvoja specifičnih lanaca opskrbe preko traženja pristupa koji će istinu o stanju sustava prezentirati potrošačima, sve do okupljanja široke koalicije kompanija u biznisu hrane koje bi doista mogle promijeniti pravila igre.

*Izgradnja zajedničke vizije kojom se mijenjaju širi sustavi.* Iako je još uvijek prerano evaluirati utjecaje bilo koje od navedenih inicijativa, osobno vjerujem da one sasvim jasno ukazuju na *četiri važne lekcije* koje čitatelji već sutra mogu koristiti kako bi prvo sagledali, a zatim i mijenjali šire sustave.

Sustavu nedostaje *zajedničko promišljanje* svih uključenih aktera u ime dugoročnih zajedničkih interesa.

# Snaga suradnje

## Umijeće vođenja kroz ključne razgovore

Zagreb, 6. - 8. srpnja 2011.

## The Power of Collaboration

### Art of Hosting Meaningful Conversations

#### POZIVAMO

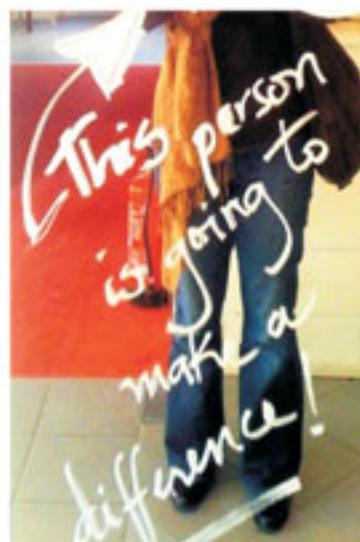
- Poduzetnike, socijalne inovatore, pokretače promjena, prijatelje HUB Zagreb inicijative
- Voditelje, facilitatore, trenere, predavače, konzultante, razne zajednice i mreže
- Sve koji žele iskusiti drugačiju perspektivu suradnje i stvaranja, za dugoročna rješenja i održive zajednice ili organizacije

*Inspirirani smo s onim što se dogodi kad se ljudi susretnu s namjerom učenja, razgovaranja, povezivanja ideja, razvoja inicijativa - hoćete li nam se pridružiti?*

Naučite kako povezati i pokrenuti ljude oko zajedničke svrhe! Potaknite svoju organizaciju ili zajednicu da preuzme odgovornost za stvaranje potrebnih, korisnih i održivih rješenja.

#### Ako želite znati kako:

- povezati i usmjeriti inicijative pojedinaca prema zajedničkim inovacijama
- stvoriti i održati prostor za uspješnu suradnju s jasnim smislom i razlogom, uz postizanje dugoročnih i održivih rezultata
- potaknuti razvoj socijalnog poduzetništva (social entrepreneurship) ili razvoj poduzetništva unutar organizacija, korporacija, većih i manjih poduzeća (intrapreneurship)



pridružite se internacionalnoj grupi trenera i sudionika na intenzivnom trodnevnom treningu u Zagrebu s posebnim fokusom na snagu suradnje, razvoj inicijativa, mreža i poduzetništva!

Detaljne informacije o treningu pogledajte na [www.sestioblik.hr](http://www.sestioblik.hr)

Art of Hosting Meaningful Conversations je zajednički naziv za praksu i za treninge koji se održavaju širom svijeta. Saznajte više na [www.artofhosting.org](http://www.artofhosting.org)

# GET YOURSELF INSPIRED

1. Obzirom da najuporniji sustavni problemi nadilaze geografske i institucionalne granice, *strateški mikrokozmos* koji će se baviti promatranim sustavom također bi trebao okupiti predstavnike svih involviranih strana, u ovom slučaju poslovnog, javnog i civilnog sektora. Formiranje grupe ljudi s toliko različitim perspektivama koji su voljni surađivati umjesto da se međusobno nabacuju “drvijem i kamenjem” ponekad može predstavljati doista težak zadatak. Primjerice, za okupljanje početnog radnog tima *Laboratorija* bile su potrebne čak dvije godine.

2. Zajedničko *sagledavanje sustava* povlači za sobom višedimenzionalno istraživanje misli i osjećaja koje počinje kada pojedinci doista shvate kako svi zajedno predstavljamo dio problema, a da se pritom ne osjećaju krivima. Svjetski sustav proizvodnje i distribucije hrane pokreću:

- kompanije koje slijede *business-as-usual* poslovne modele, a da se pritom ne brinu previše o posljedicama za farmere i njihove obitelji,
- farmeri koji nisu sposobni obuzdati pritisak za kontinuiranim povećanjem proizvodnje,
- svi mi kada u ulozi potrošača jeftino nabavljamo hranu ne razmišljajući previše o tome odakle ta hrana dolazi.

3. Kvaliteta zajedničkog *sagledavanja sustava* i angažman članova tima proporcionalni su kvaliteti *međusobnih odnosa* tih istih ljudi. Naime, transformacija širih sustava jednostavno se neće dogoditi iz transakcijskih odnosa koji obilježavaju većinu aktivnosti u poslovnom, javnom i civilnom sektoru. “Novi odnosi koji se stvaraju među liderima iz različitih sektora mogli bi se prometnuti u najznačajniju sastavnicu široke promjene”, tvrdi Hamilton. Sudionici SFL projekta uvidjeli su da razvijaju *duboke međusobne odnose, povezanost, povjerenje i poštovanje*

te ubrzo shvatili kako moć njihovog tima u jednakoj mjeri počiva na njihovim različitostima i sličnostima.

4. Modeliranje novih sustava odnosi se na stvaranje mreže angažiranih, povjerljivih ljudi vođenih zajedničkim razumijevanjem postojećeg stanja, radije negoli na pronalaženje konačnih “odgovora”. “Ako sam išta iz svega spoznao - onda je to činjenica kako moramo raditi na svim komponentama želimo li uspješno promijeniti sustav u cjelini”, komentirao je jedan od članova SFL-a. “Ako doista želite nešto važno napraviti, tada nemojte tražiti da vam unaprijed bude jasno što sve trebate učiniti da se problem riješi. Štoviše, ako vam se već na početku učini da jasno vidite što treba poduzeti vjerojatno se nalazite na pogrešnom putu.”

Usporedo s poboljšanjem naših sposobnosti da sagledamo sustave u cjelini, razvijaju se i naše sposobnosti jasnijeg uočavanja *dubljih obrazaca* u njihovoj pozadini. Prisustvujući jednodnevnoj konferenciji na MIT-u o međunarodnoj proizvodnji tekstila pažljivo sam saslušao izlaganje direktora vodeće neprofitne organizacije za zaštitu radničkih prava: opširno je govorio o problemima s proizvođačima tekstila koji su nevjerojatno nalikovali priči o svjetskoj proizvodnji hrane. Govorio je o padu cijena, nesmiljenoj ekspanziji i radnicima koji doslovce jedva preživljavaju od svojih pošteno zarađenih nadnica. Potom je, na moje čuđenje, više puta spomenuo izraz “trka prema dolje” u kontekstu svjetske proizvodnje tekstila. Konferenciju sam napustio pitajući se može li nam možda SFL odgovoriti na neka važna pitanja, ne samo u kontekstu hrane već o tome na koji način možemo promijeniti sile u lancima opskrbe mnogih industrijskih grana koje tjeraju sudionike u smjeru kojim nitko od njih ne želi ići.

## Društvena zajednica: dijalog premošćuje granice

*Krajnje je vrijeme da se svi zajedno udružimo i počnemo razmišljati o budućnosti koju želimo stvoriti. Ako po tom pitanju ništa ne učinimo, lako bi se moglo desiti da će naša djeca živjeti s dva dolara dnevno. - Salim Al-Aydh*

U svijetu sve veće međupovezanosti ironičnim se čini da se društvena zajednica sve više fragmentira i polarizira, iako je u nekom smislu to čak i razumljivo. Naime, kada se čovjek suoči s kompleksnim problemima koji potiču strah, povlačenje u sigurnost određene ideologije i “jednog pravog odgovora” može se učiniti prihvatljivim rješenjem. Međutim, ideologiju jedne skupine ostali rijetko kada prihvaćaju pa se radi toga među grupama podižu barijere. Nakon određenog vremena ideologija prelazi u osobni identitet, a polarizacija samu sebe ojačava.

Međupovezani svijet od društvenih zajednica zahtijeva da ponovno ožive sposobnosti dijaloga kako bi se suživot podigao na novu kvalitativnu razinu. Nigdje to nije toliko važno kao na prostoru Bliskog istoka radi čega je u jesen 2004. godine, na temelju svojih dokazanih znanja i vještina u provođenju dijaloga i *World Cafe* tehnike, kompanija *Saudi Aramco* sazvala sastanak u gradu Hawaru, prvi u neuobičajenoj seriji okupljanja. Sastanak je zapravo predstavljao logični korak u procesu uključivanja ključnih dionika tvrtke u strateški dijalog o temeljnim problemima saudijskog društva. Uspjeh tog inicijalnog susreta privukao je kasnije druge važne sudionike pa se grupa naglo proširila dolaskom utjecajnih pojedinaca iz regije (Kuvajta, Dubaia, Ujedinjenih Arapskih Emirata i Bahreina), predsjednika

velikih kompanija, poduzetnika, osnivača utjecajnih neprofitnih organizacija i škola te vodećih mislioca i akademika. Osim toga, u jednakoj je mjeri uključivala muškarce i žene što je mnogim sudionicima bilo prvo iskustvo takvog tipa koje je na ravnopravnoj osnovi uključilo oba spola. Kao i na ranijim okupljanjima pod mentorstvom *Aramcoa*, dijalog je započeo prezentacijom trenutačne gospodarske situacije u zemljama Perzijskog zaljeva, suočenim s istim suštinskim problemima kao i Saudijska Arabija: rastućom nezaposlenošću mladih, stagnacijom ili padom BDP-a te gospodarstvom u prevelikoj mjeri ovisnom o nafti. Prezentacija je potaknula žučnu dvodnevnu raspravu o tradicionalnoj kulturi, školama, ovisnosti gospodarstva o nafti i mogućnostima za uvođenje promjena u tom dijelu svijeta.

Kada se u grupnom radu kreiraju konstelacije ovakvih obilježja, kada ljudi željno i otvoreno raspravljaju o temama koje su im doista važne, njihovoj energiji, hrabrosti i spremnosti da uđu na “nepoznati teritorij” gotovo da nema kraja. U pauzama okupljanja tradicionalno obučena arapska gospoda prilazila mi je u čudnim emotivnim stanjima, u rasponu od začuđenosti do nervoze, kako bi podijelili sa mnom svoje misli i osjećaje: “U životu mi se nije desilo da raspravljam sa ženama o ovakvim temama”. Stekao sam tada dojam kako su, na neki specifičan način, žene bile spremnije ozbiljno i otvoreno razgovarati. Obzirom da im mnoge zemlje regije zakonski zabranjuju bavljenje određenim profesijama, formirale su mreže koje ih međusobno podupiru i pomažu. Poput drugih isključenih

skupina društva, napokon pozvanih za zajednički stol, nisu htjele propustiti priliku. Oštro i samouvjereno, nimalo se ne stideći, argumentirale su svoje stavove o problematičnim pitanjima zajednice i pritom bezuvjetno vjerovala u potencijal promjena.

Pažljivo slušajući, primijetio sam kako su teme njihovih razgovora, ključna pitanja koja su ih mučila, zapravo univerzalne prirode, veoma slična drugim društvima: “Kako da sačuvamo tradicijsko nasljeđe, a da istovremeno omogućimo vrednotama da se razvijaju u harmoniji s modernim svijetom? Kako biti odgovoran prema svojoj djeci i stvoriti uvjete koji će novim naraštajima osigurati autentičnost arapskog identiteta i mogućnost prosperiteta u globaliziranom društvu 21. stoljeća? Kako bi trebala izgledati zdrava društvena zajednica Perzijskog zaljeva u 21. stoljeću?”

Šest mjeseci nakon prvog okupljanja u Hawaru održano je i drugo. U trenutku pisanja ovog teksta planira se i treće. Do danas, rezultati provedenih dijaloga počeli su se polako materijalizirati u vidu različitih novih inicijativa. Primjerice, pokrenut je *Centar za poslovnu edukaciju* koji mladim ljudima Saudijske Arabije pomaže u prelasku iz škole na posao, zatim *Nacionalna mentorska mreža* koja uspješne poslovne lidere povezuje s mladim talentima te razne inicijative na području obrazovanja s ciljem uvođenja inovacija u tradicionalni školski sustav koji je od mnogih sudionika prepoznat kao centralno područje tražene promjene. Potaknuti pozitivnom energijom, mladi lideri u sve većem broju priključuju se razgovorima. Jedan od njih, primjerice, osnovao je inovativni koledž za žene u Jeddahu koji se razlikuje od tradicionalnih sveučilišta po tome što blisko surađuje s lokalnim kompanijama kako bi obrazovanje uskladio sa stvarnim potrebama gospodarstva.

Na zatvaranju dijaloga u Hawaru, dok smo sjedili u krugu i slušali sudionike kako međusobno dijele duboke osjećaje o tome što im je dijalog značio, prema meni se primakla jedna ugledna starija gospođa i šapnula mi na uho: “Ovo je doista povijesni događaj!” Ništa joj nisam odgovorio, samo sam klimnuo glavom svjestan istinitosti njezinih riječi i maglovitosti svoje spoznaje o tome koliko je dijalog doista bio važan za nju, za ostale žene u krugu i druge sudionike.

Nakon što mi se gospođa obratila na um su mi došle dvije riječi. Prva od njih je bila riječ “politika” koja dolazi od grčke riječi *polis*, a odnosi se na mjesto okupljanja na koje su građani dolazili da bi razgovarali o temama koje su im bile važne. Ono što sam vidio u Hawaru i na projektima poput SFL-a smatram ponovnim rođenjem *polisa*, okupljanja ljudi koji u obraćanju jedni drugima nadilaze svoje razlike umjesto da dozvole da ih one razdvoje. Osobno gledano, teško mogu zamisliti bilo kakvo učinkovito suočavanje s mnogobrojnim problemima i neravnotežama u današnjem međupovezanom svijetu a da iznova ne razvijemo sposobnost *produktivnog komuniciranja* pomoću dijaloga.

Teško mogu zamisliti bilo kakvo učinkovito suočavanje s problemima i neravnotežama u današnjem međupovezanom svijetu a da iznova ne razvijemo sposobnost *produktivnog komuniciranja* pomoću dijaloga.

Osim toga, u tom trenutku obuzeo me snažan osjećaj kao da sam jednom već bio ondje. Iznenada sam se prisjetio Južne Afrike prije petnaestak godina i posjete svom dragom prijatelju i kolegi Adamu Kahaneu, uspješnom stručnjaku koji je aktivno sudjelovao u uspostavi civilnog dijaloga u Južnoj Africi, Gvatemali i drugim mjestima u svijetu. Tijekom jednog razgovora Adam mi je tada rekao kako ne vidi mogućnost da se značajne promjene poput onih u Južnoj Africi i Gvatemali dogode u Izraelu i Palestini budući da, po njegovom mišljenju, “obje strane nastavljaju misliti kako se i dalje mogu ponašati na isti način

U kontekstu politike i političara, ogrezlih u *fragmentaciju, polarizaciju i nepovjerenje*, sve više će do izražaja dolaziti lideri kojima su *moć propitivanja, snaga dijaloga i kvalitetnih odnosa* jako dobro poznati.

kao i do sada. Nažalost, još uvijek nisu shvatili da za njih nema budućnosti ne uspiju li promijeniti vlastite mentalne modele i strategije za rješavanje spornih pitanja.” Suprotno tome, sredinom osamdesetih Južna Afrika je napravila značajni pomak u kontekstu prevladavanja kulturološke polarizacije koja je izjedala zemlju. Stanovnici su tada počeli gledati na budućnost iz drukčije perspektive; počeli su shvaćati jednostavnu činjenicu kako ih put kojim su tada išli nikuda ne vodi. A jednom kada društvena zajednica dostigne takvu razinu

zrelosti i spoznaje, polarizirane strane – isključeni i uključeni – počinju razgovarati jedni s drugima s pozicije sugrađana koji dijele zajedničku sudbinu. Počinju uviđati međusobnu ovisnost u stvaranju drugačije budućnosti čime oslobađaju nove sile promjene.

Budući da se prometnuo u najznačajniju instituciju globaliziranog svijeta današnjice, profitni sektor se našao u pomalo neobičnom položaju. Velike multinacionalne korporacije poput *BP-a, Unilevera* i *Saudi Aramcoa* bez sumnje raspolažu kvalitetnijim i opsežnijim uvidom u globalne gospodarske, kulturološke i ekološke trendove od većine nacionalnih vlada. Upravo radi toga mogle bi odigrati važnu ulogu u okupljanju ljudi kako bi se ispravno sagledali ključni problemi današnjice proizašli iz disfunkcionalnih nadnacionalnih sustava te u suočavanju s dubokim temama koje političko strančarenje često zamagljuje.

Nema sumnje kako će se multinacionalne korporacije pokazati učinkovitima u rješavanju takvih i sličnih problema i to u mjeri u kojoj će se zalagati za zdravlje cjeline koristeći pritom razne metode za *kolektivno propitivanje, sustavno razmišljanje i izgradnju zajedničke vizije* ranije testirane na vlastitim problemima. Štoviše, praktično iskustvo kompanija u korištenju navedenih metoda moglo bi se pokazati njihovim najvećim doprinosom u stvaranju novog svijeta. S druge strane, u kontekstu politike i političara, ogrezlih u *fragmentaciju, polarizaciju i nepovjerenje*, sve više će do izražaja dolaziti lideri kojima su *moć propitivanja, snaga dijaloga i kvalitetnih odnosa* jako dobro poznati. Svi ovi razlozi povod su mojem vjerovanju kako će se uobičajena poslovna praksa u nadolazećim godinama znatno promijeniti.

## Obrazovanje za 21. stoljeće

Istinski “građani sustava” većinom su mlađi od 20 godina. Sve je više mladih ljudi razvijene svijesti i perspektive o svijetu kao nedjeljivoj cjelini. Novi naraštaji sve jasnije vide što se događa u svijetu u kojem žive. Slobodniji su i otvoreniji pa se radi toga prirodno drugačije odnose prema drugim kulturama i ljudima. Usto su duboko zabrinuti za svoju budućnost.

Unazad nekoliko godina u dijaloge *SoL*-a počeli smo uključivati djecu i omladinu, a posebno onda kada smo razgovarali o budućnosti obrazovanja i globalnim sustavnim problemima. Nikada neću zaboraviti jedno od tih okupljanja kada se dvanaestogodišnja djevojčica samouvjerenom obratila četrdeset petogodišnjem izvršnom direktoru velike multinacionalne kompanije: “Osjećamo se kao da ste vi odrasli popili vaš sok a sada pijete naš!”

Kada bi prihvatile sustavnu perspektivu, škole bi temeljnu zabrinutost mladih u pogledu njihove budućnosti mogle transformirati u osnovnu podlogu za odgoj produktivnih “građana sustava”. Gordon Brown, nekadašnji dekan MIT-a i strastveni promicatelj primjene sustavnog razmišljanja u školi, o tome je znao reći: “Uloga učitelja slična je ulozi proroka. Kao učitelj, djecu ne pripremamo za svijet u kojem danas živimo već za budućnost koju jedva možemo zamisliti”. Nažalost, obrazovni sustav diljem svijeta još se uvijek nalazi pod snažnim pritiskom očuvanja tradicionalnog iako se taj isti tradicionalni sustav naočigled sviju raspada, nesposoban implementirati bilo kakve ozbiljnije inovacije. Stoga slobodno možemo zaključiti kako se osnovni prirodni instinkti djece i omladine u smislu razvoja sustavne perspektive u današnjem svijetu gotovo ničim ne potiču.

Takvo je stanje veoma čudno ako uzmemo u obzir znanstvene činjenice koje dokazuju da su djeca po svojoj prirodi veliki sustavni mislioci. Osigurajte li im uvjete za kultiviranje urođenih talenata začuđujuće brzo će razviti vještine sofisticiranog kritičkog razmišljanja koje su odraslim ljudima često neshvatljive. U školama u kojima sustavno razmišljanje prožima kurikulum i u kojima je odnos “sveznajući ekspert - pasivni slušatelj” učitelja prema učenicima zamijenjen *mentorskim*, urođene sposobnosti novih generacija doista će procvasti. Uspijemo li se stoga približiti obrazovnom sustavu zasnovanom na sustavnim principima i usmjerenom na “*onog koji uč?*”, vjerujem da ćemo brzo napustiti neučinkovito tradicionalno obrazovanje i model usmjeren na “*onog koji podučava*” otvarajući tako širom vrata “građanima sustava” da preuzmu vodstvo u vremenima koja neumitno dolaze.

Također vjerujem kako se ključni element transformacije ogleda u spoznaji da toliko tražene promjene u obrazovanju ne mogu doći od izoliranih djelatnika već samo putem suradnje mikrokozmosa cjeline sustava, dakle uključivanjem poslovnog sektora i samih učenika. Les Omotani, načelnik Hewlett-Woodmere okruga na Long Islandu, o tome kaže: “Ako doista želimo potaknuti ljude da obnove svoje promišljanje o tome kako postati istinskom učećom zajednicom tada u mnogo većoj mjeri moramo uključiti studente i učenike, u razgovore, planiranje i odlučivanje. Primjerice, u suradnji sa studentima prošle smo godine organizirali “wellness café”, okupljanje na kojem smo metodu *world-cafe*a koristili kako bi raspravu o zdravstvenim pitanjima podigli na višu razinu. Odaziv je bio fantastičan; tristotinjak studenata kojima su se pridružili profesori i to u pozamašnom

broju! Mnogi od njih prijavili su se za moderiranje procesa. Meni to jasno govori da su mladi ljudi željni aktivno i odgovorno sudjelovati u promjenama. A naše im školstvo ne želi u tome udovoljiti. Naše su škole paralizirane. U očajničkom pokušaju da se zaštite od pritiska nezadovoljne javnosti i uplašanih roditelja, učitelji i službenici pod velikim su stresom. Stoga je svima jasno kako obrazovni sustav 21. stoljeća zahtijeva radikalnu transformaciju, suštinski odmak od obrazovanja 19. i 20. stoljeća koje je još uvijek na snazi. Da bi

se tako nešto dogodilo moramo otvoriti prostor za inovacije i zaštititi ga od pritiska učinkovitosti i rezultata. Pronicljivi mladi ljudi to jako dobro razumiju. Znaju da moraju odrastati kao građani svijeta, kao ljudi koji ispravno razumiju svjetske probleme i sposobni da se s njima ulove u koštac na produktivan način. Škole koje neće ispunjavati takve zahtjeve ostati će bez budućnosti, marginalizirane i mladima irelevantne. Mladi ljudi spremni su i željni postati dijelom nove cjeline. Pravo pitanje glasi: "Jesmo li i mi na to spremni?"

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, [www.inceatus.hr](http://www.inceatus.hr)



Translated and reprinted by permission of *Society for Organizational Learning*, 2006., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Systems Citizens* by Peter M. Senge.



**Peter M. Senge**, predsjednik i osnivač SoL-a, *Society for Organizational Learning*, redoviti profesor na MIT Sloan School of Management. Autor je kapitalnog djela *The Fifth Discipline* (*Peta disciplina*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.), osoba koju stručna javnost smatra "jednim od petorice najutjecajnijih ljudi u povijesti menadžmenta".



# RIO

C L U B

H A N D - M A D E

Cloth

Ermenegildo Zegna

## ODIJELO PO VAŠOJ MJERI

Prestižna titula Riječke industrije odjeće, kao vodeće hrvatske modne kuće, ogleda se ne samo u tradiciji duljoj od 60 godina, već i u stvaranju novih kvaliteta za svoje kupce. Na tim temeljima nastala je suradnja s najpoznatijim svjetskim proizvođačem visokokvalitetnih materijala Ermenegildo Zegna, koja se razvila u jedinstveni co-branding, spajajući besprijekorno umijeće u izradi odjeće i izvrsnost tkanog tekstila.

Tvornica Ermenegildo Zegna, uz stoljeće iskustva u proizvodnji prirodnih vlakana i tkanog tekstila, njeguje visoke kriterije u kvaliteti, duljini, mekoći i jačini vlakana, čime jamči najfiniju kakvoću tkanine.

RIO i Zegna, u leaderskoj sinergiji, iznjedrili su posebni brand RIO CLUB HAND MADE - šivanje po mjeri prema vašim željama, u posve individualnom pristupu. Pronađite između mnogih tkanina Ermenegildo Zegna onu koja najbolje odgovara vašem ukusu. Isto tako, neka po vašem izboru bude i model odijela, sakoa ili pak hlača. A na kraju smislite detalje.

Tako ćete, za tek nekoliko tjedana, dobiti osobni odjevni predmet, koji će vam pružiti posebnu ugodu nošenja, dati jedinstveni izgled i konačno biti ono što ste godinama tražili.

Šivanjem po mjeri RIO uvažava sve vaše specifične zahtjeve u izradi odjeće. Ukoliko ste neodlučni, možete birati između ponuđenih modela odijela, sakoa, košulja i hlača, i uživati u osebujnoj finoći izvornog ručnog rada.

# RIO

IME ZA ODIJELO

[www.rio-rijeka.hr](http://www.rio-rijeka.hr)

---

SALONI ŠIVANJA PO MJERI

Zagreb, A. Cesarca 5 - T 01 481 6571

Rijeka, Izviđačka 13 - T 051 262 231

**150 YEARS**

MASTERING SPEED FOR 150 YEARS



- 1860 Edouard Heuer founded his workshop in the Swiss Jura.
- 1916 First mechanical stopwatch accurate to 1/100th of a second.
- 1969 First automatic chronograph.
- 2011 Aquaracer 500m Calibre 16 Automatic Chronograph.



**TAGHeuer**  
SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860



# ELIAS: Platforme za inoviranje na razini sustava kao cjeline

Otto Scharmer

ELIAS je kratica za *Medusektorske inovacije novih lidera* (eng. *Emerging Leaders Innovate Across Sectors*), a odnosi se na globalnu zajednicu za inoviranje i učenje posvećenu stvaranju regionalnih platformi kao osnovnih pokretača i nositelja inovacija različitih dionika na razini sustava kao cjeline. Ključni lideri javnog, poslovnog i civilnog sektora sastaju se kako bi razmijenili *duboke intuitivne opažaje* čime zajednički produbljuju razumijevanje funkcioniranja “problematičnih sustava”. Zatim, na tim osnovama, osmišljavaju i razvijaju nove ideje koje sustav upućuju u najboljem mogućem smjeru.

ELIAS je stvoren u suradnji *Instituta Presencing* (eng. *Presencing Institute*) i *MIT Centra za liderstvo* (eng. *MIT Leadership Center*) u Cambridgeu, Massachusetts, SAD. ELIAS surađuje s mnogim institucijama širom svijeta u javnom, poslovnom i civilnom sektoru. Sponzor je mnogih inicijativa za uvođenje promjena na multi-sektorskoj razini kako na južnoj tako i na sjevernoj hemisferi.

Osnovna svrha pokretanja ELIAS projekta odnosi se na *osmišljavanje, izgradnju i podupiranje održivog i integralnog globalnog tržišnog sustava* koji će na pošten i ravnopravan način

uključiti sve zainteresirane dionike. Svrhu projekta, na osobnoj razini, interpretiram kao temeljnu transformaciju tradicionalnog klasičnog društveno-gospodarskog sustava - tzv. “Kapitalizam 1.0” i “Kapitalizam 2.0” - prema društveno-gospodarskom obliku “Kapitalizam 3.0” koji će nam omogućiti da se uhvatimo u koštac s kompleksnim, isprepletenim izazovima 21.stoljeća na području gospodarstva, zaštite okoliša i razvoja civilnog društva tako da u većoj mjeri uključimo naše *hotimične namjere* - ponajprije razvijanjem mehanizama za inoviranje na razini sustava kao cjeline.

## Kratka povijest projekta

ELIAS projekt s radom je počeo u ožujku 2006. godine umrežavanjem globalnih partnera: BASF-a, BP-a, JAC-a (Kina), *Industrial Federation of Paraná* (Brazil), *InWenta* (Ministarstvo za razvoj i suradnju Savezne Republike Njemačke), *Indonesian Ministry of Trade*, *Nissana*, *Oxfama* (Velika Britanija), *UN Global Compact*, UNDP-a, UNICEF-a, *Unilevera*, *World Bank Institute* i *World Wildlife Funda* (WWF). Dvadeset sedmorica mladih, talentiranih i visoko pozicioniranih lidera navedenih organizacija sastali su se tada kako bi započeli jednogodišnju suradnju i druženje s ciljem *učenja* (pritom su i dalje sudjelovali u radu svojih matičnih kuća) koja se sastojala od intenzivne edukacije o novim alatima za osmišljavanje i implementiranje inovacija u već formirane i ustrojene sustave.

Navedeni alati uključuju *su-osjećanje* i *su-kreiranje* novih prilika u nastajanju pomoću strateških retreata, radionica i putovanja na kojima se potiče duboko propitivanje te pomoću različitih tehnologija za osmišljavanje novih ideja i njihovo hitro prototipiranje kako bi se aktivnim djelovanjem

Novi alati uključuju *su-osjećanje* i *su-kreiranje* novih prilika u nastajanju pomoću strateških retreata, radionica i putovanja na kojima se potiče duboko propitivanje.

istražila budućnost. Tijekom sljedeće dvije godine ELIAS-ovi timovi širom svijeta testirali su prototipove manjih inicijativa čime je stvoreno dinamično i brzorastuće okruženje za korjenite inovacije i promjene. Desetci institucija i tisuće ljudi uključeni su u kontinuirani proces koji nastavlja inspirirati nove inicijative i ideje:

1. Jedna od ELIAS-ovih pilot skupina nazvana je "*Sunčani pojas*". Grupa se bavila istraživanjem pristupa koji bi marginaliziranim zajednicama približio sunčevu energiju i energiju dobivenu iz vjetra. Prilikom realizacije projekta koristili su decentralizirani, demokratski model generiranja energije kako bi smanjili emisiju CO2 i potaknuli ekonomski razvoj ruralnih područja. Projekt je upravo promijenio svoje strateške prioritete zamijenivši formalni oblik globalne neprofitne organizacije formom klasičnog poduzeće s jasno artikuliranom misijom naziva *Just Energy* kako bi se mogli natjecati za sredstva fondova te tako započeti djelovanje na prostorima Južne Afrike i Kolumbije.

2. Član ELIAS-a iz tvrtke *Unilever* udružio se na Filipinima s bivšim kolegama iz civilnog sektora i osnovao savjetničku tvrtku *Micro Ventures*, organizaciju koja podupire i financira mikro-poduzetničke pothvate žena.

3. Predstavnik indonezijskoga Ministarstva trgovine, član ELIAS-a, primijenio je tzv. *U-proces* (slika 1) u stvaranju nove politike održive proizvodnje šećera. Prema njegovim naputcima u procesu formiranja vladine politike sve ključne interesne skupine (ključni dionici) okupljene su na jednom mjestu. Rezultati su bili pomalo šokantni:

po prvi puta u povijesti političke odluke Ministarstva nisu rezultirale nasilnim protestima, pobunama farmera ili drugih ključnih dionika u vrijednosnom lancu. Ista načela sada se primjenjuju na kreiranje politika za druge robe i standarde održive proizvodnje.

4. Indonezijski tim uspio je pokrenuti vrlo uspješnu “domaću inačicu” ELIAS projekta u 2008. i 2009. godini, usmjerenu na okupljanje ključnih aktera svih komponenti sustava oko specifičnih problema zajednice. Koristi se procesom zajedničkog *su-osjećanja*, zajedničkog *propitivanja*, zajedničkog *stvaranja ideja* i *izgradnje prototipova* kako bi se istražila budućnost zemlje pomoću *eksperimenata manjeg opsega*. Danas kada program u Indoneziji ulazi u drugu godinu i drugi ciklus, primjena ELIAS pristupa pokrenuta je i u drugim zemljama: Kini, Brazilu i nekim europskim zemljama.

Navedeni primjeri pokazuju kako su prototipovi ostvarili znatno veći utjecaj na zajednicu nego što se to moglo prvotno očekivati od inicijativa tako malog opsega. Pored toga, vitalna međusektorska mreža članova ELIAS-a nastavlja kontinuirano inspirirati i generirati nove ideje i inicijative. Evo nekih primjera:

1. Skupina članova ELIAS tima na MIT-u pokrenula je novi istraživački pothvat pod nazivom *Green Hub* kako bi u suradnji s Obaminom administracijom povezala “zelenu gradnju” i “socijalnu pravičnost” uključivanjem svih važnih dionika: građevinara, marginalizirane mladeži, ureda gradonačelnika i vlasnika poduzeća.

2. Član ELIAS-a iz *InWenta* (ogranak za razvoj sposobnosti ljudskih potencijala njemačkog Ministarstva za razvoj i suradnju)

Prototipovi su ostvarili znatno veći utjecaj na zajednicu nego što se to moglo prvotno očekivati od inicijativa tako malog opsega.

pomogao je osnovati laboratorij za klimatske promjene. Od 2010. godine laboratorij surađuje s novim liderima iz sva tri sektora u Južnoj Africi, Indoneziji, Kini i Brazilu. Projekt će trajati najmanje tri godine.

3. Jedna ELIAS grupa u ovom trenutku pokreće posve novu poslovnu školu (u sklopu MIT-a) pod nazivom *Leadership School for Green Global Transformation* (“g.school”) pri čemu se koriste ELIAS mrežom institucija i inicijativa kako bi redefinirali i iznova osmislili sustav edukacije lidera u poslovnim i drugim školama. Kurikulum koji se upravo piše mladim će ljudima dodijeliti odlučujuću ulogu i odgovornost za uvođenje promjena, a edukaciju će iz učionice premjestiti u realni svijet.

4. Trojica novih lidera, pripadnici WWF-a, iskoristili su iskustva stečena na ELIAS-u za pokretanje multi-dioničkog projekta u Jugoistočnoj Aziji i Pacifiku. Njihov *Koraljni trokut* uključio je stotine interesnih perspektiva sa područja šest zemalja kako bi se praksa održivog ribarenja povezala s pravednom razdiobom prihoda. *Koraljni trokut* do danas je uspio prikupiti gotovo 100 milijuna US\$ i znatno se približiti

Uspješne organizacije ovog stoljeća moraju se smisleno povezati sa zajednicama, neprofitnim udrugama i javnim sektorom kako bi *su-kreirale* transparentnije i produktivnije gospodarske, društvene i ekološke procese i odnose.

## Zašto ELIAS?

U institucijama diljem svijeta lideri se suočavaju s gospodarskim, društvenim, ekološkim i političkim izazovima bez presedana koji će se u narednim desetljećima zasigurno dodatno multiplicirati. Na te izazove oni mogu odgovoriti na uobičajeni, *reaktivni* način. S druge strane, mogu krenuti i drugim, nepoznatim i neistraženim putem *inoviranja* prije svega pomnim preispitivanjem načina funkcioniranja javnog sektora, preoblikovanjem poslovnih modela, preoblikovanjem protokola društvenih promjena te jačanjem međusektorske suradnje.

ELIAS osigurava novim liderima platformu za otkrivanje i testiranje novih načina djelovanja i realiziranja ideja. Takva podrška prije svega uključuje:

- metodologiju za učenje i inoviranje kako bi napustili šablone prošlosti i istražili najbolje

svom konačnom cilju uspostave kolaborativne infrastrukture za inoviranje koja će značajno utjecati na kvalitetu upravljanja ekosustavom jednog od najvećih rezervata na planeti.

5. Još jedan “izdanak” ELIAS-ovog inovativnog pristupa je *Afrička inicijativa za razvoj javnog zdravstva* koja kombinira praktične sustavne inovacije s osobnim razvojem novih lidera u okviru postojećeg zdravstvenog sustava Namibije a uključuje službenike Ministarstva zdravstva i druge vladine dužnosnike.

mogućnosti koje donosi budućnost,

- infrastrukturu koja liderima osigurava iskustva izvan poznatih domena,
- zajednicu suradnika sličnih ciljeva iz drugih sektora.

Uspješne organizacije ovog stoljeća moraju se smisleno povezati sa zajednicama, neprofitnim udrugama i javnim sektorom kako bi *su-kreirale* transparentnije i produktivnije gospodarske, društvene i ekološke procese i odnose. A da bi se to ostvarilo, lideri i institucije moraju započeti dijalog s drugim interesnim skupinama kako bi u takvoj interakciji stvorili nove niti poveznice profitnog i neprofitnog sektora društva. No, angažman podignut na multi-sektorsku razinu od sudionika zahtijeva *nove vještine, umrežavanje i novu praksu*. Upravo su to kvalitete ELIAS programa.

# Društvena tehnologija “Prisustva” (eng. *Presencing Approach*)

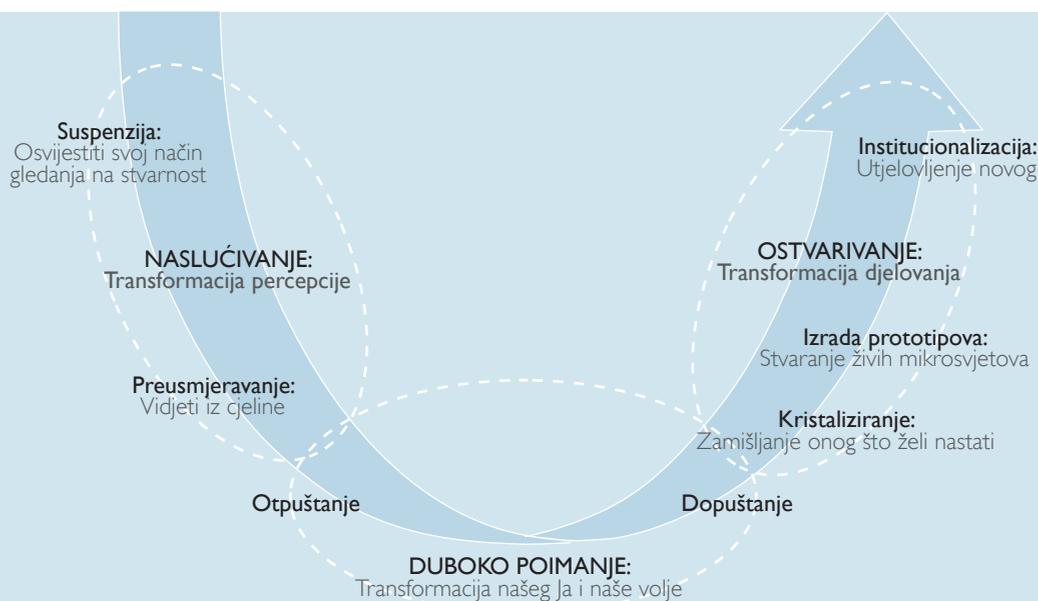
Društvena tehnologija i metodologija za učenje i inoviranje koju ELIAS koristi naziva se *prisustvo* (eng. *presencing*). Pojam *prisustvo* (eng. *presencing*) dobiven je kombiniranjem riječi *presence* (prisutnost) i *sensing* (naslućivati, osjećati), a u stvarnosti se odnosi na *naslućivanje* i *aktualiziranje* (ostvarivanje) najboljih mogućnosti koje budućnost pruža.

Sve do danas ključni pristupi organizacijskom učenju i promjenama oslanjali su se na isti temeljni model - *učenje iz iskustva prošlosti*. Međutim, lideri se danas u sve većoj mjeri suočavaju s izazovima koji se ne mogu riješiti pomoću starih alata. Liderima je potrebna nova fundamentalna sposobnost: vještina otpuštanja obrazaca prošlosti kako bi se uskladili s prilikama budućnosti.

Navedenu sposobnost nazivam *prisustvo* (eng. *presencing*).

Istraživanje koje je dovelo do razvoja koncepcije *prisustva* obuhvatilo je 150 intervjua s uglednim inovativnim liderima i desetke radionica na području raznih industrija, sektora i kultura. Istraživanje je provedeno s ciljem otkrivanja čimbenika koji omogućavaju i osiguravaju promjenu obrasca djelovanja lidera s razine “učenje iz prošlosti” prema vodstvu i pristupu “učenje iz nadolazeće budućnosti”. Shvatili smo da je za tako nešto potrebno stanovito kretanje, “putovanje”, koje se odvija u etapama – od “zaustavljanja”, “su-osjećanja”, “dubokog poimanja ili prisustva” pa sve do “kristaliziranja”, “stvaranja prototipova” i “ostvarivanja” (Slika 1).

Slika 1: *Teorija-U*: Jedan proces, šest leaderskih sposobnosti (Izvor: Scharmer 2009.)



Sušтина kretanja *U-krivuljom* ogleda se u produbljivanju kvalitete opažanja, prisustva (dubokog poimanja) i djelovanja koje lideri u radu koriste. Opisani model desetak je godina testiran u poslovnim, javnim i civilnim institucijama raznih zemalja i kultura. Na kraju smo zaključili kako sva ljudska bića, bez obzira na svoje porijeklo, aktivnosti zasnivaju na *jedinstvenom izvoru* duboke kreativnosti i preporoda. Stoga se osnovna svrha koncepcije i metodologije *prisustva* ogleda u želji da se taj duboki izvor vodstva i učenja približi liderima, menadžerima i svim zainteresiranim ljudima u organizacijama širom svijeta.

Program ELIAS omogućava liderima stjecanje novih spoznaja tako što ih vodi kroz različita područja i kontekste:

1. *Početni razgovori* pojašnjavaju trenutne izazove svakog pojedinog lidera i njegova osobna liderska iskustva,
2. “Uranjanjem” u iskustvo kolega i *dubokim propitivanjem* dolaze do novih perspektiva i iskustava o širem sustavu,

3. Alati za *aktivno slušanje i dijalog* pomažu sudionicima kako bi bili snažniji i učinkovitiji kao komponente kontinuirano promjenjivog sustava stvaranja novih vrijednosti,
4. Alati za *sustavno razmišljanje* pomažu sudionicima razumjeti temeljne probleme te zatim pronaći točke s “najvećom polugom” utjecaja na sustav.
5. Praksa *dubokog reflektiranja* pomaže sudionicima povezati se s izvorom znanja,
6. Sudionici prolaze kroz proces inoviranja od početne točke, stvaranja koncepta, i prate ga sve do faze *stvaranja prototipa*; timovi koriste svoje ideje kako bi stvorili prototipove te ih zatim više puta testiraju, prerađuju i unapređuju u raznim kontekstima kako bi “djelovanjem aktivno istražili budućnost”.
7. Sudionici uče na koji način mogu *utjecati na svoje institucionalne i osobne mreže* kako bi sustave pomakli prema učinkovitijem modusu djelovanja,
8. Redovita interakcija sudionika i interesnih skupina pomaže da se kultura inoviranja usadi u njihove institucije.

## Na koji način sve to funkcionira?

ELIAS djeluje na tri razine:

**I. razina:** *Globalna međusektorska mreža fokusiranih platformi za inoviranje*

Svaka ELIAS-ova platforma usredotočena je na specifično geografsko područje ili temu. U Indoneziji je primarno geografski usmjerena na tri podređene teme. U projektima *Koraljni trokut* i *Klimatski laboratorij* fokus je postavljen na geografska i tematska područja (upravljanje ekosustavom tuna i klimatske promjene). ELIAS-ova

infrastruktura povezuje projekte kako bi se učinak maksimalizirao.

**II. razina:** *Međusektorski prototipovi kao kontekst za korjenite institucionalne inovacije*

Budući da je I. razina isključivo usmjerena na međusektorske inovacije, organizacije sudionice često traže pomoć za učinkovito implementiranje spoznaja dobivenih u fazi prototipiranja kako bi nastavile svoj put prema transformaciji. Stoga se druga razina koristi istim principima i praksom samo

što se oni sada primjenjuju na pojedinačne organizacije, i to tako što potiču izgradnju liderskih kapaciteta i pomažu u eventualnim redefiniranjima strategije.

Primjerice, vlada Namibije od nas je tražila da radimo s top menadžment timom *Ministarstva zdravstva i socijalne skrbi*. Grupu smo zatim podijelili na izvršni tim manjeg opsega i veću grupu nacionalnih i regionalnih direktora. Ključne članove smo educirali o tome kako da se nose sa specifičnim izazovima promjena.

### III. razina: *ELIAS* alumni mreža

Globalna mreža ELIAS-ovih članova, oslanjajući se na napredne sposobnosti naslućivanja potreba i težnji zajednice, nastavlja

graditi i implementirati prototipove kreirajući tako nove inovacije u okviru svojih institucija ali i na međusektorskoj razini. Na kraju programa jedan je član ELIAS-a iz korporativnog sektora interesantno zaključio: “Više ne radim *za* Unilever. Sada radim *iz* Unilevera”. Razlika između takvih situacija kada osoba *radi za* ili *radi iz* primarno se odnosi na *stanje svijesti*: “raditi za” znači da svjesnost prestaje tamo gdje završavaju granice poduzeća. “Raditi iz” znači da svjesnost nadilazi granice poduzeća i posla te uključuje svjesnost i iskustvo koje ovaj čovjek sada dijeli sa ostalim članovima ELIAS grupe. Viša razina svjesnosti omogućuje mu da implementira različite inovacije na boljitak njegovog poduzeća i društva u cjelini.

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, [www.inceatus.hr](http://www.inceatus.hr)



Translated and reprinted by permission of *Presencing Institute*, 2009., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *ELIAS, Creating Platforms for Leading and Innovating on the Scale of the Whole System*, [www.presencing.com](http://www.presencing.com)



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

# Informacije

- \* Dnevno nas prati **više od 30.000 vodećih ljudi** u velikim i malim tvrtkama te javnom sektoru, a među njima je **više od 5.000 zadovoljnih pretplatnika**.
- \* Zajedničko im je da su uložili novac i vrijeme u najveću vrijednost današnjeg poslovanja - INFORMACIJU.
- \* Zbog vas **svakodnevno istražujemo i propitkujemo** rečeno, a takav nas je ozbiljan pristup doveo u vrh poslovnog novinarstva.

**Naša je misija tamo ostati i dalje!**

Pretplatite se i pridružite najbrojnijoj poslovnoj obitelji.

**business.hr**

**Onoj Business.hr-a!**

koje

**POKREĆU**



**ODJEL PRODAJE PRETPLATE**

Besplatni tel.: **0800 300 003**

Tel.: 01/ 555 1 555; Fax: 01/ 555 1 544

E-mail: [pretplata@business.hr](mailto:pretplata@business.hr); [www.business.hr](http://www.business.hr)

107228514



# Oživjeti umirući sustav

K. Kaeufer, C. O. Scharmer, U. Versteegen

**N**asuprot rastućem beznađu u kontekstu održive budućnosti zdravstvenih sustava cjelokupnog razvijenog svijeta, u području Lahn-Dill, regiji od 280.000 stanovnika smještenoj sjeverno od Frankfurta, nazire se obećavajući novi pristup.

*Pacijenti, zdravstveni radnici i drugi zainteresirani dionici često se izgube u raspravama na temu reforme zdravstva. S druge strane, grupa upornih liječnika u ruralnom području Njemačke zalažući se za otvoreni dijalog sa zajednicom uspjela je iz temelja obnoviti lokalni sustav zdravstvene zaštite i u procesu otkriti prilike za promjene na osobnoj i sustavnoj razini. Autori ovog teksta - aktivni sudionici u ovoj inicijativi i višegodišnji članovi zajednice SoL (Society for Organizational Learning) - opisuju obećavajuće promjene koje se razvijaju u toj regiji nudeći pritom svojevrsni "okvir za promjene" ili "društvenu tehnologiju" primjenjivu i na druge sustave koji vape za temeljitom obnovom.*

Paul M. Cohen, bivši urednik časopisa *Reflections*

Zdravstveni sustavi cijelog razvijenog svijeta u krizi su. Porast troškova, starenje stanovništva i rastuće potrebe doveli su ih do ruba bankrota. Osobito se to jasno vidi na prostorima Europe - gdje korijeni nacionalnih zdravstvenih sustava sežu sve do Bismarcka, Beveridgea i drugih socijalnih reformatora devetnaestog i početka dvadesetog stoljeća - radi čega su građani opravdano počeli preispitivati njihovu održivu budućnost budući da im zdravlje i blagostanje direktno ovisi o zdravstvenom sustavu. Njemački analitičari upozoravaju kako će se bez temeljite reforme njihov sustav "urušiti pod vlastitom težinom". Također

su naglasili kako se nada - da će dosadašnje parcijalne reforme odgovoriti tom zadatku - polako ali sigurno gasi.

Nasuprot opisanom sve većem beznađu, u području Lahn-Dill, regiji koja broji

280.000 stanovnika sjeverno od Frankfurta, nazire se obećavajući novi pristup. Pod vodstvom skupine lokalnih inovatora među kojima su i tamošnji zdravstveni radnici, započet je projekt koji je iz temelja promijenio lokalni sustav zdravstvene skrbi.

## Korijeni promjena

U jesen 2000. godine znanstvenici bolnice u Giessenu pokrenuli su projekt analize stavova lokalnih liječnika opće medicine o njihovoj medicinskoj praksi i njenim izgledima u budućnosti. Pitanja koja su mu postavljena tijekom istraživanja duboko su dojmila dr. Gerta Schmidta, jednog od mnogih ispitanika. Tri tjedna po završetku projekta dr. Schmidt je pribavio rezultate koji su kazivali slijedeće: *liječnici opće medicine žinjeli su na rubu očajja zbog svog posla, gotovo bez nade da bi se išta moglo promijeniti.* Šezdesetak liječnika obuhvaćenih projektom intimno su osjećali duboku rezigniranost zbog stresa na poslu. Četrdeset i devet posto ispitanika izjavilo je da su najmanje jednom pomislili na samoubojstvo.

Istoga dana dr. Schmidt je na izlasku iz svoje ordinacije susreo pacijenta koji mu je izravno poručio: “Doktore, pod velikim ste stresom. Nemate dovoljno vremena za mene”. Kada se vratio kući, njegovo se razočaranje dodatno pojačalo nakon što mu je njegova desetogodišnja kćerka prišla rekavši: “Tata, nikada te nema kod kuće. Uopće te ne vidim”.

Od toga dana dr. Schmidt je započeo intenzivne razgovore s kolegama o tome na koji bi način mogli promijeniti poražavajuću situaciju. Složili su se kako je sustav hitne medicinske pomoći glavni izvor frustracija i financijskih gubitaka. Ali, kako je jedan od njih rekao, i mjesto gdje “počinješ osjećati regiju kao cjelinu”. Iz ovih dijaloga nikla je mreža liječnika, pacijenata, državnih i drugih službenika koji su se posvetili opsežnim promjenama sustava zdravstvene skrbi započetim reorganizacijom regionalnog sustava hitne pomoći.

“Najdramatičnija promjena odnosi se na varijablu *prigovori pacijenata* koji su pali gotovo na nulu”, rekao je dr. Peter Eckert.

“Najdramatičnija promjena odnosi se na varijablu *prigovori pacijenata* koji su pali gotovo na nulu”, rekao je dr. Peter Eckert, pročelnik regionalnog nadzornog odbora, “što je u potpunoj suprotnosti s drugim regijama gdje ćete naići na pozamašan broj žalbi i sudskih tužbi”. S padom broja pritužbi pacijenata smanjili su se i mnogi troškovi. Primjerice, smanjilo se korištenje

ambulantnih kola (dok se u usporedivim regijama povećalo), a lokalne bolnice u noćnoj smjeni sada trebaju upola manje liječnika nego u prijašnjem sustavu.

Postignuti su važni pomaci u kvaliteti. “Moj odnos s pacijentima sada bih mogao nazvati *partnerskim*... mnogo više zajednički promišljamo”, rekao je jedan liječnik. “Sada mogu u većoj mjeri utjecati na njihov način razmišljanja - pomoći im da uvide na koji način misle te da osvijeste ono što doista žele”. Drugi je liječnik rekao: “Ponovo sam otkrio radost u radu. Ranije to nije bilo tako. U jednom trenutku života radost je posve iščezla”.

Svejedno, ništa od navedenog ne govori u prilog tome da su inovatori u Lahn-Dillu pronašli “konačni odgovor”. Štoviše, kada smo nedavno posjetili nekolicinu liječnika uključenih u projekt, pokazalo se kako je njihovo mišljenje o cjelokupnom sustavu i dalje loše. Ohrabreni uspjehom lokalnog procesa mnogi su osjećali kao da “popravljaju umirujući sustav”. Jedan od njih u tom je smislu rekao: “Umjesto što umjetno

Postignuti su važni pomaci u kvaliteti.  
“Moj odnos s pacijentima sada bih mogao nazvati *partnerskim*...  
mnogo više zajednički promišljamo”,  
rekao je jedan liječnik.

održavamo sustav na životu trebali bi ga kontrolirano i hitno srušiti”. Kakva god budućnost bila, vjerujemo kako je njihov projekt otkrio bazičnu inovaciju: *ponovno otkriće odnosa liječnik - pacijent*. Ovaj ključni odnos koji se postojano urušavao otkako se zdravstveni sustav našao pod rastućim pritiskom, osnovna je poluga svih budućih promjena u smislu kvalitete zdravstvene skrbi i vitalnosti medicinske profesije.

## Inicijativa Lahn-Dill: sedmogodišnje “putovanje”

Sustav hitne medicinske skrbi područja Lahn-Dill čine:

1. Hitne službe lokalnih bolnica,
2. Hitna medicinska pomoć,
3. Lokalni liječnici primarne zdravstvene zaštite (Vidi: *Pogled na sustav*).

Pacijenti su u slučaju hitnosti mogli nazvati:

- Lokalnog liječnika primarne zdravstvene zaštite od kojih se zahtijeva pružanje zdravstvene skrbi izvan radnog vremena

(obično putem grupa liječnika),

- Bolničku hitnu službu,
- Jedinstveni telefonski broj 112 te preko dispečerskog centra naručiti kola hitne pomoći.

Dr. Schmidt je vjerovao da bi se usklađivanjem ovih triju mogućnosti na regionalnoj razini mogle uštedjeti značajne količine vremena i novca, osigurati bolja zdravstvena skrbi i unaprijediti kvaliteta života liječnika.

## Pogled na sustav

Dulje od jednog stoljeća njemački je sustav zdravstvene zaštite osiguravao kvalitetnu skrb svakom građaninu koristeći se pritom tzv. *Multipayer* modelom čija se obilježja mogu smjestiti negdje između državno financiranog sustava na kojeg nailazimo u većini zemalja Europe i klasičnog tržišnog sustava SAD-a. Prema tom modelu zdravstvena skrb se uglavnom financira iz zakonom propisanih “fondova za bolesne” koji se podjednako alimentiraju iz uplata radnika i poslodavaca. Radi se zapravo o sustavu “solidarnih fondova” koji primaju novčana sredstva građana u postotku od njihovih prihoda neovisno o dobi i zdravstvenom stanju. Solidarni sustav također pokriva troškove zdravstvene skrbi starijih, invalida i nezaposlenih. Privatna osiguravajuća društva dodatno pokrivaju troškove no takvim osiguranjem raspolaže samo 10% Nijemaca, većinom onih s visokim prihodima. Svaki korisnik slobodno odabire davatelja zdravstvene skrbi te ima pravo na puni opseg zdravstvenih usluga. Opseg pokrivanja troškova i većina pravilnika određuju se na nacionalnoj razini a primjenjuju na lokalnoj pa se stoga u velikoj mjeri radi o samoupravnom, decentraliziranom sustavu koji je ujedno vrlo složen i fragmentiran. Nadalje, kako troškovi zdravstvene zaštite rastu mnogo brže od doprinosa radnog stanovništva iz kojih se oni namiruju, *sustav se lomi*. Nastave li se sadašnji trendovi, očekuje se da će 2030. godine jaz između prihoda i rashoda dostići 62 milijarde eura.

Zahvaljujući naporima dr. Schmidta i njegovih kolega, regija danas raspolaže novim zajedničkim centrom hitne medicinske pomoći nazvanom ANR (njem. *Arzt - Notruf*, “Hitan poziv liječniku”). Uveden je i drugi telefonski broj 1-92-92 preko kojeg pacijenti mogu dobiti savjet liječnika primarne zdravstvene zaštite izvan radnog vremena i vikendom.

Sve to odrađeno je na temelju istraživanja koje je pokazalo da 70% poziva hitnoj službi traži isključivo *medicinsko savjetovanje* - primjerice, treba li dijete s visokom temperaturom odvesti u hitnu medicinsku službu. Prije reorganizacije u takvim je slučajevima gotovo uvijek intervenirala ekipa Hitne medicinske pomoći. Nadalje, jedan od liječnika uočio je i ovaj obrazac: “Kada se pacijenti nađu u panici često pozivaju više brojeva istovremeno pa mi se dešavalo da na mjestu događaja zateknem drugu ekipu hitne medicinske pomoći”. Liječnici koji u dispečerskom centru surađuju s tehničarima sada primaju pozive na broj 1-92-92 primarno nastojeći riješiti problem telefonom. Tek potom na intervenciju šalju liječnika primarne zdravstvene zaštite a samo u krajnjim situacijama kola Hitne medicinske pomoći.

Neovisno istraživanje također je pokazalo kako je 85% pacijenata “izuzetno zadovoljno” novim pristupom hitnoj pomoći. Najveći dio njih danas poziva odgovarajuću opciju: broj 112 za prave hitnoće a 1-92-92 za manje hitna stanja. Smanjivanjem broja nepotrebnih intervencija kolima Hitne pomoći i hitnih posjeta uštedeno je oko 2,7 milijuna eura godišnje - četiri puta više od cijene koštanja cjelokupnog projekta.

Dostizanje ovakvih rezultata nije bilo nimalo lako. Projekt, kao svojevrsno “putovanje u nepoznato”, započelo je opsežnim

te u mnogim slučajevima razočaravajućim pregovorima s ključnim akterima - lokalnim bolnicama, liječnicima, organizacijama HMP i osiguravajućim društvima - budući da je svaki od njih posjedovao svoje vlastite interese, ograničenja i naklonosti. Do preokreta je došlo kada su liječnici PZZ-a otvoreno progovorili o svojim vlastitim i iskustvima svojih bližnjih sa sustavom hitne medicinske pomoći. Grupa je potom prepoznala *zajedničku volju i viziju* za stvaranjem koherentnijeg i integriranijeg sustava koja ih je međusobno povezala i pomogla im zaključiti pregovore.

Autori ovog teksta započeli su suradnju s liječnicima 2003. godine, jednu godinu nakon pokretanja projekta. Sljedeće tri godine protekle su u stvaranju novog sustava (Tablica 1) kada su liječnici pomoću metode *facilitiranog dijaloga* sami rješavali financijske i logističke poteškoće. Tijekom navedenog procesa među sudionicima su se razvili mnogo kvalitetniji međuljudski i radni odnosi, naročito među liječnicima

različitih ustanova (primjerice, liječnici bolnica, primarne zdravstvene zaštite i specijalističkih poliklinika počeli su mnogo kvalitetnije surađivati) a da prije toga gotovo i nisu kontaktirali.

Osim što su uspostavili zajednički dispetcherski centar liječnici su postupno pokrenuli više novih inicijativa:

1. Sporazume o zajedničkom korištenju specijalizirane dijagnostičke opreme,
2. Novi način prijenosa informacija između bolnica i izvanbolničkih subjekata,
3. Zajednički ured za koordinirano zbrinjavanje pacijenata koji se kreću između te dvije vrste ustanova,
4. Radne skupine liječnika i drugih zdravstvenih djelatnika s ciljem unapređenja kvalitete zbrinjavanja nekih posebnih stanja kao što su primjerice dijabetes i srčane bolesti,
5. *Buergerforum* ("Forum građana") - platformu za edukaciju građana/pacijenta i podršku reformama.

Tablica 1: Ključni događaji u procesu promjena

2001.	Dr. Gerd Schmidt planira novi sustav hitne medicinske pomoći za regiju Lahn – Dill.
2002.	Regionalna mreža liječnika pristupa potencijalnim partnerima: organizacijama hitne medicinske pomoći, bolnicama, vatrogasnim jedinicama i političarima.
2003.	Prvi službeni sastanci s osiguravateljima radi generiranja financijske potpore.
2004.	75 liječnika osnovalo je neprofitnu organizaciju; započeti pregovori s osiguravateljima.
2005.	Intervjui sa 100 pacijenata i 30 liječnika rezultiraju pokretanjem <i>Forum za dijalog liječnika i pacijenata</i> . Pregovori se nastavljaju.
2006.	Nova hitna služba počinje s radom.
2007.-08.	Inicijativa se proširuje: uvedeni su kvartalni regionalni strateški sastanci starijih voditelja i liječnika PZZ prema sektorima.
2009.	Nastavak istraživanja o stajalištima pacijenata i oblikovanju liječničke mreže.

## Dijalog pacijenata i liječnika

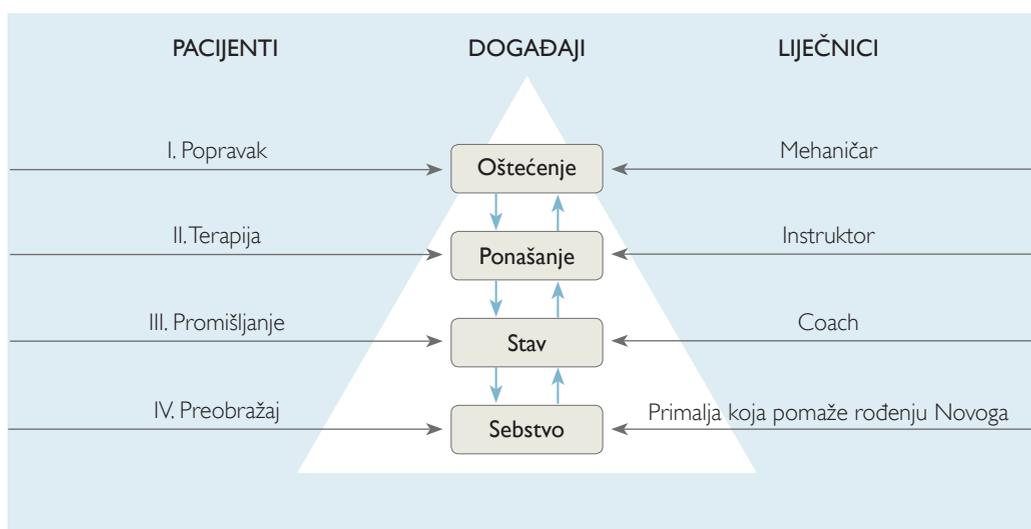
U trenutku kada su 2005. godine pregovori između liječničke mreže i osiguravajućih kompanija zastali, autori ovog teksta sastali su se s bazičnim timom liječnika kako bi zajednički razvili planove za osnivanja *Forum za dijalog pacijenata i liječnika*. U tom trenutku željeli smo pomoći da “sustav vidi samoga sebe” - omogućiti ljudima s različitim stajalištima i perspektivama da kolektivno “naslute” kako zajednički stvaraju cjelinu koja ne ispunjava njihova očekivanja. Korištenjem dijaloga nastojali smo povećati angažman i posvećenost promjenama te smo htjeli unaprijediti sposobnost sudionika *za kolektivno naslućivanje i djelovanje* koje će, tako smo mislili, dovesti do korjenite obnove. Usredotočili smo se na područje koje su liječnici označili najslabijom karikom bolesnog sustava: *njihov odnos prema pacijentima*. “Odnos liječnika i pacijenta središnja je osovina cjelokupnog sustava”, tvrdi dr. Schmidt. “Bez cjelovitog odnosa pacijenta i liječnika ni jedan zdravstveni

sustav ne može funkcionirati. Sva provedena istraživanja potvrdila su hipotezu po kojoj je odnos zdravstvenog radnika i pacijenta najvažnija pojedinačna odrednica djelotvorne medicinske intervencije”.

Kako bismo došli do što kvalitetnijeg uvida u brojne perspektive ovog odnosa intervjuirali smo stotinu pacijenata i tridesetak liječnika te smo otkrili četiri razine odnosa liječnik - pacijent.

Svaka razina odnosa *potrebna je i primjerena* različitim okolnostima. Primjerice, rutinski postupci i ispunjavanje medicinske dokumentacije spadaju pod razine I. i II. S druge strane suosjećanje sa zabrinutim pacijentima u hitnim okolnostima povezano je s psihologijom - primjerice, pomaganje starijim osobama da se osjećaju sigurni - pa su stoga u takve situacije uključeni elementi III. i IV. razine. Nova infrastruktura mora osigurati zastupljenost sve četiri razine prema potrebama.

Slika 1: Razine odnosa pacijent - liječnik



**I. Popravak:** Liječnik je mehaničar koji popravlja kvar (bolest, slomljenu kost itd.). Pacijent prihvaća popravak, ali je isključen iz postupka. Jedan je pacijent taj odnos sjajno opisao: *Moj zdravstveni problem je kvar... imam slomljeni dio. Odnos prema mom liječniku je sličan odnosu prema mehaničaru. Njegovo je da popravi pokvareni dio.*

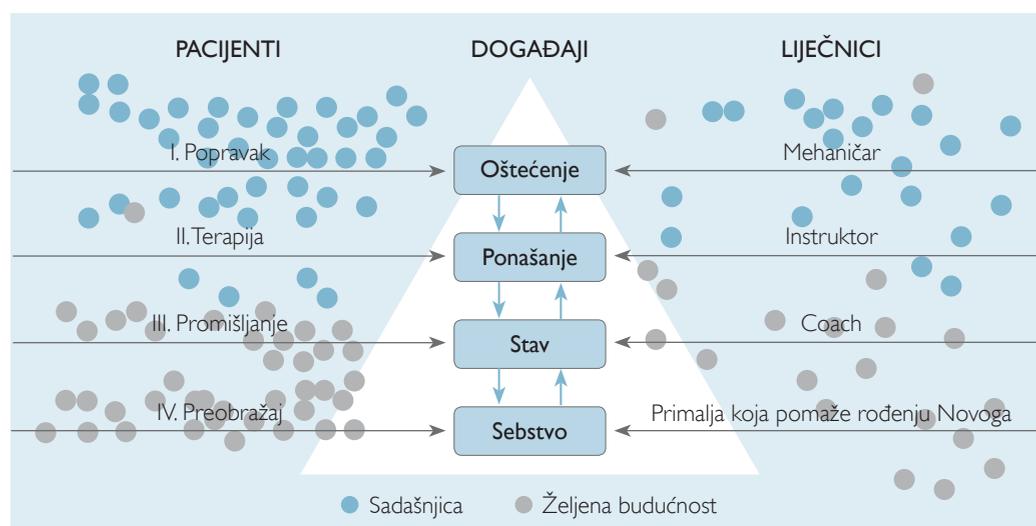
**II. Terapija:** Odnos liječnika i pacijenta odgovara odnosu instruktora i učenika, gdje pacijent slijedi sugerirani plan terapije. Primjerice: *Srčani udar se desio zbog mog životnog stila. Želim da mi moj liječnik jasno i glasno kaže: "Jedi više ovoga, a manje onoga. Moraš češće vježbati."*

**III. Promišljanje:** Liječnik postaje coach. Kada se pokaže da neko određeno ponašanje ili stavovi štete zdravlju, liječnik pomože pacijentu da se odmakne, promisli i prisjeti se što je to što mu je u životu doista važno: *Pacijent se mora razboljeti da bi se počeo propitivati. Kada kažeš "nemam vremena za zdravlje" bolest će ga silom stvoriti. Ne živiš li život u sadašnjosti, razboljet ćeš se.*

**IV. Preobražaj:** Pacijent i liječnik, kroz zajednički rad i suradnju, postaju potpuni u onom što uistinu jesu: *Spadao sam u onu grupu ljudi koji nikada nisu bolesni. I onda, iznenada, obolio sam od karcinoma. Oduvijek sam naporno radio... naprosto sam zanemario činjenicu da sam bolestan... vratio sam se na posao s punim radnim vremenom... no, za dvije godine posve sam se slomio. Poslije operacije... naučio sam kvalitetnije razgovarati sa svojim liječnikom o bolesti. Tek u svojoj pedesetosmoj godini života naučio sam reći "ne". Nisam ni primijetio da sam u svom propadanju izgubio identitet. Danas me budućnost više ne zabrinjava. Jedino mi je "sada" važno.*

Na idućem sastanku prikazali smo dobivene rezultate i tražili od pacijenata i liječnika da u manjim grupama rasprave o različitim razinama odnosa liječnik - pacijent. Zamolili smo ih da crvenim točkama označe vlastita iskustva (to jest, da prikažu sadašnje stanje stvari) a zelenim točkama gdje bi te iste stvari željeli vidjeti u budućnosti (slika 2).

Slika 2: Izvještaji o iskustvu odnosa pacijenta i liječnika



Njihovo duboko *uvjerenje* da sustav predstavlja nešto “izvanjsko” i “njima nametnuto” uzmaklo je pred novom spoznajom kako zapravo odnosi liječnika i pacijenta determiniraju ponašanje sustava.

Pacijenti i liječnici složili su se oko naše procjene: njihovi trenutačni odnosi odvijali su se na I. i II. razini iako su željeli da oni budu na III. i IV. razini. Tada smo ih podsjetili: “Nemojte zaboraviti da vi činite sustav!” Zatim smo ih upitali: “Ako niste zadovoljni sadašnjom situacijom, zašto onda gradite sustav koji nikoga ne usređuje?”

U tišini koja je uslijedila gotovo opipljivo se osjećalo kako se percepcija sudionika mijenja. Njihovo duboko *uvjerenje* da sustav predstavlja nešto “izvanjsko” i “njima nametnuto” uzmaklo je pred novom spoznajom kako zapravo odnosi liječnika i pacijenta determiniraju ponašanje sustava. U tom smo trenutku stigli do istinske prekretnice. Kada se takva promjena percepcije jednom dogodi, ona postaje snažnim izvorom energije i glavnim pokretačem daljnjih promjena. Približili smo se tada cilju naše intervencije: pomoći sustavu da spozna samoga sebe.

Nakon tog prijelomnog trenutka konverzacija je postala u većoj mjeri *reflektivna*, a sudionici su otvoreno razmjenjivali svoja osobna iskustva i promišljanja o tome što ih je do tada priječilo da drugačije

postupaju. Dijalogu se aktivno priključio i gradonačelnik izjednačivši probleme liječnika s problemima gradske uprave: *I mi također sve svoje resurse usmjeravamo na reagiranje, na aktivnosti I. i II. razine, dakle samo reagiramo na probleme prošlosti. Moram to priznati, jednostavno nismo sposobni da ustrojimo organizaciju kako bi dosegli III. i IV. razinu.*

Nakon što je gradonačelnik završio s izlaganjem za riječ se javila jedna žena: *Učiteljica sam u ovom gradu već dugo vremena. Ključni problem našeg školstva isti je kao vaš... Svu našu energiju i resurse usmjeravamo na aktivnosti I. i II. razine. Trudimo se “ulijevati” u ljude beživotno znanje koje će nakon stjecanja diplome postati beskorisno. Nismo sposobni ostvariti učenje na III. i IV. razini koje bi ljudima pomoglo da nauče koristiti svoje unutarnje izvore znanja. Istinsko učenje prije se može okarakterizirati kao “paliti plamen” nego kao “napuniti bačvu”.*

Potom je prisutni poljoprivrednik jadikovao nad “mehanicističkim modelom” industrijske poljoprivrede u kojem farmeri nisu sposobni “njegovati odnose III. i IV. razine prema prirodi i agraru, niti se prema njima odnositi kao da se radi o živućim organizmima”.

Idući trenutak preokreta dogodio se kada je jedan od prisutnih pacijenta glasno povikao da “neće dozvoliti da sustav uništi ‘naše doktore’”.

Okupljeni liječnici, koji su uglavnom smatrali kako su pacijenti “suviše zahtjevni”, nakon ove izjave otvorili su se i postali mnogo pristupačniji.

Kao rezultat sastanka oformljeno je više akcijskih timova u čije djelovanje uključena i neprofitna organizaciju za zastupanje pacijenata kako bi sustav lakše dosegao III. i IV. razinu.

## Druga intervencija

U 2006. godini, godinu dana nakon prvog *Foruma liječnika i pacijenata*, potpisani su ugovori s financijerima čime je označen početak djelovanja novog sustava hitne medicinske pomoći.

Uključivanjem različitih perspektiva sudionika, forum je pokazao kako *strukturalna pozornost*, kada je usmjerena na točno određene interakcijske razine, omogućava učinkovitije korištenje vremena i resursa. Primjerice, umjesto da svaki poziv prema broju 112 smatraju “hitnoćom”, liječnici sada mogu utješiti i savjetovati pacijenta telefonom te ga zatim, tek ako se pokaže potrebnim, posjetiti u njegovoj kući. Osim ove evidentne koristi, novi sustav smanjuje opterećenje liječnika usmjeravanjem poziva samo prema jednom centru umjesto da se oni upućuju prema svim liječnicima opće medicine istovremeno.

U jesen 2007. godine, godinu dana nakon što je sustav stavljen u funkciju, pozvani smo da ispitamo kvalitetu. Intervjuirali smo tada 35 pacijenata, liječnika, medicinskih sestara i predstavnike zdravstvenog osiguranja (Rezultate intervjua proučite u okviru *Dublja razina skrbi*) te potom оформili grupu pacijenata, liječnika i osiguravatelja spremnih da nastave s uvođenjem promjenama.

Na prvom kvartalnom sastanku predstavili smo im interpretaciju rezultata odrađenih razgovora sažetih u tablici u nastavku teksta. Tehnikom intervjuiranja poslužili smo se kako bi dobili odgovore na ključna pitanja za sustav:

1. Što je po vama ključni problem?
2. Zašto je to problem?
3. Što bi trebalo, u skladu s time, učiniti?

Jasno je kako različite razine odgovora zahtijevaju i različita načela organiziranja. U svom sadašnjem obliku, zdravstveni sustav koristi načela prvenstveno usmjerena na I. i II. razinu odnosa liječnik - pacijent; načela organiziranja koja bi podržala III. i IV. razinu tek se naziru. No ipak, na obje strane, kod pacijenata i kod liječnika, uočili smo vidljivu promjenu percepcije.

Intervjui s pacijentima, primjerice, pokazuju da su *zdravlje i osobna odgovornost* usko povezani.

Kada se pacijenti ponašaju odgovorno prema sebi – primjerice, prikupljanjem i proučavanjem informacija s Interneta i drugih izvora – u sve većoj mjeri osporavaju pouzdanost tradicionalnog sustava. A liječnici, baš kao i pacijenti, stvaraju vlastitu infrastrukturu za reflektiranje ili ono što mi nazivamo *Aufwachorte* - “mjesto za buđenje”.

Inovacije je moguće primijeniti tek pošto ljudi unaprijede sposobnosti *aktivnog slušanja* i *povezivanja*. Širom regije uočavaju se opipljivi, iako sitni znakovi procesa opisanog u ovom tekstu. Primjerice:

- Kronične i akutne pacijente liječnici sada naručuju u posebno vrijeme kako bi se kvalitetnije posvetili njihovom temeljnom stanju te kako bi kvalitetnije provodili edukaciju i savjetovanje.
- Facilitirane radionice koriste za unapređenje suradnje unutar tima kako bi zajednički s osobljem došli do odgovora o tome na koji način iskustvo pacijenta dovesti na višu razinu (npr. “skratiti vrijeme čekanja”).

- U centru za hitnu medicinsku pomoć liječnici sada aktivno bilježe probleme na koje nailaze u praksi, svoje odgovore i upute pacijentima kao i vlastite uvide koje su u procesu stekli. Nakon toga spoznaje dijele s kolegama.
- Jedna je sudionica foruma u ruralnom području pokrenula “regionalnu kuhinju” kako bi podučila dijabetičare i osobe koje o njima brinu zdravoj prehrani i zdravom načinu života.

Tablica 2: **Odgovori na pitanja intervjua**

	PACIJENT	LIJEČNIK	OSIGURAVATELJ
PROBLEM	“Osjećam se poput stabla.”	“Osjećam se poput zamorca koji trči na kotaču. Borim se samo s jednom rukom, druga mi je vezana.”	“Troškovi zdravstva polako ali sigurno izmiču kontroli.”
DIJAGNOZA / ZAŠTO?	“Sustav sličí ormaru u kartoteci. Ukalupljuje korisnike. Gura vas u svoje ladice bez obzira što se s vama dešava, je li vam dobro ili nije. Ako slučajno ne pristajete u namijenjenu vam ladicu - jao si ga vama.”	“S jedne strane me tlače političari i osiguravatelji, a s druge pacijenti.”  “Da bismo se intelektualno oslobodili, prvo moramo napisati dijagnozu pa onda povijest bolesti, navesti sve činjenice i brojke. Najprije moramo zadovoljiti sustav. Tek pošto završimo s papirologijom slobodni smo biti liječnici.”	“Preplavljeni smo praktičnim ograničenjima, demografskim trendovima, novim tehnologijama.”
TERAPIJA / ŠTO SE MOŽE UČINITI?	Od kliničko-tehničke reakcije do osobnog kontakta: “Liječnik je bio ljudsko biće. Tada je on bio na mojoj strani ne kao liječnik već kao prijatelj.”	Redefiniranje liječničkog zanimanja: “Moramo se vratiti na prvobitnu svrhu medicine – na liječenje pacijenta.”	Kvaliteta i učinkovitost: “Svojim klijentima želimo osigurati kvalitetu. Želimo da svatko bude zbrinut, bilo da ima ili nema novca.”

## Dublja razina skrbi

Zamolili smo pacijente i liječnike da nam navedu neke primjere novih odnosa u zdravstvenom sustavu. Uputili su nas na jednu gospođu iz administracije koja je zadužena da pacijentima pomaže u dostavi potrebne dokumentacije te da posreduje između njih i liječnika. Navodimo njezino svjedočanstvo:

*Nedavno nam se obratila starija gospođa sa željom da ispuni “living will” obrazac. (“Living will” obrazac legalni je dokument kojim pojedinci, u zdravlju i pri zdravoj pameti, svojevoljno reguliraju odnose koji mogu nastupiti u situaciji neposredne životne ugroženosti kada ih zdravstveni sustav umjetno održava na životu iako je jasno da to trajnog izlječenja više ne može doći. – op. ur) No, rekla sam joj kako neću dozvoliti da tek tako ispuni taj zahtjev budući da on povlači sa sobom dalekosežne posljedice. Pacijentica me oštro pogledala nevoljno zakolutavši očima. “U redu, onda ću otići na sud ili u gradsku upravu po traženi dokument. Želim to i gotovo”, obratila mi se povišenim tonom. Iznova sam joj naglasila kako takav postupak zahtijeva ozbiljno promišljanje i pripremu. Primjerice, može se dogoditi da u dokumentu*

napišete nešto slično ovome: "Ako se nađem u završnom stadiju neizlječive bolesti, izričito zabranjujem da se na meni primjenjuje bilo kakva terapija s ciljem produljenje života". U slučaju da se tako nešto desi, liječnici poruku mogu protumačiti na sljedeći način: "Izričito zabranjujem terapiju infuzijama". Posljedice takve interpretacije mogu biti zastrašujuće; može se dogoditi da skončate od žeđi.

Često pacijentima navodim ovakve i slične primjere kako bih zadobila njihovu pažnju. Tek tako oni mogu shvatiti ogromnu važnost i posljedice potpisivanja dokumenta. Jednostavno ne mogu prihvatiti kada mi se netko obrati sa stavom "želim to potpisati i gotovo". Radi toga sam potaknula gradske službe da zaustave izdavanje tog obrasca. Suvise je važan.

U ovom slučaju, kada se žena obratila sa stavom tipa "želim potpisati obrazac", djelovala je na I. razini: ona želi da se njezin problem riješi. No, gospođa iz administracije odbila je prihvatiti ulogu *mehaničara* zamijenivši je onom *instruktora* i *coacha*. Potaknula je proces zajedničkog promišljanja, misaoni proces reflektiranja i propitivanja koji je podigao njihov odnos na III. razinu. U trenutku kada je napustila ured, gospođa je razumjela pravi značaj i težinu odluke koju je spremala donijeti. Sada je mogla kvalitetnije promisliti o tome što istinski hoće. *Osvijestila se.*

## Novi alati za povezivanje

Na kraju se može zaključiti kako redizajn lokalnog sustava hitne medicinske pomoći nije uspio podići odnose liječnik - pacijent na III. ili IV. razinu pri svakoj interakciji - niti mu je to bila namjera. Projektom se ponajprije nastojalo potaknuti *zajedničko razumijevanje* regionalnog zdravstvenog sustava u njegovoj cjelini kako bi se liječnicima i njihovim pacijentima omogućilo da sagledaju situaciju na novi načini te zatim promijene svoje ponašanje i djelovanje. U procesu izgradnje novog sustava liječnici su shvatili da njihov *odnos s pacijentima* predstavlja osnovnu referentnu točku za transformaciju sustava, sredstvo za procjenu njegove kvalitete i točku za smisleno povezivanje.

Participiranjem u projektu liječnici i njihovi pacijenti stvorili su formalne strukture i zajedničko iskustvo koje im pomaže da promjene odnose. Koordinacija zdravstvene skrbi i komunikacija među liječnicima

pokrajine Lahn-Dill, poboljšane su. No, najsuptilnija promjena ogleda se u prirodnom povezivanju sebstva sa sustavom u cjelini te u utjecaju pojedinca na taj isti sustav. Iako još uvijek pod velikim opterećenjem, liječnici su danas mnogo učinkovitiji jer se osjećaju manje izolirani i više angažirani. Dr. Schmidt opisuje učinak inicijative na slijedeći način:

*Osjećaj da nešto stvaraš daje ti moć. Isto tako, u procesu kreiranja učiš sagledati svrhu svoga rada u kontekstu regije kao cjeline što je također moćni osjećaj. Kroz unaprijedeno razumijevanje funkcioniranja sustava na regionalnoj razini, kroz upoznavanje velikog broja ljudi, naučiš na koje komponente sustava i na koji način moraš djelovati kako bi promijenio stvari. Danas smo u sasvim drukčijoj situaciji, u kojoj smo kadri utjecati na sustav kako bi funkcionirao onako kako mi to želimo. A to je zato što mnogo jasnije razumijemo cjelinu i zato što se cijela međuljudska komunikacijska mreža podigla na novu, višu razinu.*

Eto, tu se nalazimo danas, na početku 2010. godine. Mnogo smo dalje stigli nego što smo prvobitno planirali. Puku rekonstrukciju sustava hitne medicinske pomoći nadopunili smo promjenama na razini odnosa čime smo utjecali na svjesnost sudionika o tome što je sve moguće

učiniti. Nastavljamo raspravljati o novim oblicima infrastrukture koja će podržati prelazak ključnog odnosa liječnik-pacijent na novu razinu. Međutim, financiranje, struktura i osiguranje kvalitetne zdravstvene skrbi općenito za sve nas i dalje je veliki izazov.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



Translated and reprinted by permission of *Society for Organizational Learning*, 2007., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Breathing Life into a Dying System*, Katrin Kaeufer, Claus Otto Scharmer, Ursula Versteegen in *Reflections* magazine.



**Katrin Kaeufer**, doktorica znanosti, članica uprave SoL-a, *Society for Organisational Learning* i vanjska suradnica pri *MIT Sloan School of Management*. Dobitnica je njemačke godišnje nagrade za inovacije *Stiftung für Industrieforschung* i *Beckhard Memorial Prize* za stručni tekst objavljen pod naslovom *The Comparative Advantage of X-Teams*.



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



**Ursula Versteegen**, doktorica znanosti, suosnivač *SoL Germany*. Samostalni poslovni savjetnik i istraživač na području inovacija i upravljanja znanjem u organizacijama zdravstvenog sektora i agrara.

# UVIJEK NA VAŠOJ STRANI CESTE



## Mjesto na kojem želite stati

Naše nove benzinske postaje su mjesta na kojima ste uvijek dobrodošli. Očekujemo vas u novom, modernom izdanju s vrhunskim, visokokvalitetnim vrstama goriva i prvorazrednom maloprodajnom mrežom.

INA - Industrija nafte, d.d. - jedina integrirana naftna kompanija u Hrvatskoj.

**INA**  
www.ina.hr

# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

ORGANIZACIJSKO UČENJE

Broj 9 / Vol. 1 / Juno 2006.

# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

LIDERSTVO SLUŽENJEM

Broj 1 / Vol. 2 / Zima 2006.

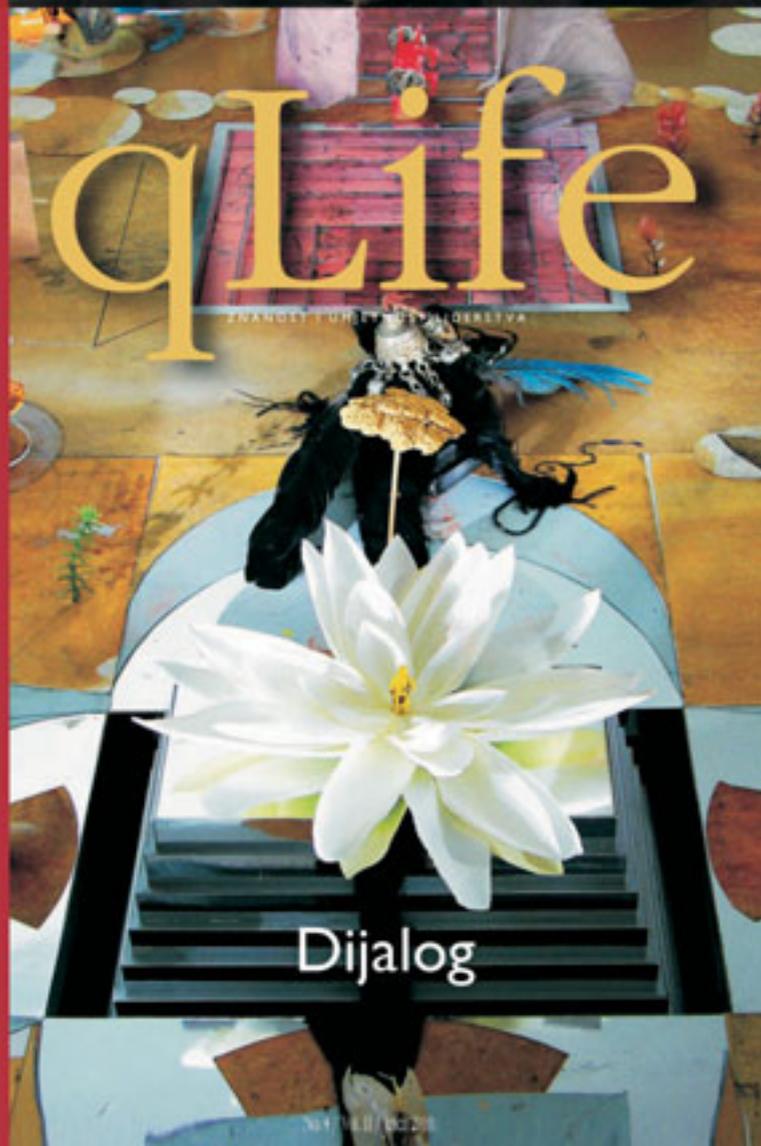
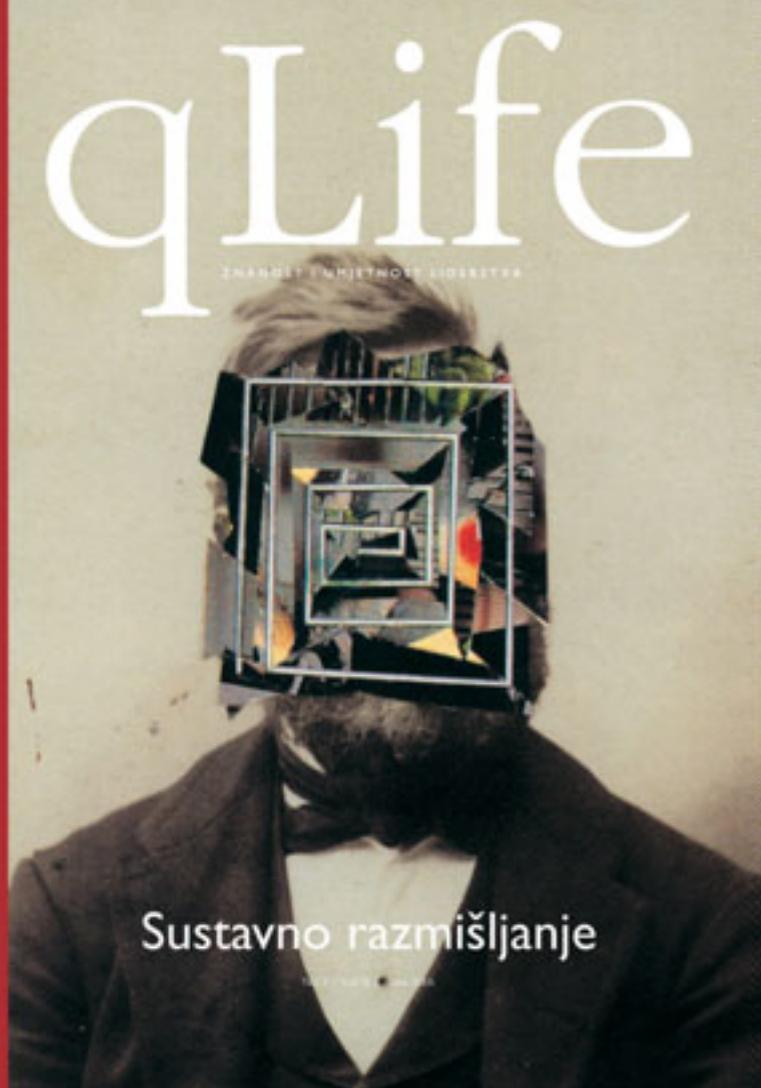
# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Održivi razvoj

# qLife

Promjena  
svjetonazora





# Laboratorij održive prehrane: studija slučaja

Bettye Pruitt, Tracy Huston

Skupina lidera multinacionalnih kompanija, globalnih i lokalnih neprofitnih organizacija, raznih farmerskih udruga i poljoprivrednih zadruga, okupljena je 2004. godine kako bi se upoznali s novim načinom *učenja i timskoga rada*. Usporednim korištenjem raznih aktivnosti i dijaloga trebali su osmisliti novi pristup koji bi koncepciju održivosti, u ovom slučaju lanca prehrane, uveo u mainstream praksu. Iako su se sastajali na tradicionalnim sastancima, često su zajednički izlazili na teren, u stvarni svijet, kako bi na licu mjesta svjedočili o ljudskoj i ekološkoj dimenziji agrara na područjima od interesa.

Sastanci su se održavali pod radnim nazivom *Laboratorij održive prehrane (Sustainable Food Lab, SFL)*, zamišljenom da čini svojevrsni zaštićeni prostor za eksperimentiranje s novim oblicima suradnje i inovacija.

SFL je prvi veliki, globalni, multi-dionički radni tim takve vrste ikad okupljen u svijetu. Izvorno zamišljen kao dvogodišnji projekt, SFL je pokrenut s ciljem

uvođenja održivih lanaca opskrbe hranom u mainstream praksu, korištenjem novih, inovativnih procesa za poticanje *kolaborativnog učenja* na svim razinama lanca. S vremenom, SFL je prerastao u projekt s vidljivim potencijalom koji bi mogao ispuniti očekivanja i potrebe nadolazećih generacija, i to tako što se oslanjao na razne mjere zaštite prirodnih i društvenih resursa. Larry Pulliam, izvršni potpredsjednik

multinacionalne kompanije SYSCO, na sljedeći je način komentirao jedinstvenu raznolikost u strukturi SFL-a: “Prilično je neobično da žestoki konkurenti poput kompanija SYSCO i *US Foodservice* sjede za istim stolom i surađuju u korist viših ciljeva. Suštinu i snagu SFL-a vidim u tome što koordiniranim zajedničkim djelovanjem možemo učiniti stotinu, tisuću puta više nego što bismo mogli sami. Pokušavamo učiniti nešto pozitivno i ispravno - za svijet i za nas same. Naš biznis također ovisi o SFL-u. Sudjelovanje u projektu SYSCO-u donosi značajnu komparativnu prednost. S druge smo strane posve svjesni kako tu prednost nećemo uspjeti u potpunosti materijalizirati ne uspijemo li etabrirati koncepciju održivosti u široj javnosti”.

## Izazovi SFL-a

Održivost lanca opskrbe hranom veliki je i složeni globalni izazov. Stručnjaci očekuju da će svjetska populacija do 2050. godine sa sadašnjih 6,3 porasti na 9,2 milijarde stanovnika, što stvara veliku potrebu i potražnju za sigurnim i kvalitetnim izvorima hrane. Složenost i razmjeri tog globalnog

Suštinu i snagu SFL-a vidim u tome što koordiniranim zajedničkim djelovanjem možemo učiniti stotinu, tisuću puta više nego što bismo mogli sami. Pokušavamo učiniti nešto pozitivno i ispravno - za svijet i za nas same.

problema postaju još jasniji ako se u obzir uzme kako je sada, uz trenutačnu veličinu svjetskog stanovništva, sve teže kontinuirano osiguravati dostatne i adekvatne izvore hrane. Prirodni ekosustavi već se danas nalaze pod velikim pritiskom. Čovječanstvo se danas suočava s rastućom koncentracijom ugljičnog dioksida u zraku, degradacijom biološke raznolikosti i opadanjem kvalitete tla.

Potrošači su u sve većoj mjeri svjesni kompleksnih trendova pa radi toga pritišću kompanije kako bi koristile tehnologije koje jamče održivost. Odgovornost se prebacuje na tvrtke sa zahtjevom da proanaliziraju sve etape u procesu dobave hrane. Potražnja za organskom i održivo - proizvedenom hranom sve više raste potičući tako velike strukturalne napetosti: između opsega zahtijevane svjetske proizvodnje s jedne strane te društveno i ekološko neodržive poljoprivredne prakse s druge strane.

Promicanjem alternativnih procesa poljoprivredne proizvodnje potencijalno se mogu zanemariti važna društveno-ekonomska pitanja, poput slobodnog pristupa tržištu za potrošače, egzistencije farmera i njihovih obitelji te socijalnih prava radnika. Zaid Hassan sažeto objašnjava logiku problema prehrambenog sustava:

*Temeljni ciklus prehrambenog sustava na zapadu, etabliran tijekom posljednjih pedeset godina, izgleda otprilike ovako: sustav obilježava polagano povećavanje potražnje za hranom nakon čega, kao odgovor proizvođača, dolazi do hiperproizvodnje i posljedično tome, do prekomjerne ponude poljoprivrednih dobara na tržištu; prerada hrane kupuju te proizvode i pri tome se udružuju kako bi potrošačima ponudili najnižu cijenu; raste opseg kultura koje se uzgajaju na velikim farmama što male farmere ostavlja bez posla; maloprodajna cijena hrane opada; mali proizvođači kontinuirano*

*propadaju; porast gradske populacije potiče stalni i kontinuirani porast potražnje za hranom. To je dominantna logika prehranbenog sustava koja pokreće obrasce u pozadini. Jedan je kritičar o tome rekao: "Farmeri u sve većoj mjeri postaju tek puki proizvođači sirovine za divovski sustav proizvodnje hrane. Oni više nisu, ni na koji način, proizvođači hrane".*

Peter Senge često naglašava složenu i kontradiktornu prirodu prehranbenog sustava: "Nijedna globalna opskrba mreža ne utječe na ljude više od lanca opskrbe hranom. Proizvodnja i distribucija hrane najveća je svjetska industrija koja zapošljava više od jedne milijarde ljudi. Stanovnici bogatih zemalja sjevera i zapada uglavnom misle kako svjetski sustav opskrbe hranom normalno i ispravno funkcionira. Međutim, iza prihvatljivih cijena za situirane potrošače krije se najveći uništavatelj okoliša u svijetu, najveći generator svjetskog siromaštva, političke i ekonomske nestabilnosti." (Senge, 2007.)

## Odgovor na izazov

Budući da surađuje s različitim moćnim akterima na svjetskoj razini, SFL projekt važan je doprinos borbi s navedenim izazovima. Kroz nove oblike suradnje i partnerstva, neprofitne organizacije, multinacionalne kompanije i proizvođačke zadruge zajednički osmišljavaju nove metode rada kako bi podržale održivu praksu. Primjerice, u okviru SFL programa kompanija SYSCO, jedna od najvećih svjetskih prehranbenih kompanija, ušla je u partnerski odnos s *Institutom IPM*, nezavisnom neprofitnom organizacijom koja proizvođače educira u prakticiranju *Integrated Pest Managementa* ("Integralna zaštita od nametnika") kako bi se smanjilo korištenje pesticida te shodno tome, štetno djelovanje po zdravlje i okoliš. SYSCO je potom odlučio prihvatiti njihove

SFL osigurava otvoren i produktivan prostor za dijalog i inovacije.

standarde u upotrebi pesticida i nekih drugih resursa za unapređenje ekološke održivosti vlastitih proizvoda.

SFL je dakle pokušao odgovoriti na složeno, globalno pitanje održivosti lanca opskrbe hranom "dovođenjem pod isti stijeg dotad ljutih protivnika", malih proizvođača i velikih prehranbenih korporacija, pružajući im priliku da ostvare *zajedničko razumijevanje problema* i osmisle eventualne *intervencije* koje bi u tom smislu mogli učiniti. Članovi tima počeli su se propitivati i međusobno razgovarati iz čega su nastali novi projekti i inicijative u svrhu preusmjerenja globalnog prehranbenog sustava prema održivosti. Iniciranjem ugradnje održive prakse u *odnose* unutar opskrbnog lanca, SFL se prometnuo u svojevrsnu platformu koja bi mogla riješiti problem ranjivosti globalnog sustava opskrbe hranom.

Ukratko rečeno, SFL osigurava otvoren i produktivan prostor za dijalog i inovacije. Posrednik je u sklapanju saveza među različitim dionicima posvećenim kreiranju održivog globalnog sustava prehrane; poticatelj je partnerstava različitih aktera i nositelj inicijativa usmjerenih ka opsežnim promjenama u lancu.

Metodologija *U-procesa* trenutačno se primjenjuje na druge kompleksne društvene, ekonomske i ekološke probleme kao što su to klimatske promjene, poremećaji financijskog sustava i obrazovanje.

### Studija slučaja na području promjene sustava

*“Najšira i najperspektivnija inicijativa za promjenom sustava koju poznajem.”* - Peter Senge

Tekst polazi od pretpostavke kako je SFL vrijedna studija slučaja iz koje se može mnogo naučiti, i to sagledavanjem projekta iz perspektive klasične intervencije na promjeni kompleksnog sustava te kroz primjenu *U-procesa*. Metodologija *U-procesa* trenutačno se primjenjuje na druge kompleksne društvene, ekonomske i ekološke probleme

## Uvjeti za pokretanje

Na koji je to način SFL prerastao iz ideje, začete u srcu i umovima nekolicine, u aktivnu silu promjene globalnog prehrambenog sustava? Kako se *Laboratorij* pripremao za stvaranje partnerskih odnosa, uključivanje i povezivanje različitih pojedinaca i organizacija na zajedničkom projektu provođenja promjena?

kao što su to klimatske promjene, poremećaji financijskog sustava i obrazovanje. Iskustva stečena na SFL projektu čitateljima će pomoći u stjecanju generičkih znanja i uvida o provođenju inicijative promjene u širim, internacionalnim razmjerima. Pored toga, znanja i iskustva SFL-a također su veoma korisna za uvođenje promjena na nižim razinama kao što su to primjerice *unutarnji organizacijski problemi* ili pak multi-dionički odnosi organizacije s okolinom koja ih okružuje.

### Čemu nas SFL može naučiti?

Kao novi eksperiment na području *sustavnih promjena*, SFL je vrijedan izvor znanja i uvida koji se mogu koristiti u širokom rasponu istraživanja. Uz analizu rezultata, ovaj tekst pokušava uvide stečene pokretanjem SFL-a i multi-dioničkog dijaloga sažeti na jednom mjestu kako bi se bolje shvatilo pravo, šire značenje inicijative.

Štošta se može naučiti iz različitih aspekata SFL projekta: od njegovog početka, uvjeta za pokretanje, primjene metodologije *U-procesa*, evolucije i rasta tijekom vremena do konačne afirmacije i rezultata.

U ovom dijelu stručnog teksta istražujemo opće uvjete koji su omogućili osnivanje SFL-a 2004. godine te njegovu održivost u formi organizacije sve do današnjeg dana: *strategiju okupljanja, financiranje, svrhu SFL-a, legitimost, izgradnju multi-dioničke platforme, liderstvo i predanost, okupljanje primjerenih osoba na radionicama U-procesa, vodstvo tijekom prve godine.*

U nastavku ćemo detaljnije obraditi svaki od navedenih uvjeta kako bi osvijestili neophodne preduvjete za pokretanje uspješnog multi-dioničkog *Laboratorija promjene*.

## 1. uvjet: Strategija okupljanja

*Kako je Laboratorij prerastao iz vizije u stvarnost?*

Strategija okupljanja, definirana na početku projekta od strane pokretača, partnera i financijera, značajniji je preduvjet osnivanja SFL-a.

### Rođenje SFL-a

Susan Sweitzer, osoba zadužena za vođenje tzv. “povijesti učenja” (eng. *learning history*) na projektu, korijene SFL pronalazi u ljeti 2002. godine na jednom od radnih sastanaka “Globalne inicijative za liderstvo” (*Global Leadership Initiative*), organizacije koja se bavi gorućim globalnim problemima.

*Global Leadership Initiative* osnovana je od strane SoL-a, *Society for Organizational Learning* i tvrtke za poslovno savjetovanje *Generon Consulting*. Radi se o neprofitnoj organizaciji koja primjenjuje metodologiju *U-procesa* u velikim, široko-pojasnim i multi-dioničkim “Laboratorijima za promjene” (eng. *change labs*). “Uprava GLI-a odlučila je jedinstveno doprinijeti rješavanju desetak kompleksnih problema, i to osnaživanjem sposobnosti ljudskih potencijala kako bi mogli jasnije sagledati sustave u svom okruženju te zatim pronaći tzv. ‘sustavne poluge za promjene’. Na taj način ljudi se mogu na mnogo produktivniji način uhvatiti u koštac sa značajnijim globalnim izazovima.” (Kahane 2010.)

Tijek ovog značajnog susreta Sweitzer opisuje na sljedeći način: “Tog dana na radnom ručku sastali su se Hal Hamilton i Don Seville (*Sustainability Institute*), Adam

Kahane iz tvrtke *Generon* (tvrtka danas posluje pod nazivom *Reos Partners* - op.ur.) i Peter Senge iz SoL-a/MIT-a kako bi započeli istraživati mogućnosti primjene tehnologije *U-procesa* i metodologije *Laboratorija za promjene* na konkretne probleme održivosti globalnog lanca opskrbe hranom i to privlačenjem i okupljanjem raznih dionika i interesnih skupina s različitim perspektivama gledanja na problem. (Treba naglasiti da *U-proces* predstavlja društvenu tehnologiju za rješavanje sustavnih problema visoke razine kompleksnosti. Razvili su je sustavni mislioci C. Otto Sharmer, Joseph Jaworski i njihove kolege na MIT-u te u tvrtki *Generon Consulting*. – op. ur.) Zajedno su jasno uočili potencijale za korištenje procesa dubokog kolektivnog učenja koje bi se usmjerilo prema stvaranju održivog lanca opskrbe hranom. Potom su pozvali nove sugovornike nakon čega su se radu grupe pridružili Andre van Heemstra, Jan-Kees Vis i Jeroen Bordewijk iz *Unilevera* te Oran Hesterman iz *Zaklade Kellogg*. Oran, Jan-Kees i Jeroen prezentirali su kontinuirana ulaganja kompanije *Unilever* u razvoj održivih poljoprivrednih projekata i svoju osobnu posvećenost promjeni mentalnih modela sudionika u lancu opskrbe hranom.

*U-proces* predstavlja društvenu tehnologiju za rješavanje sustavnih problema visoke razine kompleksnosti.

Članovi grupe složili su se da promjenu sustava prehrane ne može ostvariti samo jedan akter ili sektor sam za sebe. Primjerice, složili su se da *Zaklada Kellogg* ili *Unilever* pojedinačno nisu dovoljno moćni da ostvare sustavnu promjenu po vlastitoj volji, a da pritom ne surađuju s ostalim akterima u okviru sustava: neprofitnim organizacijama, vladama i raznim civilnim skupinama.

Nakon postignutog sporazuma o potrebi pokretanja i potencijalnoj vrijednosti SFL-a, Hal i Adam započeli su kreirati *strategiju okupljanja*. Morali su prepoznati sposobne

Članovi grupe složili su se da promjenu sustava prehrane ne može ostvariti samo jedan akter ili sektor sam za sebe.

lidere diljem sustava koji su istovremeno pokazivali interes da sudjeluju u radu SFL-a. Kada kažem “diljem sustava” tada mislim na lidere iz korporativnog, neprofitnog, javnog i civilnog sektora na bilo koji način povezanih s proizvodnjom i distribucijom hrane.

Tijekom narednih godinu i pol dana Hal, Adam i njihovi suradnici provodili su fazu *identifikacije* pomoću intervjua s liderima iz SAD-a, Europe i Brazila. Na temelju osobnog iskustva i ugleda u industriji prehrane kao i reputacije *Sustainability Institute* u domeni sustavnih promjena, Hal je uspio

ostvariti veliki broj susreta s važnim i sposobnim ljudima. Prilikom provođenja intervjua koristili su metodu dijaloga koju je osmislio Joseph Jaworski iz tvrtke *Generon*. Na svakom intervjuu članovi ocjenjivačkog tima pokušali su što je moguće jasnije razumjeti *jedinstvenu osobnu perspektivu i pogled na sustav* intervjuiranih osoba, također i *osobnu motivaciju i težnje* u kontekstu njihovog trenutnog položaja.

Na osnovi intervjua s različitim akterima, Hal, Adam i suradnici raspolagali su sada širokim dijapazonom različitih poimanja prehrambenog sustava i onoga što u njemu nije onako kako bi trebalo biti. Kod potencijalnih članova osnivača tražili su sljedeće kvalitete:

- *strast* za uvođenje opsežnih promjena u prehrambenom sustavu,
- aktere-članove koji će dobro predstavljati *mikrokozmos* sustava,
- *energiju* za pokretanje nečeg novoga koja se neće zadovoljiti uobičajenim sastančenjem.

Hal, Adam i ostatak tima uspjeli su na intervjuima *naslutiti* sustavne izazove koje su među sobom dijelili potencijalni članovi SFL-a, pa su zatim pristupili raspravi o misiji (svrsi) cjelokupnog projekta. Dokument *Povijest učenja* bilježi sljedeće uočene izazove:

- Poticati masovno tržište na osvještavanje ekoloških i društvenih utjecaja proizvodnje hrane,
- Olakšavanje pristupa tržištu zemljama u razvoju uz istodobno osiguravanje budućnosti farmera u SAD-u i Europi,
- Očuvanje zdravlja farmera i radnika na farmama,
- Širenje opsega mogućnosti i prilika za siromašno ruralno stanovništvo,
- Poticanje i podržavanje udruživanja farmera u procesu nabave kako bi se koristile prednosti ekonomije obujma,

- Privlačenje talenata i poticanje poduzetništva u proizvodnji hrane,
- Osiguravanje kvalitetnijeg protoka informacija među karikama lanca: farmera, tvrtki za proizvodnju hrane i potrošača.

Po završetku intervjua odabrani su pozvani da se aktivno pridruže SFL-u kako bi se namjera o okupljanju tridesetak vrhunskih lidera “gladnih” ostvarivanja brzih i opsežnih promjena konačno realizirala. Po okončanju procesa selekcije, u radni tim uključeni su lideri, inovatori i poduzetnici iz poslovnog, javnog, neprofitnog i civilnog sektora Europe, SAD-a i Južne Amerike.

#### **Kratak osvrt na strategiju okupljanja**

Prema kriteriju ostvarenih rezultata *strategija okupljanja* se može ocijeniti uspješnom. Proces je iznjedrio članove osnivače SFL-a koji dolaze iz različitih probitačnih i utjecajnih organizacija unutar lanca opskrbe hranom: multinacionalnih tvrtki, vlada, neprofitnih organizacija i šire zajednice.

Intervjui su također poslužili stjecanju *raznolikih uvida* u kompleksnost prehrambenog sustava iz perspektive pojedinaca koji su aktivno sudjelovali u njegovom radu. Pokretači, financijeri i partneri dijelili su istu strast prema promjenama pa se stoga slobodno može zaključiti kako je energija inicijalnog radnog ručka odredila smjer i tonus projekta u idućih osam godina.

Predanost i namjera uvođenja opsežnih intervencija u sustav proizvodnje i distribucije hrane potaknule su zatim niz novih intervjua koji su privukli i pridružili nove dionike s istom željom da se “nešto promijeni”.

#### **Naučene lekcije**

Promišljajući o iskustvima stečenim u prvoj fazi projekta, Hal je potvrdio kako bi početna *strategija okupljanja* polučila bolje

Po završetku intervjua odabrani su pozvani da se aktivno pridruže SFL-u kako bi se namjera o okupljanju tridesetak vrhunskih lidera “gladnih” ostvarivanja brzih i opsežnih promjena konačno realizirala.

rezultate da se prije pokretanja *SFL*-a cjelovitije i dublje istražila postojeća situacija u industriji proizvodnje hrane. Tako bi, kasnije su to shvatili, preciznije targetirali specifične aktere u sustavu koji su već tada radili na promjenama. Osim toga, naglasio je još jedno važno pitanje o kojem bi trebalo dodatno promisliti: naime, ako je težište postavljeno na utjecajne aktere, velike neprofitne organizacije i multinacionalne kompanije, postavlja se opravdano pitanje nije li grupa izgubila na kvaliteti jer su mali inovatori s manjim utjecajem ali potencijalno kvalitetnijim idejama zanemareni?

Intervjui su također poslužili stjecanju *raznolikih uvida* u kompleksnost prehrambenog sustava iz perspektive pojedinaca koji su aktivno sudjelovali u njegovom radu.

## Uvjet 2: Financiranje

Idući ključni uvjet za osnivanje SFL-a sposobnost je privlačenja neophodnih financijskih sredstava kako bi se omogućilo nesmetano provođenje svih faza projekta. Od samih začetaka SFL se financirao iz donacija osnivača a ta je praksa zadržana do danas. Svaka organizacija iz grupe osnivača donirala je 84.000 US\$ tijekom prve dvije godine, a nakon toga su nastavili plaćati godišnju članarinu. *Zaklada W. K. Kellogg* najveća je zaklada koja se u osnivačkoj fazi uključila u projekt, a značajna su sredstva donirale i dvije manje zaklade iz Belgije i Francuske. Za uzvrat, SFL je nudio vrijednost u razvoju *U-procesa*, neuobičajene i napredne društvene tehnologije koja potiče i podržava napredne inovacije.

## Uvjet 3: Svrha

*Zašto nam je potreban globalni SFL?*

Daljnji preduvjet osnivanja *Laboratorija* odnosi se na jasno definiranje njegove *svrhe*. SFL je želio utjecati na globalni sustav proizvodnje i distribucije hrane pa su radi toga učesnici morali raspolagati sposobnošću

SFL je nudio vrijednost u razvoju *U-procesa*, neuobičajene i napredne društvene tehnologije koja potiče i podržava napredne inovacije.

sudjelovanja na globalnoj razini, a također je morala postojati jasno definirana *svrha* (misija) projekta.

U praksi, to je značilo da će se tražiti pozivanje članova na svjetskoj razini i njihova aktivna uključenost u rješavanje problema. Vermont u SAD-u određen je za sjedište. Naredni sastanci održavani su širom svijeta.

## Uvjet 4: Legitimnost

*U okviru prehrambene industrije, održive prehrane i društvenih promjena.*

Važan uvjet za okupljanje SFL-a odnosio se na toliko značajan *credibilitet* pri okupljanju utjecajnih dionika. Reputacija i stručnost Hala Hamiltona sa *Sustainability Institute* i Adama Kahanea te drugih uglednika poput Josepha Jaworskog iz tvrtke *Generon Consulting* i Petera Sengea s MIT-a, pomogli su u tome da se u osnivačku grupu SFL-a privuku doista utjecajni pojedinci.

## Uvjet 5: Otvaranje prostora za više različitih aktera

U samim začecima SFL-a, Hal i Adam dogovorili su kako će izbjegavati koristi jednu specifičnu definiciju *održivosti* u radu na projektu čime su, obzirom na česte polemike oko značenja tog termina, nastojali izbjeći rasprave i moguća odbijanja potencijalnih članova.

Za SFL ključno je bilo privući široko članstvo različitog poimanja održivosti, ali i druge pojedince kojima su pojmovi održivosti i održive prakse predstavljali veliku novost. Svrha takvog pristupa ogleda se u stvaranju svojevrsnog "neutralnog prostora" u kojem su svi ravnopravni što je uglednim

članovima, poput nekih multinacionalnih kompanija, omogućavalo sudjelovanje bez straha od kritike radi društvenog i ekološkog utjecaja na okolinu. Organizatori su radi toga pred sobom imali težak zadatak održavanja pravog balansa između početnih “čvrstih točaka” kako bi novim članovima osigurali neophodno usmjerenje i fleksibilnosti kako se određeni tipovi dionika, vidljivo priklonjeni specifičnim interesnim sferama, pritom ne bi odbili.

## Uvjet 6: Liderstvo i predanost

Promatrajući razvoj SFL-a teško je zamisliti da bi on postao ono što jeste da nije bilo tolike posvećenosti i predanosti osnivača i organizacija partnera. Hal i Adam uložili su nevjerojatnu količinu energije u intervjuiranje dionika pazeći pritom da na sastancima otkriju pravi omjer “alkemijskog miksa” u ljudima. Etabliranim liderima u industriji uspjeti su objasniti činjenicu kako trenutačni način poslovanja ne funkcionira, te ih postupno uvodili u novo okruženje nekonvencionalnih procesa, inkubatora sustavnih promjena, pokazujući im na koji će način nove spoznaje koristiti za pokretanje promjena u sustavu opskrbe hranom.

Pored toga, Hal i *Sustainability Institute* te Adam i *Generon* čitavo su vrijeme kvalitetno surađivali što je SFL-u odmah u startu osiguralo legitimitet unutar sektora i tehnologiju za upravljanje promjenama koja je ranije uspješno primijenjena na mnogim zahtjevnim problemima. Pozivajući ih da se pridruže SFL-u morali su uvjeriti dionike da učine nešto što je nadilazilo “svakodnevnu poslovnu praksu”, da se uključe u dugotrajni proces s nepredvidljivim ishodima te da u radu koriste radikalne metode *Laboratorija za promjene* koje značajno odstupaju od tradicionalnih, uobičajeno

Promatrajući razvoj SFL-a teško je zamisliti da bi on postao ono što jeste da nije bilo tolike posvećenosti i predanosti osnivača i organizacija partnera.

korištenih pri rješavanju sustavnih, “zaglavljenih” problema.

Takve su radikalne metode *iskustvene, proaktivne* te uključuju *suradnju na stvaranju prototipova* radije nego li planiranje “konačnih rješenja”. U tom smislu ključno je bilo steći povjerenje i podršku organizacija osnivača kako bi unatoč izvjesnom strahu pristale sudjelovati u nepoznatom procesu.

## Uvjet 7: Alkemija članova SFL-a

Sljedeći uvjet za osnivanje odnosio se na potrebitu *alkemiju* pojedinaca pozvanih da se pridruže projektu koji su dolazili iz različitih okruženja i zemalja, od Nizozemske do Brazila, i različitih organizacija poput *Consumers Internationala*, brazilskih udruga farmera poput *Assocene Associação de Orientação das Cooperativas do Nordeste* do nekih od najvećih prehrambenih korporacija svijeta poput *SYSCO-a*, *Unilevera* i *Carrefoura*. Odabrani kandidati pažljivo su selekcionirani metodom intervjua kako bi se došlo do “grupe odabranih” koja će biti sposobni inovirati i djelovati na globalnoj razini.

*U-proces* se primjenjuje na probleme složene i sustavne prirode kod kojih postojeći pristupi promjenama očito ne funkcioniraju.

## Uvjet 8: Teorija i praksa u pozadini funkcioniranja SFL-a

Pored navedenih uvjeta, za osnivanje SFL-a veoma je bitan proces koji će se koristiti za ostvarivanje svrhe projekta, u ovom slučaju *U-proces*, koji se tada već koristio u *Laboratoriju za promjene*. Osim toga, SFL je svoje teorijske osnove zasnivao na knjizi *The Fifth Discipline* (P. Senge: *Peta disciplina*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.) posebno u dijelu osobnog razvoja i sustavnog razmišljanja, te na idejama Adama Kahanea, Josepha Jaworskog, C. Otta Scharmera i drugih vodećih sustavnih mislioca koji su nastojali osmisliti smjernice za dugoročnu suradnju i zajedništvo grupe karakterno različitih lidera.

## U-proces

### Uvod

Primjena *U-procesa* predstavlja samu suštinu ili svojevrsnu “mapu za navigaciju” SFL-a. *U-proces*, u stručnoj javnosti poznat i pod nazivom *U-teorija*, razvijen je zajedničkom suradnjom Otta Scharmera, Josepha Jaworskog i njihovih kolega iz SoL-a, MIT-a te tvrtki *Generon Consulting* i *Reos Partners*.

*U-proces* je društvena tehnologija, odličan alat za rješavanje kompleksnih problema. Radi se o inovativnom procesu, teoriji i praksi pomoću kojih se stvaraju novi, kvalitetni odnosi i inovacije u poslovnom, javnom i civilnom sektoru. *U-proces* se primjenjuje na probleme složene i sustavne prirode kod kojih postojeći pristupi promjenama očito ne funkcioniraju.

Održivi lanac opskrbe hranom jedan je od takvih problema. *U-proces* se koristi u *Laboratoriju za promjene* kada tim ili određeni pojedinac prolazi kroz tri faze aktivnosti kako bi utjecao na postojeći sustav:

1. faza naziva se “naslućivanje” (eng. *sensing*) kada se nastoji osjetiti, doživjeti i iskusiti trenutačna stvarnost sustava kojeg želimo mijenjati. “Naslućivanje” kao aktivnost uključuje dijaloško intervjuiranje, studentska putovanja i razne druge grupne aktivnosti.
2. faza naziva se “duboko poimanje” (eng. *presencing*) a odnosi se na proces propitivanja i dubokog reflektiranja kako bi ljudi dosegli svoje vlastito “unutarnje znanje” o sustavu u kojemu se trenutno nalaze i ulozi koju u njemu žele igrati. Ova faza mora se prirodno odvijati i samostalno nastajati pa ju je zato najbolje prakticirati u prirodi ili u nekom drugom kreativnom okruženju, primjerice na koncertu ili kazališnoj predstavi.
3. faza naziva se “ostvarivanje” ili “realizacija” (eng. *realizing* ili *creating*), zahtijeva “učenje iz djelovanja” (eng. *action learning*) i kreativnost kako bi se pomoću generiranja svježih ideja zacrtao put prema novoj stvarnosti. Ova faza se odnosi na pokretanje raznih inicijativa, umjetnički rad, izradu prototipova, pisanje prijedloga ili učvršćivanje partnerstava. Prilikom rada u grupama kao što je to slučaj s SFL-om, navedene faze prelaze u *su-naslućivanje*, *su-poimanje* i

*su-kreiranje*. U kontekstu navedenog, *U-proces* identificira sedam ključnih “sposobnosti” lidera: *suspendiranje, preusmjerenje, otpuštanje, dopuštanje, kristaliziranje, izrada prototipova i institucionaliziranje*.

Otto Scharmer često upozorava na temeljnu ulogu faze “dubokog poimanja” (*presencing*) u okviru *U-procesa*: “Jednom kada grupa prijeđe preko ove granice, više ništa nije kao ranije. Pojedinci i tim kao cjelina iznenada počinju funkcionirati na novoj, višoj energetskej razini i jasnije razumiju prilike koje se za njih otvaraju u budućnosti”. (Scharmer, 2007.)

Za *U-proces* ne možemo reći kako predstavlja neku osobitu novost budući da ga brojni kreativni pojedinci - poslovni i društveni poduzetnici, inovatori i umjetnici – intuitivno koriste u procesu generiranja ideja. *U-proces* nastoji na neki način otkriti i osvijestiti duboko individualno, tzv. *tacitno znanje*, te ga zatim uključiti u svjesnu metodologiju za grupno stvaranje prepoznatljivog polja mogućnosti.

Kada se koristi u svrhu okupljanja multi-dioničkih i multi-sektorskih grupa, *U-proces* stvara poticajni prostor za zajedničko učenje kojim se razvija kolektivna inteligencija i sposobnost “timskog učenja”. U takvom okruženju ljudi otvoreno i bez predrasuda dijele spoznaje što im omogućava bolji pregled sustava u cjelini čime dolaze do jasnijeg uvida o tome na kojem će mjestu intervenirati. “Sustavni uvidi” koji iz toga proizlaze garancija su učinkovitog liderstva kako na individualnoj tako i na kolektivnoj razini.

Ovakva pozicije izvrsne *jasnoće* i kvalitetne *povezanosti* velika je prednost timova u borbi s kompleksnim problemima. Budući da su inovacije – one koje su prirodno nastale

primjenom sustavnog razmišljanja iz procesa suradnje - bolje usklađene sa sveopćim kontekstom problema na kojeg se odnose, prednosti korištenja ovog pristupa više su nego očite.

Kratko prethodno pojašnjenje *U-procesa* pomaže nam da opišemo suptilnu prirodu *Laboratorija za promjene* na pravi način. Adam Kahane o tome kaže:

*“Laboratorij za promjene” specifičan je pristup poticanja suradnje između različitih aktera određenog društvenog sustava u svrhu implementacije promjena u tom istom sustavu. Promjene mogu biti lokalnog, nacionalnog (Visión Guatemala) i/ili međunarodnog karaktera (Sustainable Food Lab); s intencijom uvođenja promjena pomoću novih ideja (Dinokeng u Južnoj Africi), odnosa (projekt Židovsko-izraelsko pitanje), i/ili praktičnih eksperimenata (3E Alliance); tijekom nekoliko mjeseci (Destino Kolumbija) i/ili više godina (Bhavishya Alliance u Indiji).*

*Laboratorij za promjene* njeguje solucije koje pomažu liderima da pronađu odgovore na kompleksne životne i radne uvjete modernog svijeta. Gomathy Balasubramanian, Mia Eisenstadt i Zaid Hassan *Laboratorij* opisuju na sljedeći način:

Kada se koristi u svrhu okupljanja multi-dioničkih i multi-sektorskih grupa, *U-proces* stvara poticajni prostor za zajedničko učenje kojim se razvija kolektivna inteligencija i sposobnost “timskog učenja”.

Facilitirani proces SFL projekta započeo je okupljanjem pozvanih članova na *Osnivačkoj radionici* u lipnju 2004. godine.

*Laboratorij za promjene kontrolirano je okruženje unutar kojeg grupa ljudi doživljava i osvještava turbulentnu i brzo promjenjivu dinamiku modernog*

## Proces

U ovom odjeljku ukratko iznosimo osnovni nacrt i usmjerenje ranog stadija razvoja SFL-a, počevši od kratkog opisa *Općeg plana procesa* tijekom prve dvije godine. Zatim ćemo detaljnije istražiti konstitutivne faze procesa, prvo i drugo okupljanje kao i studijska putovanja u Brazilu, samovanje u Arizoni i inovacijski retreat u Austriji tijekom faze “realizacije” *U-procesa*.

Na kraju opisa svake faze prenosimo komentare moderatora, osobe koja se bavila zapisivanjem tzv. “povijesti učenja” ili sudionika o tome na koji su način prolazili kroz različite segmente na “U” krivulji. Nakon sudjelovanja u *U-procesu* usmjerit ćemo se na “post U” fazu kako bi vam približili metodologiju sastanaka SFL-a koji se i dalje redovno održavaju do današnjih dana.

*društva da bi potom razvila strategije za učinkovito snalaženje u kompleksnim okolnostima. U usporedbi sa “stvarnim svijetom”, Laboratorij je različit po tome što pruža siguran prostor za inovativne pristupe, bilo da se radi o promjeni odnosa moći ili o stvaranju kulture koja pogreške drži temeljem za učenje. Činjenica da se današnje društvo kontinuirano i brzo mijenja na neki nam način govori da strategije razvijene u Laboratoriju nisu same po sebi toliko važne. Zapravo, mnogo je važnije njegovo okruženje i sposobnost za kontinuirano razvijanje uvijek novih strategija pomoću kojih lideri pravodobno odgovaraju na društvena strujanja.*

U sljedećem odjeljku poblje ćemo razmotriti razvoj *Laboratorija*, koga i što je obuhvatio te procese pomoću kojih su osmišljene i implementirane sustavne inovacije prehranbenog sustava.

## Detaljni opis procesa

### Faza 1: Osnivačka radionica

Facilitirani proces SFL projekta započeo je okupljanjem pozvanih članova na *Osnivačkoj radionici* u lipnju 2004. godine, odbačenih na osnovi opsežnih intervjua koje su Hal i Adam prikupili u Europi, Sjevernoj i Južnoj Americi. Prvom sastanku prisustvovalo je četrdeset pet lidera državnih vlada, kompanija za preradu hrane, trgovine na malo, banaka, neprofitnih organizacija, civilnih udruga i radničkih sindikata s područja Europe, SAD-a i Južne Amerike. Jedan član iz Brazila slikovito je dočarao raznoliku strukturu sudionika sljedećim riječima: “Čestitam! Uspjeli ste ugrutati pse i mačke u istu vreću. Interesantno je da su iz vreće svi izašli žive glave. Pomalo

je nevjerojatno da su osim toga poštivali međusobno različite perspektive i prihvatili činjenicu da im samo zajedništvo i suradnja mogu pomoći da doista nešto postignu”.

### Što se dogodilo?

Osnivačka radionica se fokusirala na razvijanje kolektivnog razumijevanja trenutačne stvarnosti sustava proizvodnje i distribucije hrane. Istraživanjem širokog raspona ideja i perspektiva o problemima prehranbenog sustava, indikatora održivosti kao i trenutnih uspješnih i interesantnih inicijativa, plenarna sjednica je postavila osnovni okvir za sve daljnje aktivnosti SFL-a.

Sudionici su također dobili priliku da sami oblikuju sljedeću fazu procesa tako što su samostalno izradili dvije liste ciljeva nazvane *Program učenja* i *Program istraživanja* koje su nastojali ostvariti u periodu između *Osnivačke radionice* i *Inovacijskog retreata*. Dokument “povijest učenja” pojašnjava ova dva programa: “*Program učenja* usmjeren je na ljude i mjesta koje su članovi tima željeli bolje upoznati na studijskim putovanjima. *Program istraživanja* skicirao je one istraživačke projekte za koje su članovi tima smatrali da će ih poduprijeti u daljnjem učenju kao i popis resursa koje su jedni drugima mogli ponuditi”. Iako se cjelokupni projekt temeljio na *U-procesu*, članovima SFL tima ostavljena je mogućnost da jasno izraze vlastite potrebe na planu učenja te da tajništvu projekta predoče koje oblike potpore očekuju u svakoj od faza *U-procesa*.

### Studijska putovanja u Brazil

“Gledati na svijet s radnog stola veoma je opasno.” - John LeCarre

Tri mjeseca nakon sastanka u Nizozemskoj tajništvo je za članove SFL tima

Osnivačka radionica se fokusirala na razvijanje kolektivnog razumijevanja trenutačne stvarnosti sustava proizvodnje i distribucije hrane.

organiziralo prvo od tri predviđena petodnevna studijska putovanja u Brazil. Na svakom putovanju posjećivale su se različite regije Brazila a svaka je grupa stekla nova iskustva o različitim akterima u lancu opskrbe hranom - od farmerskih zadruga do multinacionalnih proizvođača, predstavnika javnog i privatnog sektora kao i neprofitnih organizacija koje se bave ekologijom.

### Što su to “studijska putovanja”?

Studijsko putovanje se odnosi na putovanje u fizičkom smislu na lokacije od interesa za specifičnu temu. Članovi SFL tima putovali su u malim grupama kako bi što je dublje moguće *uronili* u istraživane probleme, kako bi ostvarili *kontakt licem-u-lice* sa stvarnošću s kojom u normalnim okolnostima ne dolaze u dodir te kako bi “naslutili” sustav pomoću sposobnosti *suspendiranja* i *preusmjerenja*. Studijska putovanja utječu na osobnu perspektivu i razumijevanje svakog člana SFL tima te pored toga, što je jednako važno, na stvaranje *zajedničkog konteksta* koji kasnije služi kao referentna točka za razmjenu stečenih iskustava. Studijska putovanja posebno su vrijedna za multi-dioničke grupe budući da potiču učesnike na učenje iz perspektive suputnika.

# SFL proces

STUDENI 2004  
INOVAZIJSKI RETREAT  
“duboko poimanje ”  
“ostvarivanje”



KOLOVOZ-RUJAN 2004  
STUDIJSKA PUTOVANJA  
“naslućivanje”

LIPANJ 2004  
OSNIVAČKA RADIONICA  
“naslućivanje”



STUDENI 2005  
MID-COURSE REVIEW



TRAVANJ 2005  
DIZAJN PROCESA  
“ostvarivanje”

"Veoma sam se začudio kada sam shvatio kako se unutar grupe, nakon samo dva i pol dana druženja, počelo nazirati stanovito zajedničko razumijevanje, iako smo dolazili iz posve različitih okruženja s posve različitim perspektivama gledanja na problem. Tako nešto pripisujem visokoj razini posvećenosti sudionika da se upuste u proces učenja i aktivno slušaju druge ljude." - član SFL tima

**INOVATIVNI PROJEKTI:**

- Hrana za zdravlje, učenje i egzistenciju,
- Poslovna koalicija za održivu prehranu
- Inicijativa za odgovornu proizvodnju,
- Kvalitetna hrana, stabilniji Svijet,
- Partnerstva za održivost,
- Latinoamerička obiteljska gazdinstva,
- Koncept održivosti: oblikovanje i ustrojavanje,
- Savez za odgovorno ribarenje

**RUJAN 2008  
SFL SAMIT**

**LIPANJ 2008  
ISPITIVANJE  
VRIJEDNOSNOG  
LANCA**

**LISTOPAD 2007  
KONVENCIJA SFL-a**

**STUDENI 2007  
KONFERENCIJA O RAZVOJU  
ODRŽIVOG AGRARA**



**STUDENI 2007  
GREEN  
MOUNTAIN  
COFFEE  
SAMIT**



**LIPANJ 2006  
POČETNA FAZA  
"ostvarivanje"**

**STUDENI 2007  
KONFERENCIJA O PROMOCIJI  
ODRŽIVOG RAZVOJA  
RURALNIH PODRUČJA**

LeAnne Grillo iz tvrtke *Reos Partners* voditeljica je studijskih putovanja u sklopu SFL-a. Njihovu vrijednost ovako opisuje:

*Studijska putovanja u SFL-u koristili smo da bi unaprijedili vlastito razumijevanje sustava prehrane u cjelini te izoštrili shvaćanje specifične teme s kojom smo se u tom trenutku bavili. Primjerice, kada smo počeli kreirati prototipove nekih inicijativa, New Orleans, LA i posljedice uragana Katrina i Rita pomogli su nam da ispravno razmotrimo pitanja izdržljivosti i otpornosti sustava. Što smo mogli naučiti o uništenim sustavima u New Orleansu, onima koji su opstali i onima koji su napredovali? Na koji se način mogu spoznaje o tome uključiti u naša nastojanja da osmislimo projekte koji bi sami po sebi bili otporni? Posjeti različitim ljudima i organizacijama u New Orleansu pomogli su nam otkriti odgovore na postavljena pitanja. Studijska putovanja nam dakle pomažu da gledajući kroz oči drugih ljudi shvatimo što je važno za sustav u cjelini, da otpustimo obrasce vlastitog mehaničko-automatskog reagiranja te da potičemo smisljena pitanja i dijalog.*

Na studijskim putovanjima, tako organiziranim da sudionicima ostavljaju dovoljno vremena za promišljanje, vođenje bilješki i razmjenu stečenih uvida, nastojalo se postići da svaka osoba osvijesti vlastite, duboko

ukorijenjene pretpostavke. Lider jedne multinacionalne tvrtke nakon posjeta tvornici šećera i susreta s radnicima primijetio je:

*Još me uvijek iznenađuje da ovoliki broj ljudi može promatrati istu stvar i vidjeti je toliko drugačije a da istovremeno svaka perspektiva ostaje valjana. To mi u ničemu ne pomaže. Još uvijek me veoma zbunjuje. Ne znam zašto, ali jednostavno ne mogu razumjeti tu različitost perspektiva.*

## Faza 2: Sami u prirodi

*Vrijeme provedeno u osami, u tišini i u prirodi, najpouzdaniji je put ulaska u stanje potpunog "prisustva" - kada se posve integriramo sa živim, plodonosnim, kreativnim poljem koje spaja cijelo čovječanstvo i sa svojim proširenim sebstvom kako bi se u konačnici povezali s Onim koje želi "nastati kroz nas". Ostajući u stanju potpune prisutnosti, u tim trenucima otkrivamo duboku mudrost koja nam u normalnim okolnostima nije dostupna. – Joseph Jaworski, autor kulturnog djela *Synchronicity, the Inner Path of Leadership* i koautor knjige *Presence**

Četiri mjeseca po završetku studijskog putovanja članovi SFL tima iznova su se okupili u ruralnoj Arizoni kako bi zajednički iskusili fazu "dubokog poimanja" (*co-presencing*) upuštanjem u aktivnost osamljivanja u prirodi. Ova je faza poznata pod nazivom *Sami u prirodi* ili pod nazivom *U potrazi za vizijom*.

Teorija *U-procesa* pretpostavlja da uranjanjem u stvarnost sustava, u pokušavaju da ga razumiju i promijene, članova tima sve jasnije primjećuju vlastitu ulogu u načinu na koji on funkcionira. Stoga voditelji od njih traže da učine "korak unatrag", da se odmaknu od kompleksnosti sustava i dobro razmisle o tome što se tamo događa te što se od njih traži u situaciji u kojoj su se našli.

Četiri mjeseca po završetku studijskog putovanja članovi SFL tima iznova su se okupili u ruralnoj Arizoni kako bi zajednički iskusili fazu "dubokog poimanja" (*co-presencing*) upuštanjem u aktivnost osamljivanja u prirodi.

## Na koji način funkcionira projekt „Sami u prirodi“?

Projekt *Sami u prirodi* startao je trećeg dana *Inovacijskog retreata*. Vodiči su članove tima, opremljene ruksacima s odjećom i hranom, vodili na stjenovite obronke Mount Hopkins, sve do njihovih odvojenih mjesta za kampiranje koja su prethodno opremljena šatorom, vrećom za spavanje i dovoljnom količinu vode. Članovima tima je sugerirano da na planini borave u tišini te da se od šatora ne udaljavaju više od 20 metara. Petog dana retreata, nakon što su osamljeni u planini proveli dva dana i dvije noći, vodiči su članove tima iznova okupili i odveli ih natrag u bazu.

Tako su svi oni prošli kroz raznolika iskustva; od ushita, straha, zbunjenosti do različitih unutarnjih spoznaja. Jedan od sudionika prisjećao se tih dana:

*Tijekom boravka na planini vrlo sam jasno spoznao koliko je zapravo važno da se hrana konzumira što je moguće bliže mjestu proizvodnje. Umjesto da izmišljamo "toplu vodu" mogli bismo u obliku prototipa odmah koristiti one aktivnosti koje se već sada poduzimaju; posebno se to odnosi na poticanje povezanosti kupaca hrane u regiji uključivanjem institucija.*

## Zašto je osamljivanje u prirodi korisno za promjene?

Iskustvo "zajedničkog samovanja" u prirodi pozitivno utječe na snagu tima. Stranci postaju prijatelji a konkurenti se povezuju i postaju saveznici. Učesnici među sobom dijele jedinstveno i odvažno iskustvo. Osim što pozitivno utječe na usklađenost, *iskustvo samovanja* u prirodi vodi grupu u posebno stanje kreativnosti kada se članovi tima spajaju sa svojim širim sebstvom i životnom misijom koja u njima budi strastvenu pasioniranost. Psiholog Mihaly Csikszentmihalyi (2003.) u svojim je istraživanjima

Iskustvo "zajedničkog samovanja" u prirodi pozitivno utječe na snagu tima. Stranci postaju prijatelji a konkurenti se povezuju i postaju saveznici.

otkrio da kreativni pojedinci vrhove svojih potencijala dosežu u situacijama kada osjećaju da se jedan trenutak na neki način "pretače" u drugi, a granice između njih i okoline, njih i drugih ljudi, iznenada nestaju. Osamljivanje u prirodi vodi sudionike u točno takvo kreativno stanje. Članovi tima često osjećaju pojačanu povezanost sebe sa svijetom što je iznimno korisna polazišna točka za iduću fazu - osmišljavanje sustavnih inicijativa na području održivosti proizvodnje i distribucije hrane.

## Faza 3: Ostvarivanje

Od promišljanja do kolektivne akcije: sudionici osmišljavaju i odabiru inicijative.

U trećoj, kreativnoj fazi *U-procesa*, sudionici se nakon iskustva samovanja vraćaju u *Laboratorij* kako bi na zajedničkoj radionici svojim kolegama priopćili ideje do kojih su došli, koje smatraju važnima i kojima se žele osobno posvetiti. Iako se takav nagli pomak od kontemplativnog iskustva na otvorenom prema generiranju konkretnih ideja možda čini neobičnim, istovremeno on predstavlja ključnu inovativnu metodu *Laboratorija* za poticanje djelovanja. Okolo

novih ideja zatim se formiraju timovi koji pomoću alata *Open Space Technology* započnu dublje istraživati. Rezultati opisanog procesa u pojedinim slučajevima korišteni su u SFL-u sljedećih 5 do 6 godina dok su drugi reciklirani i tijekom vremena zaboravljeni. Na kraju, nakon što su svi članovi grupe predložili svoje inovativne projekte - od kojih je svaki sadržavao određeni potencijal u smislu značajnog utjecaja na sustav - pojedinačno su odabrali one inicijative koje su željeli voditi, u kojima su htjeli sudjelovati ili im se na bilo koji drugi način posvetiti. Dokument *Povijest učenja* o tome piše:

*Odabrane inicijative izrasle su iz sjemena posijanoga na prvim plenarnim okupljanjima. Svaka od njih obogaćena je i mijenjana kroz brojne iteracije. Općenito govoreći, na ideje i inovacije utjecala je ranija suradnja grupe na pokazateljima uspješnosti, informacije o aktivnostima koje su se već provodile na pojedinom području inovacija, količina vremena i raspoloživih resursa koje su pojedini članovi SFL-a mogli uložiti u rad na projektu te potencijalna snaga utjecaja određene inicijative na sustav opskrbe branom.*

Na *Inovacijskom retreatu* rođene su sljedeće inicijative: *Koalicija poslovnog sektora, Savez za*

*odgovorno ribarenje* te *Inicijativa za odgovornu proizvodnju* čime su postavljeni temelji za daljnje istraživanje započeto u SAD-u, a kasnije nastavljeno u suradnji s partnerima u Europi, mrežom gradova i škola koji su uvodili koncepciju održivosti u nabavu hrane, te s projektom “lanca vrijednosti” koji je namjeravao riješiti problem dugoročne opstojnosti farmera i njihovih gazdinstava u Južnoj Americi, Africi i SAD-u. Važno je napomenuti da su se tijekom vremena projekti kontinuirano *mijenjali* i *evoluirali* u odnosu na početnu formulaciju. Neki su pak postupno nestali, drugi su institucionalizirani kao zasebni subjekti dok su treći nastavili razvijati sofisticiranost i jačinu utjecaja u inkubacijskom prostoru *Laboratorija*.

Ključno je shvatiti kako nastojanja da se stvore inovacije ni u kojem slučaju nisu homogena. Iako pojedinci formiraju timove na idejnim platformama od zajedničkog interesa, njihove pojedinačne ideje značajno variraju iako se usporedno razvijaju. Stoga cilj grupe ne bi trebao biti da se različitost interesa “stisne” u jednu centralnu točku (ideju), čak ni onda kada je postignut konsenzus oko zajedničke svrhe.

## Napredak tima i korijeni nove organizacije

U ovom stadiju *U-procesa* tim je u mnogome unaprijedio svoju *koherentnost* i *povezanost* unatoč vidljivim različitostima njegovih članova. Na zatvaranju sastanka u Arizoni jedan ugledni poslovni čovjek o tome je rekao:

*Čuo sam druge u krugu da doživljene osjećaje nazivaju “povjerenjem” i “poštovanjem”. No, ja ću o tome reći sljedeće: ono što sam ja iskusio produbljivanje je ljubavi prema svima vama.*

Važno je napomenuti da su se tijekom vremena projekti kontinuirano *mijenjali* i *evoluirali* u odnosu na početnu formulaciju.



**Peter M. Senge**, predsjednik SoL-a i predavač na MIT-u, autor kapitalnog djela "Peta disciplina", jedan od vodećih svjetskih autoriteta na području menadžmenta

“

*It is important to popularize and encourage activities of qLife because creating a knowledge culture and understanding importance of ethical and moral norms acquisition is extremely significant for finding answers to challenges and problems brought to our society by consequences of irresponsible human behaviour.*

”



**Robert Jukić**, predsjednik Uprave HP - Hrvatska Pošta d.d.

“

*Brzina koja odlikuje današnje vrijeme, rad, promišljanje... rezultirala je i površnošću, nezainteresiranošću za konkretnim, dubokim - pravim pitanjima i odgovorima. Tiskaju se stotine stranica, objavljuju brojni tekstovi no kvantiteta jednostavno ne može zamijeniti kvalitetu - danas to postaje jasno. Znanje i stalno usavršavanje je iznimno važno, neovisno je li riječ o vođenju tvrtke od nekoliko tisuća osoba ili poduzetničkom projektu, a qLife donosi onaj ključan neizostavan, nezamjenjiv element. Uz stotine priča koje se svakodnevno predstavljaju kao bitne qLife donosi kvalitetu, predstavlja nova znanja, ukazuje na norme ponašanja. Svojim radom usmjeruje ljude koji vode i našu zemlju te mu želim puno uspjeha ali i volje da ustraje na tom, danas nezahvalnom, putu.*

”



**Ratan Tata**, predsjednik Uprave indijskog konglomerata TATA GROUP

“

*No doubt, qLife is 'world quality product'. It's really beautiful!*

”



**Ljerka Puljić**, starija izvršna potpredsjednica za Strategijske poslovne grupe i marketing te Poslovnu grupu poljoprivreda, Agrokor d.d.

“

*qLife pravo je osvježanje i iznenađenje na tržištu. Čestitka na hrabrosti! Nikada nismo imali veću potrebu za ovakvim časopisom dok istovremeno nikada nije bilo teže vrijeme za uspjeti na tržištu. Omogućivši liderima i onima koji to žele postati odmak od dnevnog mehaničkog obavljanja poslova qLife nas motivira da zastanemo i dublje razmislimo o tome što i kako radimo. Jednostavno rečeno, pomaže nam da naučimo na koji način biti bolji u svijetu koji priznaje samo kvantitativne rezultate.*

”



**Ivana Gažić**, predsjednica Uprave, Zagrebačka burza d.d.

“

*Menadžment se, u današnje vrijeme, velikim dijelom sastoji u prikupljanju, sistematiziranju, promišljanju i primjeni zaključaka izvedenih iz mora informacija koje nas okružuje. Moj dan počinje, traje i završava uz informacije a qLife je tim informacijama dao jednu sasvim novu dimenziju koja mi u biznisu često nedostaje - dimenziju blisku ljudskosti, izvan grafikona, brojeva i statistika. Osobno duboko vjerujem da je razdoblje autoritativnog i autokratskog rukovođenja iza nas i da će kao najuspješnije iz ove krize izaći one kompanije koje su i u teškim vremenima zadržale optimizam i vedar duh. qLife pomaže mi da se vratim tom osjećaju i nakon najnapornijeg dana.*

”



**Dragan Filipović**, potpredsjednik DELTA HOLDING

“

*Redovito čitam qLife iz dva razloga: prvi je što u tekstovima uglednih svjetskih stručnjaka i kolega pronalazim potvrde da kvalitetno obavljam svoje dužnosti. Drugi je taj što u časopisu pronalazim posve nove ideje i načine razmišljanja koje zatim koristim da bih još bolje radio svoj posao.*

”

Kroz *iskustvo zajedništva* na sastancima, studijskim putovanjima i tijekom boravka u pustinji ljudi su se bolje upoznali i kvalitetnije povezali kao kolege i kao prijatelji. Iako su dolazili iz različitih okruženja, iako su bili posvećeni različitim pitanjima i dolazili s različitih položaja, u zajedničkom poduhvatu jedni drugima bili su oslonac.

Posebno ih je ushićivao osjećaj opisan kao “uvećanje potencijala suradnjom unutar grupe”. No, iako se neosporno radi o korisnom rezultatu, najvažnija kvaliteta SFL pristupa inoviranju i implementaciji promjena očituje se u novoj razini *povjerenja* unutar grupe koja stvara siguran prostor za *suradnju* ljudi različitih perspektiva i položaja umjesto da potiče *konflikte* pa se time izbjegava segmentacija do koje često dolazi u tradicionalnim konstelacijama kada različite perspektive dijele zajednički prostor. Nova razina *povjerenja*, kao nusprodukt inovativnog procesa SFL-a, pokazuje se veoma korisnom u “stvarnom svijetu” kada primjerice neprofitne organizacije i velike multinacionalne korporacije uspješno surađuju na partnerskoj osnovi usmjeravajući interese privatnog i javnog sektora prema etabliranju održive prakse.

Atmosfera *povjerenja* i *poštivanja* stvorena unutar tima SFL-a može se učiniti suviše suptilnom kategorijom za uvođenje značajnih promjena u globalni sustav proizvodnje i distribucije hrane. No, takva povezanost evidentno postoji.

Atmosfera *povjerenja* i *poštivanja* stvorena unutar tima SFL-a pažljivim čitateljima može se učiniti suviše suptilnom kategorijom koju će teško povezati s uvođenjem značajnih promjena u globalni sustav proizvodnje i distribucije hrane. No, takva povezanost evidentno postoji. Mnogi su psiholozi (vidi Sawyer, 2009.) u svojim radovima znanstveno dokazali da povećanje *prisnosti* unutar tima unapređuje *suradnju* što zatim dovodi do povećanja ukupne učinkovitosti.

Provodeći vrijeme zajedno, u radu i druženju, timovi razvijaju zajedničko razumijevanje i norme ponašanja nastojeći pritom jedni drugima prenijeti ono što je Michael Polyani, inženjer kemije i filozof znanosti, 2002. godine prvi nazvao “tacitnim (prešutnim) znanjem”. (*Tacitno znanje, eng. tacit knowledge, “nevidljivo” je znanje koje se teško prenosi jer se teško verbalizira i zapisuje. Primjer tacitnog znanja, odnosno njegovog prenošenja je učenje jezika. Jezik se ne može naučiti isključivo iz knjiga već je potrebno stanovito iskustvo kako bi ga uspješno savladali. Iz navedenog primjera zaključujemo da je tacitno znanje zapravo jednostavno, ali teško razumljivo. Ljudi često nisu svjesni kojom vrstom tacitnog znanja raspolažu pa stoga nisu svjesni potencijala tog znanja za razne korisne primjene. Ključne kategorije za uspješno prenošenje tacitnog znanja su “povjerenje” i “kvaliteta povezanosti”. S druge strane, znanje koje se lako prenosi naziva se eksplicitno znanje. Proces prenošenja tacitnog u eksplicitno znanje naziva se kodifikacija ili artikulacija. Tacitni aspekti jesu oni aspekti znanja koji se ne mogu kodificirati ali se mogu prenijeti treningom ili se mogu steći iskustvom. Tacitno znanje se može opisati kao “know-how” u suprotnosti sa “know-what” (činjenice), “know-why” (znanost) ili “know-who” (umrežavanje). Michael Polany u svojim djelima o tacitnom znanju govori kao o “prešutnom znanju” te na osnovu toga zaključuje kako “mi znamo mnogo više nego što možemo izreći”, što najbolje opisuje pravu prirodu tacitnog znanja. – op. ur.)*

U kontekstu održivog lanca opskrbe hranom *tacitno znanje* posebno je važno jer potiče nove odnose između farmera, proizvođača, neprofitnih organizacija, multinacionalnih korporacija i drugih subjekata, oko problema i načina implementacije održive prakse u različitim stadijima proizvodnje.

## Ishodi Inovacijskog retreata

Opipljivi ishodi retreata ogledaju se u *generiranju* i *razmjeni ideja*, identifikaciji projekata koji zaslužuju stvaranje prototipova te u novom jedinstvu grupe.

## SFL studio za projektiranje, Salzburg

U lipnju 2005. godine, sedam mjeseci nakon Inovacijskog retreata, članovi tima SFL-a okupili su se u Salzburgu u Austriji kako bi nastavili raditi na pokrenutim inicijativama. *Studio za projektiranje* je mjesto na kojem su u zaštićenim uvjetima izrađivali, promatrali i unapređivali konkretne modele prototipova i to u brzim iterativnim ciklusima što je od članova tima zahtijevalo da zajedničko razumijevanje sustava “pretoče” u inicijative nastale u Arizoni.

Adam o tome govori:

*U Salzburgu me posebno zaprepastila količina napetosti i sukoba. Kolega Alain Wouters je primijetio da “...ono s čime se ovdje susrećemo prirodno je obilježje tima koji je ušao u fazu akcije. Njihovi interesi po prvi puta dolaze u pitanje – tko će i u koju svrhu koristiti svoje vrijeme i resurse, tko će imati kontrolu i vlasništvo nad onim što stvorimo te tko će preuzeti zasluge ili krivnju.” – Kahane, 2010.*

Članovi tima morali su proživjeti bolno iskustvo prijelaza iz faze *sanjarenja* i zamišljanja o tome “kako bi trebalo biti” u konkretno isprobavanje i oblikovanje vlastitih ideja. Za to su im trebale različite vještine i složeni aspekti timskog rada.

Temeljne inicijative SFL-a na kojima se u Salzburgu radilo bile su:

- *Hrana za zdravlje, učenje i egzistenciju*: Inovacijska inicijativa Hrana za zdravlje, učenje i egzistenciju (F4H) usredotočila se na unaprjeđivanje zdravstvenog i obrazovnog sektora javnog sustava prehrane u Europi i Sjevernoj Americi.

- *Poslovna koalicija za održivu prehranu*: koristi kupovnu moć kompanija u sektoru prehrane za stvaranje održivog sustava nabave hrane. Članovi koalicije surađuju kako bi utjecali na povećanje potražnje, identificirali najbolju praksu, poboljšali društvene, ekološke i financijske performanse pojedinih lanaca nabave te pokrenuli rješavanje širokog spektra problema poput nedovoljnog dohotka farmera, neprimjerenog iskorištavanja zemlje i vode, pakiranja, korištenja pesticida, transporta i prevelike potrošnje energije.

Ostale inicijative dotaknute u Salzburgu uključuju:

- Odgovornu proizvodnju robe;
- Kvalitetu hrane;
- Partnerstva za održivost;
- Obiteljske farme Južne Amerike;
- Oblikovanje održivosti;
- Održivo ribarstvo.

Nakon razrade tijekom daljnjih šest mjeseci, spomenute inicijative predstavljene su na okupljanju pod nazivom *Mid Course Review* održanom od 8. – 11. studenoga 2005. u Kostarici.

Evaluacija je pokazala kako većina članova smatra da im je SFL doista ponudio istinsku vrijednost.

Nakon prve dvije godine projekta te nakon što su članovi tima prošli kroz *U-proces*, sve su čvršće vjerovali kako SFL doista može značajno doprinijeti uspostavi sustava održive prehrane i time ostvariti svoj konačni cilj.

Tehnologija *U-procesa* počela se tada koristiti u sinergiji s drugim tehnikama.

I članstvo se također promijenilo. Otprilike polovica početnog SFL tima ostala je dok su se drugi okrenuli drugim projektima i životnim izazovima.

## Refleksije

U završnom dijelu teksta dublje ćemo “zagrepsti ispod površine” kako bi bolje proučili pravu prirodu i dizajn SFL-a i preispitali odluke donesene u svezi s njime. Nastojat ćemo istaknuti snage *Laboratorija* te potom ukazati na područja za daljnje promišljanje i unapređenje.

### Snage SFL-a

U ovom odjeljku opisujemo karakter i dizajn SFL-a. “Slika projekta” prikazuje njegove istinske snage ali i područja u kojima se kriju prilike za daljnja unapređenja.

#### 1. Isporučivanje vrijednosti članovima

Evaluacija je pokazala kako većina članova smatra da im je SFL doista ponudio istinsku vrijednost. Da je tome tako dokazuje kontinuirani porast broja članova, utjecajni upravni odbor, potreba za većim brojem i različitom vrstom sastanaka, odlična

posjećenost sastanaka, nova partnerstva, projekti i prilike te porast globalnog dosega SFL-a.

#### 2. Prostor za učenje multi-dioničke grupe u svrhu ostvarivanja promjena

Svojim članovima SFL osigurava zaštićeni prostor za vođenje smislenih dijaloga i dizajniranje aktivnosti kojima se doprinosi promjenama, na zanimljivim sastancima u atmosferi *povjerenja* i *otvorenosti*. Vrijednost pažljivog podržavanja *zajedništva* ogleda se u njegovom velikom doprinosu *promjeni odnosa* unutar širih sustava. Posebno je vrijedna sloboda u istraživanju različitih razmišljanja i djelovanja.

#### 3. Osiguranje pristupa “novacima” na području održivosti i održive prakse

SFL širom otvara vrata tvrtkama koje nemaju prethodnog iskustva na području održivosti i poziva ih da se priključe projektu i postanu ravnopravnim partnerima.

Pojedincima koji se prvi puta susreću s problemima održive prakse osigurano je postupno uhodavanja kako bi korak-po-korak, prema vlastitim potrebama, osvijestili putove ekonomske eksploatacije održivosti.

#### **4. Njegovanje partnerstava na aktivnom uvođenju promjena**

Organizacije članice SFL-a uspjele su napraviti iskorak od “zajedničkog promišljanja” do “zajedničkog djelovanja” kako bi implementirale ciljeve održivosti. Rezultat toga su nova partnerstva između multinacionalnih kompanija i neprofitnih organizacija ili pak između proizvođača i sveučilišta. Primjerice, *Unilever* je ušao u partnerstvo s organizacijom *Rainforest Alliance* kako bi certificirao i oživio marku *Lipton čajeva*. Mars surađuje s proizvođačima kakaoa na području Obale bjelokosti kako bi potaknuli ruralni razvoj regije. Za obnovu opskrbenih lanaca do njihovih maloprodajnih centara, tvrtka *CH Robinson Worldwide* za partnere je odabrala specijalizirana sveučilišta na jugu SAD-a.

#### **5. Angažiranje utjecajnih igrača**

SFL je uspio angažirati doista moćnu grupu organizacija. Veliko postignuće SFL-a njegovo je vitalno i utjecajno članstvo, posebno u segmentu velikih korporacija i neprofitnih organizacija.

Iako je uprava SFL-a nastojala ostvariti partnerstva na razini sva tri sektora i više kontinenata, ipak su se najuspješniji pokazali u privlačenju velikih američkih tvrtki. Projektu su se tako pridružili SYSCO, najveći distributer u SAD-u, *US Foodservice* i *Aramark*, najznačajnije kompanije za upravljanje uslugama u prehrambenoj industriji, Costco, velika maloprodajna tvrtka, *General Mills* i *Unilever*, vodeći proizvođači hrane te *Starbucks* i *Organic Valley*, vodeći inovatori

na području održivosti.

Također su uspješno angažirali mnoge velike neprofitne organizacije koje djeluju na međunarodnoj razini i aktivno se bave pitanjima standardizacije i certifikacije nabave (*The Rainforest Alliance*), zaštite prirodnih resursa (*World Wildlife Fund*), programima regionalnog razvoja u Središnjoj Africi (*CIAT* i *Counterpart International*). Projektu SFL-a pridružio se i manji broj važnih financijera među kojima je od nedavno i *Zaklada Bill & Melinda Gates*.

#### **6. Aktivno slušanje, povezivanje i prilike za promjene**

Daljnja snaga SFL-a ogleda se u činjenici da projekt postojeće i potencijalne članove potiče *jedan-na-jedan* na aktivno traganje za promjenama. Hal i drugi članovi uprave SFL-a aktivno slušaju dionike i sudjeluju u dijalogu kako bi razumjeli u kojim su područjima oni angažirani, koji su im prioriteti i što je to što njihove organizacije trebaju i žele postići. Nove spoznaje zatim se proširuju na praksu održivosti dionika i usklađuju s ostalim učesnicima u projektu kako bi se kombinacijom privatnog i javnog interesa snažnije utjecalo na razne točke u lancu stvaranja vrijednosti.

Organizacije članice SFL-a uspjele su napraviti iskorak od “zajedničkog promišljanja” do “zajedničkog djelovanja” kako bi implementirale ciljeve održivosti.

## 7. Mjesto za intervenciju

SFL osigurava zaštićeni prostor za razvoj novih projekata, aktivnosti, partnerstava i strateških intervencija u sustavu proizvodnje i distribucije hrane koji nastaju “izviranjem”, radije nego planiranjem ili rigidnom kontrolom.

Umjesto “tvrdih” planova ili strategija, uprava SFL-a koristi se *U-procesom* i drugim društvenim tehnologijama kako bi kroz kontinuirano učenje i istraživanje pronalazila nove prilike za učinkovito djelovanje, tzv. “*poluge utjecaja*” (Senge, 2003.).

U stručnoj su javnosti takve prilike još poznate pod nazivom “ulazne točke” ili “prostor za prilike” (Burns, 2007.) koje se mogu otkriti isključivo terenskim istraživanjem lanaca vrijednosti u suradnji sa zainteresiranim dionicima.

## 8. Akcijsko učenje i timsko učenje

Na razini timova, ali i uprave SFL-a, doista se mnogo toga novog naučilo. Takva vrsta “timskog učenja” - pri kojem inteligencija grupe nadilazi inteligenciju uključenih pojedinaca - važna je prednost SFL-a budući da pozitivno djeluje na *usklađivanje* i sposobnost grupnog djelovanja. Aktivnosti u okviru *U-procesa* osigurale su timu SFL-a prostor za zajedničku vježbu što im je zatim omogućilo da poboljšaju zajedničko razmišljanje i djelovanje.

Nove spoznaje stečene korištenjem *U-procesa*, kroz pokretanje inicijativa i njihovo testiranje na terenu, važan su rezultat SFL-a. Upravo radi toga neke od njih nikada nisu započete dok su na drugima provedene različite izmjene i prilagodbe temeljem spoznaja dobivenih testiranjem. Istovremeno, i uprava projekta kontinuirano je učila na koji će način najsnažnije utjecati na sustav.

Prominentnost i uspjeh učenja u SFL-u najbolje se može razumjeti kroz Sengeove discipline organizacijskog učenja: sustavno razmišljanje, osobni razvoj, mentalne modele, stvaranje zajedničke vizije i timsko učenje.

## Što smo naučili?

### Spoznaja 1: Inoviranje i nadogradnja postojećih inicijativa

Jedna od najvažnijih spoznaja SFL-a prema riječima pokretača - Adama i Hala - odnosi se na spoznaju kako bi *Laboratorij* vjerojatno ostvario mnogo bolje rezultate da se od samih početaka u većoj mjeri oslonio na projekte održivosti koji su se tada već odvijali na terenu.

Analizirajući prošlost, Hal je primijetio kako su mnogi važni projekti i inicijative na području održivosti lanca proizvodnje i distribucije hrane već postojali. Da bi postigli svoju svrhu, trebali su im tek dodatni resursi u vidu financijskih sredstva, dodatnog vremena ili znanja partnera. Možda bi se boljom strategijom pokazalo, sugerira Hal, da je SFL prihvatio takve započete projekte i nastavio raditi na njima umjesto da se s inovacijama kretalo praktički “od nule”. Radi toga se često dešavalo da nove ideje nisu bile kvalitetno usklađene s postojećim kontekstom na terenu.

Navedeno predstavlja veoma važnu spoznaju budući da inovacije proizašle iz SFL-a, da bi zadobile snagu i moć utjecaja, zadovoljile potrebe i postigle dugoročnu održivost u ekonomskom smislu, moraju odgovoriti potrebama realnog svijeta.

### Spoznaja 2: Geografski opseg djelovanja SFL-a

Nastojeći uključiti sustav u cjelini kroz suradnju sa što većim brojem različitih partnera, SFL svojim članovima pomaže

## Managing what matters most

---



**Transcom d.o.o.**

Županijska 21 | 31000 Osijek | 031 22 69 04  
posao@transcom.com | [www.transcom.com](http://www.transcom.com)

Glavni uzročnik izostanka organizacija iz civilnog sektora društva, identificiran tijekom evaluacije, jesu *troškovi sudjelovanja* na sastancima koji su se održavali na raznim lokacijama širom svijeta.

razviti *sustavnu perspektivu*. Međutim, važno je da pritom ne pomiješamo uvođenje (pre) velikog broja različitih dionika s točnim odrazom ili presjekom cjeline sustava.

SFL u svojoj suštini predstavlja pokušaj da se sagleda što je moguće veći dio cjeline sustava budući da je u slučaju globalnog sustava opskrbe hranom “cjelina sustava” doista hiper-kompleksna.

#### **Spoznajna 3:** *Spol i raznolikost u SFL-u*

U evaluaciji prema narudžbi *Zaklade Kellogg* određeni sudionici izjavili su kako bi SFL trebao otvorenije rješavati spolne neravnoteže i nejednakosti u raspodjeli moći. Jedan od mogućih uzroka takvog stanja pronalazimo u tome što je projekt odražavao obrasce sustava višeg reda, u ovom slučaju sustave opskrbe hranom, koji i sam u sebi nosi slične neravnoteže. Usprkos tome, nekoliko značajnih ženskih lidera uključeno je u rad SFL-a od samih početaka na razini uprave i među osnivačima.

Stoga se nameću sljedeća važna pitanja: Na koji način bi se SFL ili *U-proces* trebali nositi s nejednakom raspodjelom moći unutar postojećeg sustava? Treba li kompenzirati takve različitosti? Treba li ih mikrokozmos

odražavati? Kako i na koji način, kada na jednom mjestu okupite različite globalne aktere, osigurati da se SFL ravnopravno i u istoj mjeri bavi svim interesima i problemima različitih dionika?

Iako navedena pitanja zahtijevaju dodatno promišljanje, već je sada jasno da okupljanje različitih dionika na jednom mjestu, poput proizvođača kave i velikih multinacionalnih prerađivača, otvara ogromnu šansu SFL-u da smanji ili potpuno ukine neravnotežu u raspodjeli moći iz stvarnog svijeta te da generira *win-win* rješenja prihvatljiva akterima na različitim pozicijama moći. Uprava projekta u tome je odigrala značajnu ulogu potičući nova partnerstva koja će, svi u to vjerujemo, prevladati podjele među različitim dionicima u sustavu opskrbe hranom.

#### **Spoznajna 4:** *Članstvo i sudjelovanje*

Prilikom procjene sudjelovanja, JoAnne Berkenkamp, osoba zadužena za evaluaciju SFL-a, ukazala je na činjenicu kako je projekt bio mnogo manje uspješan u privlačenju sudionika iz civilnog sektora društva. Zašto je tako bilo? Je li možda postojala neka prešutna misao, energija ili nevidljiva granica koja je privlačila jedne, a odbijala druge aktere?

Glavni uzročnik izostanka organizacija iz civilnog sektora društva, identificiran tijekom evaluacije, jesu *troškovi sudjelovanja* na sastancima koji su se održavali na raznim lokacijama širom svijeta. Da je projekt osigurao snažniju financijsku potporu grupama slabijeg imovinskog statusa nema sumnje da bi se dobila veća raznolikost sudionika koji bi se uz potpore rado priključili radu SFL-a.

Vodeći računa o ovom problemu, uprava je kasnije podmirivala troškove participacije onima koji si to nisu mogli priuštiti. Osim toga, mnogi terenski projekti koji su se odvijali na specifičnim lokacijama (poput *Green*

*Mountain coffee* projekta i *Costco supply chaina*) posebno su pazili da uključe proizvođače Središnje Amerike u svoje aktivnosti.

## Neadekvatno sudjelovanje nacionalnih vlada

Sve je više očito da se podiže svojevrsna barijera između SFL-a i nacionalnih vlada država budući da one i dalje izbjegavaju sudjelovati u projektu.

Stoga bi interesantno bilo preispitati njihovu participaciju u ovako važnom projektu. Odgovara li njima uopće multi-dionički pristup u ovakvoj formi? Pitanje o tome trebaju li i na koji način sudionici iz javnog sektora aktivnije učestvovati u projektu i dalje je tema za raspravu u okviru SFL-a.

Nadalje, jedna od ključnih spoznaja u kontekstu postavljanja strukture SFL-a odnosi se na činjenicu kako ona jednostavno traži vrijeme. Okupljanje značajnih aktera za jednim stolom, formiranje kvalitetnih odnosa koji će nadvladati podijeljenost i ograničenja te izgradnja strateških partnerstava među velikim i malim organizacijama potihvat je koji se ne može i ne treba požurivati. Vrijeme kao resurs također je potrebno kako bi se razvio zajednički osjećaj za probleme. Osim toga, vrijeme je potrebno da se pojedinci iz različitih organizacija pokrenu prema zajedničkom cilju.

Implikacije navedenog odnose se na činjenicu da je teško povezati uzroke i posljedice aktivnosti kojima se podržavaju sustavne promjene. Kreiranje kvalitetnih intervencija u sustavu prehrane dugačak je i zavojit put. Složenost tema poput proizvodnje i potrošnje hrane ukazuje na to da ne postoje brza rješenja koja će lanac opskrbe hranom učiniti održivim.

## Rezultati

U svojoj knjizi *The Dance Of Change (Ples promjene, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.)*, Peter M. Senge je napisao: *Strategije lidera uglavnom su od samog početka osudene na propast. Lideri koji potiču promjene često sliču vrtlaru koji stoji nad biljkama preklinjući ih: 'Molim te, narasti! Jače se potrudi! Možeš ti to!' Nitko ne pokušava razgovarati s biljkom kako bi ona sama 'poželjela' narasti. Ako klica ne nosi u sebi potencijale za rast, nitko nikada neće moći ništa učiniti da se rast ubrza.*

U slučaju SFL-a napori su se usmjeravali na mjesta koja su tražila promjene i na kojima su se one mogle učinkovito implementirati. Kada projekti ili inicijative nisu ispunjavali ciljeve i misiju SFL-a odbacivani su kako bi se krenulo novim putem.

SFL, kojeg čine njegovi članovi, uprava i savjetodavni odbor, uspješno slijedi misiju podržavanja prijelaza koncepta održive proizvodnje i distribucije hrane s margina u etabliranu praksu. Rezultati, sada se to ne može osporiti, podržavaju realizaciju misije.

Od svog osnutka 2004. godine SFL je postigao sljedeće rezultate:

Sve je više očito da se podiže svojevrsna barijera između SFL-a i nacionalnih vlada država budući da one i dalje izbjegavaju sudjelovati u projektu.

- Povećanje broja formalnih članova iz profitnog sektora koji plaćaju članarinu sa 7 na 24,
- Povećanje broja formalnih članova koji plaćaju članarinu, a dolaze izvan poslovnog sektora sa 2 na 12,
- Osnovana je *Brazilska inicijativa za održivu prebranu* koju čini 11 članova iz poslovnog i neprofitnog sektora,
- Razvio je formalna partnerstva s/sa:
  - Platformom *Inicijativa za održivu poljoprivredu* (SAI);
  - Inicijativom *Field to Market*;
  - Inicijativom *Specialty Crops Stewardship Indeks*;
  - Savezom ISEAL i *The Food Marketing Initiative*.

## Utjecaj na poslovanje

U kojoj su mjeri velike kompanije SFL-a povećale svoju predanost etabliranju koncepcije održivosti u svojim opskrbnim lancima? Koje uočljive oblike je ta predanost poprimila?

Osobe zadužene za evaluaciju SFL-a navode kako su tvrtke članice angažirane na različitim projektima unapređenja održivosti

Jedan od značajnijih rezultata SFL-a ogleda se u tome što je svojim djelovanjem osigurao jasne dokaze o potrebi sustavne, multi-dioničke akcije na ostvarivanju istinskih promjena.

raspon kojih uvelike varira. Neke kompanije su održivost ugradile u same temelje svoje misije. Druge su razvile određeni momentum po tom pitanju dok su treće još uvijek na početku.

## Osvrt na rezultate

Prijelaz koncepcije održivosti u etabliranu praksu učinkovito se može postići kroz suradnju s velikim korporacijama za proizvodnju i preradu hrane. Njihova pojačana prisutnost u SFL-u kao i njihovo otvoreno podržavanje i prihvaćanje održive prakse najbolji su dokaz tome.

Međutim, iako je sada posve jasno kako SFL uključuje moćne pojedince iz utjecajnih organizacija, koji su sada dodatno osposobljeni da surađuju na zajedničkim ciljevima kako bi kroz partnerstva intervenirali na različitim točkama uzduž lanca vrijednosti, još uvijek nije jasno doprinose li uopće njegovi rezultati sustavnoj promjeni.

Jedan od značajnijih rezultata SFL-a ogleda se u tome što je svojim djelovanjem osigurao jasne dokaze o potrebi sustavne, multi-dioničke akcije na ostvarivanju istinskih promjena, istovremeno svjestan da one neće zaživjeti preko noći.

Mnogo je korisnih spoznaja koje pomažu SFL-u ploviti mutnim vodama kroz kompleksnost promjena u sustavu prehrane. U trenutnoj gospodarskoj klimi, koja i dalje naglašava primat financijskih u odnosu na društvene ili ekološke ciljeve, projekti povezani s lancima vrijednosti uključenim pojedincima i organizacijama nastavljaju služiti kao važni laboratoriji za učenje. U skladu s time, SFL posebno je uspješan u rafiniranju sposobnosti stvaranja *win-win* scenarija između gospodarskih, društvenih i ekoloških prioriteta.

## Koje su prilike za SFL u budućnosti?

U trenutačnom kontekstu složenih gospodarskih, društvenih, političkih i ekoloških izazova s kojima je svijet suočen, usklađivanje privatnog i javnog interesa od vitalnog je značaja za rješavanje kompleksnih problema poput održive prehrane, gladi u svijetu, klimatskih promjena i slično. Projekt SFL konkretni je primjer brige o takvim problemima i prihvaćanja otvorenog izazova. Za članove SFL-a održiva budućnost samo je ona u kojoj se nova pravila i vrijednosti održivosti uključuju u odluke na svim ključnim mjestima. U kontekstu znanosti i umjetnosti liderstva važno je naglasiti Hallovo i Adamovo mišljenje kako će “...uspješna poduzetca za dvadesetak godina voditi ljudi koji mogu upravljati svim tim ciljevima istovremeno”.

## Zaključak

SFL ima jasno definiranu misiju, a strategiju razvija u kontinuiranom procesu “učenja kroz djelovanje” (eng. *action learning*) te smislenim ulaskom u suradnju sa širokom grupom utjecajnih aktera kako bi se učinkovito suočio sa svojim izazovima. SFL vješto povezuje utjecajne aktere unutar postojećeg sustava u sferi održive poljoprivrede, proizvodnje i potrošnje hrane kako bi održivost transformirao u etabliranu praksu.

Kao studija slučaja, SFL podržava suvremenu teoriju promjena utemeljenu na *suradnji i partnerstvu* multi-dionika. Od samih početaka projekt je osigurao opsežnu listu poticajnih partnerstava između velikih kompanija, neprofitnih organizacija i proizvođača koja su iznjedrila održivu praksu.

Iako još uvijek ne možemo potvrditi da je do promjene sustava doista došlo, SFL se već

Kao studija slučaja, SFL podržava suvremenu teoriju promjena utemeljenu na *suradnji i partnerstvu* multi-dionika.

sada prometnuo u odvažnog pionira unapređenja globalnog lanca opskrbe hranom. S druge strane, potvrditi možemo da se projekt pokazao uspješnim u svojevrsnom “stimuliranju sustava” i podržavanju multi-dioničkih platformi kao siguran prostor za vođenje dijaloga i inoviranje. SFL praktično dokazuje kako prihvaćanje *participativnog i odgovornog pristupa*, vođenog stvarnim potrebama otkrivenim na terenu, u realnom svijetu, u procesu “učenja kroz djelovanje”, doista uspijeva polučiti značajne rezultate.

Pritom se *U-proces* pokazao vrijednom tehnologijom za zajedničko formuliranje problema te za osvještavanje kolektivne ili zajedničke svrhe kao temelja budućih partnerstava i projekata.

Održavanje aktivnosti, članstva i momentuma SFL-a jednako je važno koliko i samo osnivanje te stoga traži kontinuirano poticanje, strateško promišljanje, dijalog i konzultacije s članovima.

Dijaloški intervjui i proces aktivnog dubinskog slušanja važni su alati kod intervencija na multi-dioničkoj razini. Kroz početne intervjue i kasnije dijaloge osvještavaju se ciljevi i aspiracije dionika na temelju čega

uprava provodi fino usklađivanje SFL-a sa specifičnim potrebama članova i njihovih organizacija.

Iako pokretanje održivih inovacija “od nule” ima svoju vrijednost, preduvjet uspješnih promjena sustava na multi-dioničkoj razini pravovremeno je otkrivanje projekata koje postojeći akteri i institucije na nekom području već poduzimaju u određenom trenutku. Tvrtka *Reos Partners* razvila je dijagnostički alat za ispitivanje kojim se uspješno rješava to pitanje.

Na kraju možemo zaključiti kako je implementacija sustavnih promjena veoma složen

zadatak koji zahtjeva eksperimentiranje kroz pokušaje i pogreške. Također traži korištenje različitih metoda i pristupa a “ono što najbolje funkcionira” otkriva se testiranjem na terenu, u suradnji s dionicima, članovima SFL-a te akterima i institucijama u sektoru proizvodnje i distribucije hrane.

Tako dobivene spoznaje potrebno je zatim integrirati u strategiju te pojedinačna i timska saznanja. Donella Meadows, ugledna autorica svjetskog glasa, o tome je jednom prilikom rekla: “Jeftine karte za putovanje ususret sustavnoj promjeni jednostavno ne postoje!” Pa ipak, baš su nam takve promjene životno važne.

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, [www.inceatus.hr](http://www.inceatus.hr)



Translated and reprinted by permission of *Society for Organizational Learning*, 2009., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *The Sustainable Food Lab: A Case Study*, Bettye Pruitt, Tracy Huston.



**Bettye Pruitt**, doktorica znanosti, povjesničarka društvenog razvoja koja se posvetila razvoju alate i prakse za kolektivno učenje. Koordinator je zajednice *Generative Change Community* i članica UNDP projekta *Democratic Dialogue Project*. Koautorica je knjige *Democratic Dialogue: A Handbook for Practitioners* (2007.) dostupne za besplatno preuzimanje na <http://www.democraticdialoguenetwork.org/index.pl>.



**Tracy Huston** se priključila *Nissanu* 2002. godine kako bi kreirala program Globalnog razvoja lidera. Njezin je rad poseban zbog inzistiranja na stalnom eksperimentiranju i uvođenju u program inovativnih metoda i prakse učenja. Prije ulaska u korporativni svijet Tracy je radila u kazalištu.

# e-Račun

Od sada možete upravljati cjelokupnim procesom izdavanja, zaprimanja te arhiviranja računa na jeftiniji, brži i sigurniji način.

e-Račun će vam omogućiti:

- ■■ razmjenu računa elektroničkim putem
- ■■ potpunu kontrolu statusa računa
- ■■ sigurnu e-arhivu
- ■■ sniženje troškova
- ■■ povećanje produktivnosti i kvalitete poslovanja.

A graphic showing a white computer mouse with a green plant sprout growing from its cord. The text "čuvajte šume" is written in a curved path around the mouse and plant.

čuvajte  
šume

Jedna manja tvrtka godišnje samo na administraciju potroši oko 60.000 listova papira. Jeste li znali da je za proizvodnju te količine papira potrebno uništiti čak 5 stabala? Korištenjem e-poslovanja doprinesite zaštiti šuma i očuvanju okoliša.



**BROJ ZADOVOLJNIH  
KLIJENATA PONEKAD  
JE TEŠKO OPISATI  
RIJEČIMA.**



**XXL USLUGA,  
S CIJENA.**

**01/33 78 600**

[WWW.PRINTERA.HR](http://WWW.PRINTERA.HR)

**PRINTERA**  
GRUPA

VIŠE OD TISKA



# Rješavanje kompleksnih problema pristupom “megazajednice”

**Fernando Napolitano**

**T**ri projekta pokrenuta u Rimu u praksi prezentiraju tehnologiju suradnje profitnog, javnog i civilnog sektora pomoću koje uključeni dionici unapređuju učinkovitost.

Računalna i mrežna sigurnost. Glad. Energija. Obrazovanje. Sve navedeno veliki su izazovi naše civilizacije koji nam se, na prvi pogled, čine nesavladivima. Duboko su ukorijenjeni u kolektivnu svijest čovječanstva. Osim toga, izuzetno su kompleksni. Globalnih su razmjera i reperkusija. Zahtijevaju velike inovacije kojima će se promijeniti pravila političke igre. Brojne organizacije u mnogim sektorima već godinama, čak i desetljećima, ustrajno rade na navedenim problemima; s druge strane mnoge druge znaju da bi trebale učiniti isto.

Međutim, u većini slučajeva čak i najsposobnije među njima, prije ili kasnije naiđu na prepreke učinkovitom rješavanju problema. Primjerice, vodstvo poduzeća *Poste Italiane SpA*, velike i sofisticirane kompanije

koja klijentima nudi širok raspon usluga, od tradicionalnih poštanskih do bankarskih i telekomunikacijskih, i proizvoda, od poštanske marke do kreditnih kartica i mobilnih telefona, shvatilo je da unatoč tome što posjeduju sofisticiranu tehnologiju za računalnu i mrežnu sigurnost, moraju angažirati partnere izvan kompanije ako žele proaktivno reagirati na rastuće sigurnosne prijetnje.

Drugi je primjer *World Food Programme*, volontarističko financirana agencija u sustavu UN-a, koja se od šezdesetih godina prošloga stoljeća bori za smanjenje gladi u svijetu. Unatoč izuzetnom napretku u smanjenju postotka gladnih ljudi u svijetu (prepolovljen je od pokretanja programa), uslijed porasta ukupnog svjetskoga stanovništva

WFP se danas suočava s porastom *ukupnog* broja gladnih te je zbog toga počeo surađivati s drugim organizacijama kako bi se postigli bolji rezultati.

Promotrimo na kraju *Enel SpA*, drugu najveću energetska kompaniju u svijetu sa sjedištem u Italiji. Posljednjih dvadesetak godina *Enel* ulaže goleme napore u izgradnju i obnovu energetske infrastrukture kako bi održao korak s rastućom potražnjom na tržištu, imajući pritom uvijek na umu zaštitu okoliša i potrebe lokalne zajednice. Uprava kompanije često naglašava kako su konačno shvatili koliko im je za postizanje zacrtanih ciljeva važan *dijalog* i *suradnja* s drugim organizacijama i grupacijama.

Navedene organizacije hrabro su prihvatile pristup *megazajednice* koji poziva organizacije profitnog, neprofitnog i javnog sektora na *dijalog* i *ujedinjenje* kako bi se poduzele određene aktivnosti u području zahtjevnih pitanja od zajedničkog interesa te na slijedjenje stanovite prakse i principa koji će im olakšati postizanje željenih rezultata.

Poput klasičnog poslovnog okruženje, *megazajednica* se sastoji od različitih organizacija

koje se ponekad natječu a ponekad surađuju. Poput svake druge poslovne organizacije, zahtijeva stanovitu strukturu, komunikacijski i upravljački sustav. Radi se o pristupu koji podržava tezu o tome da su kompleksni problemi rješivi isključivo udruživanjem više organizacija (korištenjem “mreže mreža”) koje u suradnju unose raznovrsne sposobnosti i perspektive.

Koncepcija “megazajednice” (detaljno objašnjena u knjizi *Megacommunities: How Leaders of Government, Business, and Non-Profits Can Tackle Today's Global Challenges Together*, Mark Gerencser, Reginald Van Lee, Fernando Napolitano i Christopher Kelly, Palgrave Macmillan, 2008.) pobudila je veliko zanimanje među političarima, poslovnim liderima i ostalim zainteresiranim stručnjacima. Međutim, obzirom da se radi o novoj ideji, tek se treba dokazati u praksi. Još uvijek postoje brojna pitanja o tome kako i na koji način funkcionira; kakvu vrstu liderstva zahtijeva; na koji bi način mogla transformirati neku organizaciju, poduzeće ili područje od javnog interesa.

Počevši od 2008. godine, neki primjeri uspješne implementacije *megazajednice* ukazuju nam na koji način bi pristup trebalo koristiti ako želimo da se pokaže uspješnim u praksi. Ranije navedene organizacije: *Poste Italiane*, *WFP* i *Enel* bez sumnje spadaju u pozitivne primjere. Zanimljivo je primijetiti da su sve tri inicijative započete u Rimu koji se tako prometnuo u vodeći svjetski centar i ključni svjetski laboratorij za takvu vrstu inicijativa.

Projekti koje provode navedene rimske organizacije usmjereni su prema važnim globalnim izazovima na području računalne i mrežne sigurnosti, gladi i energije. Pored toga, neke od organizacija uključene u ove tri inicijative udružile su se kako bi

Koncepcija “megazajednice” pobudila je veliko zanimanje među političarima, poslovnim liderima i ostalim zainteresiranim stručnjacima.

formirale četvrtu megazajednicu i ušle u područje obrazovanja i njemu pripadajućih izazova. (Vidi: *Stipendija Fulbright BEST* na kraju ovoga članka.) Iz njihovih iskustava može se mnogo naučiti o formiranju i funkcioniranju *megazajednica*. Poduzeća koja su se uključila u projekte otkrivaju da im takav model udruživanja unapređuje kvalitetu poslovanja. Također su shvatili da se prednosti u mainstream biznisu manifestiraju kao rezultat preuzimanja lidarske pozicije. Navedeni primjera polako ali sigurno pojašnjavaju i približavaju istinske praktične prednosti koncepcije *megazajednice*.

Poduzeća koja su se uključila u projekte otkrivaju da im takav model udruživanja unapređuje kvalitetu poslovanja.

## Poste Italiane: računalna i mrežna sigurnost

“Morali smo pronaći način kako trenutno reagirati [na prijetnje]”, kaže Massimo Sarmi, izvršni direktor poduzeća *Poste Italiane*, posebno naglasivši jednostavnu, no ipak vrlo važnu potrebu koja ga je navela na osnivanje megazajednice na području računalne i mrežne sigurnosti. “Po definiciji mi jesmo - a također želimo i moramo biti - poduzeće s najvišim povjerenjem građana naše zemlje budući da preuzimamo novac, nudimo financijske usluge i dostavljamo poštu.” Tvrtka *Poste Italiane* svakoga dana obradi 35 milijuna transakcija kao rezultat njezinog jedinstvenog poslovnog portfelja – funkcionira kao poštanska služba, mobilni operater i banka (vođeci je izdavač *Visa* i *MasterCard* kreditnih kartica). Pored drugih usluga, svojim korisnicima omogućavaju novčane transfere preko SIM kartica mobilnih uređaja. Iz tog razloga, računalna i mrežna sigurnost za njih nije samo teoretsko pitanje već problem od vitalne važnosti za poslovni uspjeh, održivost i rast tvrtke.

Pod Sarmijevim vodstvom kompanija je razvila brz i precizan interni sustav računalne i mrežne sigurnosti. U velikim, moderno uređenim prostorijama, djelatnici sjede u redovima za računalima ispred ogromnog glavnog ekrana što sve zajedno podsjeća na scenu iz kakvog znanstvenofantastičnog filma. Sve se prati: od dostave poštanskih paketa do transakcija na bankomatima – i to u realnom vremenu. Prate se izvori potencijalnih prijetnji diljem svijeta, prikupljaju se svi dostupni podatci koji se zatim prenose lokalnim vlastima. Istodobno i sami pokušavaju otkloniti potencijalne sigurnosne rizike. Veliki ekran uz ostale aktivne podatke prikazuje mape, bankovne aktivnosti, trenutne prijetnje i uklonjene rizike.

“Naše znanje svakim danom raste,” tvrdi Sarmi. “Impresioniran sam na koji način oni [hakeri i ostali računalni kriminalci] mijenjaju svoje ponašanje; kako hitro

Njegovo iskustvo je pokazalo kako se uspješan pokretač *megazajednice* mora nalaziti na dobroj poziciji (funkciji) kako bi privukao druge važne sudionike.

reagiraju. Sigurnost radi toga predstavlja dnevno pitanje pravih mjera i protumjera.”

Sarmi je međutim shvatio da unatoč naporima njegovih stručnih djelatnika, unatoč njihovim izvrsnim rezultatima, uvijek ostaju određene aktivnosti koje tvrtka ne može kontrolirati. “Ako se dogodi da identificiramo lažnu internetsku stranicu tvrtke *Poste Italiane* na bilo kojem dijelu svjetske mreže, prvo moramo stupiti u kontakt s Internet providerom. Moramo ih upitati: ‘Znate li da je Vaš server kompromitiran te da je na Vašoj IP adresi objavljen klon naše stranice?’ Točno tako. Budući da jasno definirana međunarodna pravila u toj domeni još uvijek ne postoje, prisiljeni smo moliti za uslugu umjesto da ih istog trena energično blokiramo. Ovo je samo jedan primjer koji govori u prilog hitnoj izradi međunarodnog pravnog okvira.”

Sarmi je zaključio kako je potpuna sigurnost za klijente njegove tvrtke dostižna samo onda kada se na međunarodnoj razini postigne sporazum o računalnoj i mrežnoj sigurnosti. Računalna i mrežna sigurnost sama po sebi u jednakoj se mjeri odnosi na “napad” koliko na “obranu”. Iz spomenutog razloga Sarmi je trebao svježije ideje. Tako je započeo proces “izlaska” tvrtke u okruženje.

“Počeli smo shvaćati da se radi o globalnom fenomenu. Radilo se, polako smo to shvatili, o pitanju rasta i razvoja u smislu sposobnosti ljudskih potencijala.” Njegovo iskustvo je pokazalo kako se uspješan pokretač *megazajednice* mora nalaziti na dobroj poziciji (funkciji) kako bi privukao druge važne sudionike. Inicijator mora biti najviše motivirani član zajednice te mora posjedovati prikladne kvalitete i iskustva. Obzirom na njegovu funkciju u poduzeću te na to da je dolazio iz biznisa telekomunikacija, Sarmi je bio idealan pokretač *megazajednice* na području računalne i mrežne sigurnosti. Osim toga, impresivni interni sustav za računalnu i mrežnu sigurnost tvrtke *Poste Italiane* pravi je magnet za druge ljude koji naglašava leaderski položaj tvrtke na tom području. Procesuirajući 35 milijuna transakcija dnevno, *Poste Italiane* su stekle dovoljnu razinu tehnološkog i bihevioralnog znanja da svaku inicijativu u sferi računalne i mrežne sigurnosti učine produktivnom.

Uspjeh *megazajednice Poste Italiane* brz je i višedimenzionalan, iako utemeljen na poprilično mladim inicijativama. Tvrtka je potpisala *Memorandum o suradnji* s Tajnom službom SAD-a i pristupila radnoj grupi za borbu protiv e-kriminala grada New Yorka. Jačanje zakonske regulative ključni je preduvjet razvoja računalne i mrežne sigurnosti na planetu - što dodatno naglašava potrebu poduzeća da prepoznaju globalnu prirodu problema s kojima se susreću te potom, u skladu s time, poduzmu adekvatne korake kako bi istupili izvan domicilnog sektora.

*Poste Italiane* u međuvremenu su u Rimu, u suradnji s partnerima iz industrijskog sektora, poduzećima *Enel*, *Microsoft* i *Visa/MasterCard* te s organizacijama iz akademskog sektora poput *Sveučilišta George Mason* i *Royal Holloway College* nedavno

Coaching ne čini samo dvoje ljudi.



Čine ga dva svijeta.



U svijetu klijenta postoji izazov.

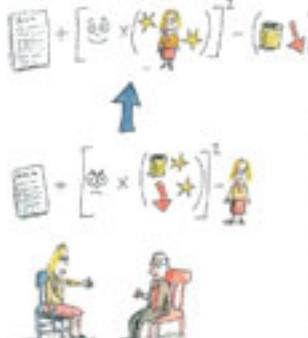


U coachingu, coach postaje ogledalo u kojem klijent istražuje svoju sliku svijeta...



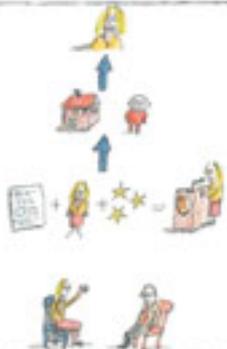
U kratkotrajnom doticaju dvaju svjetova, raste svjesnost o pretpostavkama, modelima, pristupima, ponašanjima i djelovanjima.

Javlja se i istražuju nove mogućnosti



Strategije se razvijaju, testiraju i isprobavaju

Jedan svijet postaje jasnije mjesto,



a jedna osoba sama sebi ima više smisla.



Coaching ne čine samo dva svijeta koja je spojio izazov

Coaching čine dvoje ljudi



Koji dodaju vrijednost jednom životu, radu i organizaciji.



Pitate li se i vi:

Kako mogu biti bolji lider?  
Kako mogu graditi vrhunske pojedince i timove?  
Kako mogu povećati učinkovitost zaposlenika?

Na koji način organizaciju podići...  
...na jednu sasvim novu razinu?

**Kako JA mogu postati EXECUTIVE COACH?**

Odgovore na sva ova pitanja – i više, može vam dati coaching organizacija s najviše akreditacija u Europi



ACADEMY OF EXECUTIVE COACHING

Informacije o edukaciji  
«Diploma in Executive Coaching»

Tel. 091 234 11 00  
Tel. 099 382 30 00

e-mail: daniela.miljan@aoec.com  
e-mail: alan.zepec@aoec.com

Http://aoec.wordpress.com  
http://www.aoec.com

pokrenule *Cyber Security Center of Excellence* koji će promovirati istraživanja o sigurnosti Interneta te uz to nuditi pravnu i edukacijsku podršku svim zainteresiranim dionicima. “Budući da se radi o globalnom problemu, Centar će se primarno baviti međunarodnom suradnjom”, kaže Sarmi. “Sigurnost na mreži ne spada u nacionalna ili lokalna pitanja.” Sarmi razumije da uspjeh traži suradnju predstavnika više sektora. Radi toga je *Cyber Security Center of Excellence* osnovan kao neprofitna organizacija koja javnim tvrtkama i nevladinim organizacijama otvara vrata za sudjelovanje.

Centar primarno nastoji unaprijediti aktivnu zaštitu koja za razliku od pasivne zaštite, u smislu korištenja tzv. *vatrozidova* (eng. *firewall*), Internet čini sigurnijim mjestom. Konačni cilj centra sve je samo ne bezazlen: *razvoj svjetske nepovredive sigurnosne mreže*. Implementacijom pristupa *megazajednice* veoma brzo počeli su se oslobađati novi potencijali, pojavljivati novi ciljevi, nova partnerstva i nove perspektive. Moguće je da Sarmi i njegovi partneri postavljaju temelje novog sustava za uspješno rješavanje masovne globalne prijetnje, a da istovremeno ostaju usmjereni na poslovne i druge ključne interese svakog pojedinačno.

## WFP i glad u svijetu

Nakon početnog ushita i novih mogućnosti koje su otkrivene pokretanjem *megazajednice*, tvrtka *Poste Italiane* uključila se u rad drugih inicijativa, primjerice WFP-a (*World Food Programme*), najveće svjetske agencije za prikupljanje sredstva u borbi protiv gladi u svijetu, smještene također u Rimu.

Suočen s novim izazovima globalnih razmjera, poput tvrtke *Poste Italiane* i WFP također se “našao pred zidom”. Iskustva ovog projekta govore nam o pristupu *megazajednice* iz perspektive jednog drugoga sektora. Nancy Roman, PR i marketing menadžerica programa o tome govori: “U posljednja četiri desetljeća značajno smo napredovali u borbi protiv gladi u svijetu. Ljudi se ponekad začude kada saznaju da je postotak gladnih u svijetu od šezdesetih godina prošloga stoljeća do danas smanjen s 37% na 17%. To je ogroman napredak... No, istovremeno se suočavamo s velikim demografskim promjenama i rastom populacije. Svjetska populacija udvostručena je; dostigla je brojku od 6,8 milijardi duša pa stoga ukupni broj gladnih i dalje raste. Svjesni smo kako ne možemo iskorijeniti glad najugroženijih isključivo na dobrotvornoj osnovi. Potrebna su nam nova rješenja. Moramo osmisliti drugačiji pristup”.

Implementacijom pristupa *megazajednice* veoma brzo počeli su se oslobađati novi potencijali, pojavljivati novi ciljevi, nova partnerstva i nove perspektive.

Navedeni novi izazovi dodatno se kompliciraju zbog promjene u kulturi ponašanja vlada država. “Kada je šezdesetih godina prošloga stoljeća WFP osnovan”, napominje Roman, “predsjednik Kennedy mogao je sjesti sa senatorom McGovernom i s njime se dogovoriti da viškove žita podijele sa svijetom. O tome su mogli raspravljati uz jutarnju kavu ili navečer uz viski, a dogovor su već sutradan mogli provesti u djelo”. Suprotno tome, u zadnje vrijeme WFP je primijetio kako sve teže dolaze do sredstava budući da su vlade država u sve većoj mjeri ograničene lokalnim potrebama. Iako je za takav razvoj situacije djelomično zaslužna i globalna recesija, Roman uzroke takvog stanja pronalazi i u pojačanoj pažnji i nadzoru javnosti nad vlastima koji u doba Interneta i cjelodnevnog televizijskog izvještavanja javne dužnosnike tjeraju na dodatni oprez.

Shodno tome, iako javni sektor i dalje ostaje važan za WFP, javlja se sve veća i sve jasnija potreba za novim partnerstvima radi koje su lideri *World Food Programme*, privučeni idejom pokretanja dijaloga s predstavnicima drugih sektora, gradnjom mostova suradnje i otkrivanjem točaka zajedničkih interesa, odlučili istražiti koncept *megazajednice*. “Svjetske vlade”, tvrdi Roman, “sve su više ograničene na lokalnu razinu. S druge strane multinacionalne kompanije, prisutne u 100 zemalja svijeta, sve bolje razumiju probleme s kojima se nosimo: glad, nedostatak pitke vode, demografske trendove. U tome se ogleda velika promjena. U prošlosti nas je uglavnom podržavao javni sektor dok danas u tom smislu kompanije prednjače”.

Poput Massima Sarmija pokazalo se da Nancy Roman (koja je operativno vodstvo preuzela od izvršne direktorice WFP-a Josette Sheeran, inicijatora projekta *megazajednice*) kao bivša poslovna žena i

novinarka raspolaže odgovarajućim predznanjima i iskustvom potrebnim za vrstu suradnje i otvaranja koje projekt zahtijeva. “Iskustva stečena na *Wall Streetu* i u *Ministarstvu vanjskih poslova* pomogla su mi da jasno razumijem”, kaže Roman, “koliko je zapravo mudro *stvarati koalicije* te u kojoj mjeri koalicije mogu doprinijeti napredovanju i ostvarenju ciljeva koje želite postići - u našem slučaju - borbi protiv gladi u svijetu”.

Roman je uvidjela da je ideja *megazajednice* odlično usklađena s novijom situacijom

Iako javni sektor i dalje ostaje važan za WFP, javlja se sve veća i sve jasnija potreba za novim partnerstvima radi koje su lideri *World Food Programme* odlučili istražiti koncept *megazajednice*.

na području korporativnih financija. “Naslućujem da su [oni] u privatnom sektoru, velike kompanije, voljne nešto učiniti. Istovremeno naslućujem i promjene u odnosu na prošlost kada bi nam tvrtke, na kakvom domjenku, uručile ček na milijun dolara nakon čega bi nastavili sa svojim biznisom kao da se ništa dogodilo nije. Danas je situacija posve drugačija jer ti ljudi žele biti nosioci promjene u svijetu. Žele aktivno sudjelovati u rješavanju problema. Riječju, nema više ‘lakih para’; donatori žele participirati u promjeni. Uopće ih za to ne krivim. I sama bih željela isto da sam izvršni direktor neke velike tvrtke”.

# Vrhunska izobrazba na međunarodnom poslovnom stjecištu

IEDC-Poslovna škola Bled, koja ove godine slavi 25 godina uspješnog rada, svake godine primi više od tri tisuće polaznika od kojih čak 80 posto dolazi iz država izvan Slovenije. IEDC surađuje s više od sto profesora s priznatih europskih i sjevernoameričkih poslovnih škola. IEDC nije »samo« jedna od najinovativnijih poslovnih škola na svijetu, već i važno međunarodno mjesto poslovnih susreta

te sjedište Europskog centra za vođenje, međunarodne udruge za razvoj menadžmenta CEEMAN. Ona je okruženje za kreativno učenje i razmišljanje, a specifičnosti filozofije studija na IEDC-u su pristup vođenju i menadžmentu u širem kontekstu, umjetnost kao inspiracija menadžerima i voditeljima te učenje prenošenjem spoznaja iz drugih područja.



IEDC – Poslovna škola Bled pozicionirala se kao vodeća međunarodna institucija za razvoj menadžmenta u regiji te kao važan čimbenik promjena u ovome dijelu svijeta; u različitim obrazovnim programima IEDC-a do sada je sudjelovalo preko 53 000 sudionika iz više od 70 država. Osim priznatih studija MBA, škola organizira i petotjedni seminar GMP, kratke seminare za menadžere i najviši upravljački kadar, seminare za privatna poduzeća i druge organizacije te međunarodne ljetne škole za mlade menadžere.

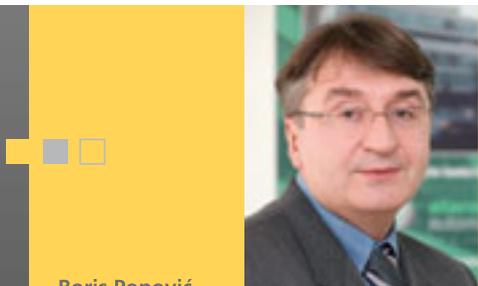
## Međunarodni postdiplomski studij Executive MBA

Studij MBA na IEDC-u – Poslovnoj školi Bled okrenut je praksi: ono što sudionici nauče danas, već sutra mogu primijeniti u praksi. Odvija se u više termina u modulima: za trajanja modula polaznici su usredotočeni isključivo na studij tako da maksimalno upijaju znanja i poslovne vještine. U pauzama među pojedinačnim modulima nemaju studijskih obaveza pa se mogu posvetiti svojim obavezama u poduzećima i drugim organizacijama iz kojih dolaze. Na Bledu se možete odlučiti za jednogodišnji ili dvogodišnji Executive MBA ili pak trogodišnji Predsjednički MBA (svi su akreditirani kao drugostupanjski postdiplomski studij po bolonjskoj deklaraciji i namijenjeni su menadžerima ili potencijalnim menadžerima s relevantnim radnim iskustvom). I jednogodišnji i dvogodišnji studij MBA traju 17 intenzivnih studijskih tjedana, a razlikuju se samo po dužini pojedinačnih modula. Trogodišnji Predsjednički studij MBA (inovacija IEDC-a u svjetskim mjerilima) namijenjen je najvišem upravljačkom kadru, a satnica je prilagođena slobodnom vremenu pojedinaca. Sljedeća generacija polaznika jednogodišnjeg i dvogodišnjeg Executive MBA studij započinje **5. veljače 2012.** Rok za prijavu je **2. listopada**, dok se prijave na trogodišnji PMBA primaju čitavu godinu.

Studij MBA na IEDC-u fleksibilan je i u pogledu izbornih predmeta. Polaznici među sedam izbornih predmeta mogu izabrati dva koja im najbolje odgovaraju s obzirom na poslovne potrebe i interes. Od 2008. godine uspješno se provodi tzv. »Senior Mentoring Program«, u sklopu kojega iskusni voditelji i menadžeri kao mentori savjetuju polaznike studija MBA pri planiranju i realizaciji karijernih planova kao i pri razvoju profesionalnih vještina. Polaznicima MBA-a ujedno daju potporu u osobnom razvoju i to u obliku individualnog savjetovanja tijekom studija, ali i kasnije. IEDC ima organizirane klubove diplomanata (alumni klubovi) u 13 europskih država.

## Vrhunski profesori i polaznici iz svih krajeva svijeta

Odlična postava vrhunskih profesora koji dolaze sa vodećih europskih i američkih poslovnih škola, kao što su IMD, INSEAD, London Business School, Richard Ivey, Queens, Cambridge i Darden, jedna je od najvažnijih značajki IEDC-a, koji od samih početaka privlači međunarodno priznate profesore iz čitavoga svijeta. No, polaznici ne uče samo od predavača, već svoja znanja i iskustva prenose jedan na drugoga. Za studije MBA na IEDC-u značajan je visok udio iskusnih međunarodnih polaznika koji dolaze iz Europe, Sjeverne Amerike, Afrike i Azije; u jednom je razredu MBA u prosjeku na okupu preko 350 godina radnog iskustva. Sudionici dolaze na IEDC u želji za stjecanjem novih znanja, iskustava, vještina, a sve više i radi uspostavljanja poslovnih veza tzv. umrežavanja, koje pruža nove mogućnosti za međunarodnu suradnju i povezivanje.



**Boris Popović,**  
predsjednik uprave  
**Alarm Automatika d.o.o.**

*Na EMBA studiju IEDC-Poslovne škole Bled sam upoznao puno divnih ljudi, a sa nekima i danas održavam dobre odnose i poslovne i privatne. Bilo je i prilike za bavljenje raznim sportovima jer Bled osim šetnje uz jezero pruža i izuzetne mogućnosti za igranje golfa, veslanje, tenis, skijanje. Kao bivši veslač pamtim Bled iz rane mladosti kao najači veslački centar u bivšoj državi, ali nakon godinu dana provedenih na Bledu moram priznati da mi se uvukao pod kožu i da mu se rado i često vraćam kao i IEDC Poslovnoj školi.*

*Znanje kojem sam stekao na IEDC-u u mnogome je pomoglo u izgradnji moje karijere ne samo sa aspekta znanja i vještina već i sa aspekta iskustva i samopouzdanja stečenog u praktičnom timskom radu na projektima. Otvore se neki novi vidici i postaneš svjestan da nema nerješivih problema i da što više napreduješ trebaš više znanja, skromnosti i dobrote i više ljudi koji ti mogu pomoći svojim znanjima i energijom u pretvaranju problema u prilike.*

*IEDC je na odličnoj poziciji u divnom prirodnom okruženju Bleda, odlično je organiziran i opremljen, zaposlenici su uslužni i susretljivi, profesori svjetske klase, programi moderni i prilagođeni, a ni studenti koji dolaze sa raznih strana svijeta ne zaostaju. Izuzetno okruženje za učenje, druženje, rast i razvoj.*

Kao rezultat ovakve situacije, WFP je implementirao novi operativni model za prikupljanje sredstava. Organizacija se povezala s tvrtkom *Poste Italiane* i *Mediaset SpA*, najsnažnijim talijanskim medijskim holdinjom. *Mediaset* je osigurao besplatno reklamiranje koje je podiglo svijest talijanskih građana o *World Food Programme* na dotad nezabilježenu razinu.

Marketinška kampanja informirala je građane o činjenici kako borba protiv gladi ne predstavlja samo moralno već i pitanje kulturološke pa čak i nacionalne sigurnosti. Suradnja WFP-a i kompanije *Poste Italiane* usmjerena je na ponudu tzv. "kartice solidarnosti" korisnicima *Poste Mobile* pri čemu se dio prihoda donira WFP-u.

Ujedinjavanjem snaga i suradnjom s drugim tvrtkama lideri WFP-a uspjeli su ostvariti rezultate koje kao "solo igrači" nisu mogli ni sanjati. Poput modela računalne i mrežne sigurnosti osmišljenog u poduzeću *Poste Italiane*, ovakav koncept prikupljanja sredstava moguće je kontinuirano unapređivati i prilagođavati kako bi postao još uspješniji te pripremiti za implementaciju i u drugim zemljama. Stoga slobodno možemo zaključiti kako je povezivanje s poslovnim sektorom u okvirima *megazajednice* WFP-u osiguralo ogroman priliv sredstava. No, lideri naglašavaju kako su kroz suradnju dobili još mnogo više.

Udruživanjem snaga sudionici su došli do novih spoznaja koje mogu koristiti za ostvarivanje još dramatičnijih rezultata.

Nancy Roman o tome kaže: "Shvatila sam kako su nam inovativnost i ingenioznost privatnoga sektora očajnički potrebni. Mi znamo kako hraniti djecu, njegovati njihov um i tijelo. Nažalost, ne raspoložemo adekvatnim resursima i distribucijskim

mehanizmima koji su neophodni ako želimo da naše sposobnosti stignu do krajnjih korisnika. Zato nam treba pomoć korporativnoga svijeta, radi njihovih inovativnih proizvoda. Smatram da se gorući svjetski problemi poput nestašice vode i hrane, degradacije prirodnog okoliša ili neprimjeren urbanizacije, neće moći riješiti bez aktivne uloge privatnoga sektora".

U konačnici, ključni interesi različitih sektora ne moraju se u cijelosti preklapati što ne mora biti preprekom za uspješno obavljanje posla.

Ujedinjavanjem snaga i suradnjom s drugim tvrtkama lideri WFP-a uspjeli su ostvariti rezultate koje kao "solo igrači" nisu mogli ni sanjati.

Poput poslovnog, javni i civilni sektor društva u većoj bi mjeri trebali prihvatiti ideju o udruživanju kapaciteta i sposobnosti odbacivanjem predrasuda koje jedni o drugima gaje. Kao što Massimo Sarmi kaže:

"Najveća - ključna prepreka - napretku čovječanstva ogleda se u našoj (ne)sposobnosti integracije s drugim ljudima, poduzećima i mentalitetima". A upravo se ta *integracija različitih perspektiva* prometnula u zaštitni znak prve značajnije *megazajednice* jedne velike svjetske korporacije, inicijative poduzeća *Enel* na području energetike.

## Enel i energija

Početakom 21. stoljeća vodstvo kompanije *Enel* osjećalo se poprilično frustrirano zbog neuspješnih pokušaja da izgrade nova energetska postrojenja u raznim dijelovima Italije. Tvrtku su često sputavali razni parcijalni interesi javnog sektora (vlade države i resornih ministarstava) i civilnih organizacija. Do konfliktnih situacija obično bi dolazilo zbog puke dezinformiranosti ili nerazumijevanja dionika. Stoga su u upravi *Enela* odlučili razviti novu taktiku te su radi toga prihvatili pristup *megazajednice*. “Prije negoli smo odlučili krenuti s implementacijom koncepcije megazajednice”, tvrdi Gianluca Comin, izvršni potpredsjednik kompanije, “za prikupljanje dozvola i izgradnju postrojenja trebalo nam je jako puno vremena. Suprotno tome, u posljednje dvije godine pokrenuto je dvanaest novih projekata!”

Koncept je toliko dobro funkcionirao da je uprava *Enela* odlučila oformiti službeni odjel *megazajednice* u okviru tvrtke. U Rimu, ostalim mjestima u Italiji i inozemnim podružnicama zaposlili su 180 djelatnika samo na tom projektu kojima povremeno priključuju

Početakom 21. stoljeća vodstvo kompanije *Enel* osjećalo se poprilično frustrirano zbog neuspješnih pokušaja da izgrade nova energetska postrojenja u raznim dijelovima Italije.

i druge sektore organizacije, od marketinga do sigurnosti, pa konačni broj angažiranih u *megazajednicama Enela* doseže čak 500 ljudi.

Dok se WFP prilikom korištenja koncepcije megazajednice usredotočio na *prikupljanje sredstava*, a *Poste Italiane* na *povezanost*, *Enel* se fokusirao na *komunikaciju* i *informacije*. Comin kaže: “Kada smo pokrenuli projekt prije dvije godine prvo smo se usmjerili na analizu okruženja kako bi bolje razumjeli kontekst u kojem djelujemo. Prije svega trebali smo identificirati ljude koje ćemo uključiti u projekt; različite interesne skupine i njihove perspektive pri čemu smo koristili različite medijske i internetske analize. Potom smo sve prikupljene informacije stavili u jednu mapu”.

Nakon identifikacije interesnih skupina (dionika) *Enel* je započeo rad na njihovom okupljanju i privlačenju kako bi ih ponukao da postanu partneri u megazajednici. Kod pokretanja svakog novog projekta *Enel* se koristio uslugama internih savjetnika u području komunikacija i odnosa s javnošću koji su medijima i zainteresiranim dionicima pojašnjavali i približavali *Enelove* planove i stajališta. Osim toga, bavili su se prikupljanjem informacija o potencijalnim problemima i potrebama pojedinih zajednica koje su eventualno mogle biti oštećene *Enelovim* aktivnostima.

Interakcija s dionicima unaprijedila je protok informacija s obje strane. *Enel* se tako našao u poziciji da raščisti nesporazume i ukaže na potencijalne dobitke za sve uključene dok su drugi dionici sada nesmetano ukazivali na pitanja od vlastitoga interesa koje su djelatnici *Enela* pažljivo pratili. “Radi se o fleksibilnom mehanizmu”, tvrdi

Comin, “koji vas tjera da se kontinuirano mijenjate jer se i kontekst kontinuirano mijenja”. Primjerice, kada je Enel pokrenuo izgradnju tvornice ugljena u regiji Veneto, venecijansko sveučilište se oštro suprotstavilo inicijativi zabrinuto zbog utjecaja otpadnih voda na floru i faunu rijeke Po. Vrlo brzo oformljena je zajednička radna skupina koja je provela sva potrebna istraživanja i tehničke analize nakon čega je problem na obostrano zadovoljstvo riješen.

Comin - i *Enel* - ubrzo su shvatili koliko su ovakve studije, razvijene u suradnji s neutralnim znanstvenim subjektima radije negoli s organizacijama “prijateljima”, zapravo produktivne. Prihvatanjem takvog pristupa *Enel* je osigurao snažnu podršku svojim planovima na regionalnoj razini kod pokretanja većine novih projekata. Pritom pomno motre kako se slučajno ne bi dogodilo da se aktivnosti *megazajednice* interpretiraju kao propaganda u bilo kojem smislu. “Cilj je uključiti ljude”, kaže on. “Ovaj model nije statičan. Svaki dan nešto novo o njemu naučite, kako ga još uspješnije primijeniti, kako se prilagoditi različitim uvjetima, situacijama, vremenskim i geografskim okolnostima. Vrlo je zanimljiv. Za razliku od drugih projekata gdje uvijek postoji nekakva platforma i model koje striktno provodite, strogo kontrolirajući ljudstvo koje se s modelom mora uskladiti, u slučaju *megazajednice* morate osnažiti sposobnosti kontinuiranog *mijenjanja* i kontinuiranog *proučavanja primijenjenog* kako biste se uspješno prilagodili stvarnosti. Stvarnost se vrlo, vrlo brzo mijenja”. *Enel* je unaprijedio svoje marketinške aktivnosti pomoću inovativnoga softvera i informacijske tehnologije, posebno u smislu metoda kojima nadzire i mjeri konsenzus te podjele informacije i znanja diljem tvrtke. Ranije su se takve informacije pohranjivale u “odvojenim spremištima” poduzeća što se pokazalo neproduktivnim.

U slučaju *megazajednice* morate osnažiti sposobnosti kontinuiranog *mijenjanja* i kontinuiranog *proučavanja primijenjenog* kako biste se uspješno prilagodili stvarnosti.

Jedna od najvećih promjena u energetske sektoru odnosi se na svojevrsnu renesansu nuklearne energije kojoj je značajno doprinijela i *Enelova* megazajednica. Nakon černobilske katastrofe iz 1986. godine u Italiji je proveden referendum nakon čega su sva nuklearna postrojenja diljem zemlje, dovršena i nedovršena, zatvorena. Djelovanje *megazajednice* dovelo je do toga da je vlada nedavno na usvajanje poslala novi zakon kojim se ponovno otvaraju vrata nuklearkama.

“Koristeći metodologiju i svjetonazor *megazajednice* naporno radimo na izgradnji novog talijanskog nuklearnog plana”, poručuje nam Comin. “*Enel* očekuje da će proces maksimalno osvijestiti opće javno mnijenje po pitanju nuklearne energije. Također se nadamo da ćemo uspjeti javno obznani u kojim segmentima javno mnijenje podupiru rezultati znanstvenih istraživanja, a u kojima to nije slučaj. Naš jedini cilj odnosi se na dostizanje najveće moguće razine konsenzusa”.

Pored samih komunikacijskih alata i kontakata stečenih kroz djelovanje *megazajednice*, vodstvo *Enela* uočilo je i ogroman *gudvil* stvoren inicijativom. Naime, doktrina

*megazajednice* pozitivno utječe na javni imidž tvrtke što spada u neočekivanu i dobrodošlu popratnu korist procesa. “Od trenutka kada smo započeli s izgradnjom *megazajednice*”, pojašnjava Comin, “mnogo se toga promijenilo: naš pristup tržištu, način praćenja i mjerenja konsenzusa, pristup kolegama. Sve to u mnogome je utjecalo na promjenu imidža *Enela* u javnosti. No ipak, smatram kako se ključni rezultat osnivanja *megazajednice* ogleda u promjeni našeg pristupa izvanjskoj stvarnosti, svjesnijem i hrabrijem istupanju u okolinu”.

U izuzetno kompleksnom svijetu energetskog biznisa Comin uviđa koliko je *Enel* unaprijedio svoju sposobnost učinkovitog informiranja i educiranja dionika postavši tako važnim čimbenikom kojem se u javnosti *vjeruje*. Istovremeno, organizacija nastavlja odašiljati jasne poruke o stalnoj potrebi za kompromisima ako želimo kombinirati rast i prosperitet s jeftinom energijom. U sklopu inicijative *megazajednice*, *Enel*

se povezao sa *Sveučilištem Harvard* kako bi dodatno naglasili problem klimatskih promjena kroz *Enelovu zakladu za okoliš*. Tvrtka je također uključena u *megazajednicu* poduzeća *Poste Italiane* za računalnu i mrežnu sigurnost i *Centar izvrsnosti* čime se još jednom pokazalo kako uključenost u jednu inicijativu radi širenja organizacijske svijesti obično za sobom povlači i uključenost u druge inicijative. Obzirom da je *Enel* drugo najveće poduzeće za opskrbu energijom u svijetu koje pokriva 23 zemlje, također se susreće sa specifičnim problemima na polju računalne i mrežne sigurnosti, posebno zbog činjenice da se svijet razvija u smjeru napredne međupovezane elektroenergetske mreže.

Između ostalog, uspješno su pokrenuli časopis *Oxygen* koji izlazi četiri puta godišnje na engleskom i talijanskom jeziku kako bi javnost informirali o rezultatima znanstvenih istraživanja na tom području te o važnosti *dijaloga* u funkcioniranju *megazajednica*.

## Budućnost “megazajednice”

Smatram kako se ključni rezultat osnivanja *megazajednice* ogleda u promjeni našeg pristupa izvanjskoj stvarnosti, svjesnijem i hrabrijem istupanju u okolinu.

Iskustva navedenih organizacija pokazuju da ideja *megazajednice* ne spada u kategoriju “društvene odgovornosti poduzeća”. Kod ovog pristupa prije se radi o proširenju temeljnih sposobnosti poduzeća kako bi se obuhvatile šire sfere politike i gospodarstva. *Poste Italiane*, *WFP* i *Enel* shvatili su da uključivanjem u *megazajednicu* proširuju svoje područje djelovanja. Također su shvatili da im uključivanje osigurava priliku da započnu rješavati naizgled “nerješive” probleme. Pritom se pristup pokazao ambicioznom i praktičnom idejom koja nudi realističan maindset i alate za dostizanje

toliko željenog uspjeha. Lideri navedenih organizacija u svojim iskazima priznaju kako su promjene potaknute globalizacijom promijenile njihove sfere utjecaja i kompetencije koje društveni kontekst od njih traži. Riječju, shvatili su koliko im *megazajednice* mogu pomoći u oblikovanju njihovih misija, strategija i poslovnih procesa.

Sve tri organizacije ispravno su prepoznale u koje vrste *megazajednica* trebaju uložiti svoje vrijeme i novac. Rezultat toga su nova rješenja i inovacije koje ranije nisu uspijevali osmisliti. Jednostavno rečeno, uspjeli su “preskočiti zidove” koji su im do jučer stajali na putu. Osim toga, sva njihova nastojanja u većoj su mjeri povezano s drugima. Iz te perspektive gledano, Rim se može usporediti

s Vennovim dijagram *megazajednica* na kojem se inicijative i organizacije u različitim točkama susreću jedna s drugom pri čemu svako nastojanje pomaže drugim nastojanjima.

“Pristup *megazajednice* generira tolike potencijale”, kaže Nancy Roman, “da je zapravo jedini problem na koji će se način oni optimalno iskoristiti”. U ovim zahtjevnim vremenima za svjetsko gospodarstvo mnoge kompanije, vlade država, neprofitne organizacije i pojedinci suočavaju se sa sve oskudnijim resursima i usahnulim ambicijama. Usprkos tome, organizacije spomenute u ovom tekstu, na situaciju gledaju iz sasvim drugačije perspektive. Zahvaljujući *megazajednicama* svoju okolinu vide kao veliki izvor prilika.

## Stipendija Fulbright BEST

Prihvatanje koncepta *megazajednice* u uključenim poduzećima često prelazi početne planirane okvire. Nakon što su se *Mediaset* i *Poste Italiane* uključili u WFP, a *Enel* pridružio inicijativi *Poste Italiane*, sudionici rimskoga laboratorija oformili su još jednu inicijativu za unapređenje u sferi obrazovanja i poduzetništva. Njihova su nastojanja rezultirala ponudom stipendije *Fulbright BEST (Business Exchange and Student Training)* koju financijski podržava privatni sektor. Inicijativa je postala dio programa “partnerstvom do rasta” *Američkog veleposlanstva* u Rimu koju osobno vodi američki veleposlanik u Italiji.

S upravnim odborom kojeg čine Fedele Confalonieri (predsjednik poduzeća *Mediaset*), Francesco Starace (izvršni direktor poduzeća *Enel Green Power*) i Massimo Sarmi (izvršni direktor poduzeća *Poste Italiane*),

te uz podršku drugih utjecajnih gospodarstvenika, grupa je osmislila poseban sustav stipendiranja s ciljem unaprjeđenja gospodarske budućnosti Italije i Europe.

Pristup *megazajednice* generira tolike potencijale”, kaže Nancy Roman, “da je zapravo jedini problem na koji će se način oni optimalno iskoristiti.

Organizacija prikuplja sredstva kako bi educirali talijanske državljane s doktorskom titulom da nauče osnovati tvrtku koja će se baviti razvojem moderne tehnologije. Stipendistima je osigurano tromjesečno studiranje poduzetništva na *Sveučilištu Santa Clara* u Kaliforniji i tromjesečni boravak u Silicijskoj dolini u jednom od netom pokrenutih poduzeća. Nakon toga vraćaju se u Italiju gdje sljedećih šest mjeseci provode pod mentorstvom članova

uprave projekta, dakle nekog od uglednih gospodarstvenika. Stipendije su po prvi puta dodijeljene unazad četiri godine a program je od tada prikupio oko milijun eura sredstava raspoređenih na 34 osobe koje su dosad pokrenule 14 novih poduzeća. Jedan od stipendista *Fullbright BEST*-a proglašen je dobitnikom državne nagrade za inovativno poduzetništvo u iznosu od 75.000 US\$ koje namjerava uložiti u razvoj novih biopesticida.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, [www.increatus.hr](http://www.increatus.hr)



Translated and reprinted by permission of **strategy+business**. This article was originally published under the English title: *The Megacommunity Approach to Tackling the World's Toughest Problems*, Fernando Napolitano, Autumn 2010. Copyright ©2010. by **strategy+business**.

**strategy+business**



**Fernando Napolitano**, izvršni je direktor talijanske podružnice ugledne savjetničke kuće *Booz Allen Hamilton*, stručnjak za strategiju, nove tehnologije i međunarodnu konkurentnost kompanija, posebno poznat u svijetu medijskog biznisa, telekomunikacija i aeronautike. Koautor je knjige *Megacommunities: An action plan for solving the world's most complex problems*.

# Cloud Computing

**Mi nismo u oblacima,  
ali naše aplikacije jesu!**



Nudimo poslovne sustave po mjeri!

 **INFOSISTEM** d.d.  
[www.infosistem.hr](http://www.infosistem.hr)



godina iskustva!

## Hosting aplikacija Vam pruža:

- Oslobađanje od troška ulaganja u hardversku infrastrukturu
- Oslobađanje od troška održavanja • Smanjenje kapitalnih troškova
- Sigurnost i pouzdanost sustava • Fiksni mjesečni troškovi
- Maksimalna dostupnost - bilo gdje, bilo kad! • Najnovije verzije softvera
- Konkurentnost i bržu implementaciju



# Transformacija poslovnog sustava: tri značajna trenda

Chris Laszlo i Nadya Zhexembayeva

Čitate li znanstvene radove Michaela Portera i C.K. Prahalada? Ako pratite zabavne priloge časopisa *Glamour* ili MTV-a mogli biste pomisliti kako je čovječanstvo postalo opsjednuto društvenim i ekološkim pitanjima. Zbog tema u rasponu od emisije CO<sub>2</sub>, prava na pitku vodu i sječu šuma do rada malodobne djece, svjetskog mira i socijalne pravde, prosječnom su menadžeru potrebe društva i okoliša postale pravim izazovom: kompleksne, dezorijentirajuće i teško dokučive. Iako je časopis *Fortune* “zeleno” odavno proglasio glavnom poslovnom pričom 21. stoljeća, mnogim menadžerima čak i najosnovnija pitanja zaštite okoliša i dalje ostaju prijeporna. Koja od njih zaslužuju posebnu pažnju? Kako razumjeti široki spektar naizgled nepovezanih problema? Na kraju krajeva, zbog čega je sve to važno za biznis?

Pomnijim promatranjem ekonomskih, društvenih, zdravstvenih i ekoloških pritiska koji ulaze u područje održivosti, uočavaju se tri zasebna, ali međusobno povezana trenda: *degradacija prirodnih resursa*, *radikalna transparentnost* i *rastuća očekivanja*. Navedeni trendovi sve više postaju

važnom tržišnom silom koja redefinira način na koji se poduzeća nadmeću. U ovom trenutku ta je sila dosegla kritičnu točku mijenjajući pravila za ostvarivanje dobiti i rasta u gotovo svim gospodarskim sektorima. U nastavku teksta iznosimo dijelove nove poslovne slagalice.

## Degradacija prirodnih resursa

Takeharu Jinguji godinama promatra stalno opadanje broja plavorepih tuna u japanskim vodama. Njegov ribarski brod parangalima se nadmeće s drugim ribarskim brodovima koji se u lovu koriste mrežama s malim okom te stoga hvataju i manje primjerke ribe. Za Takeharua problem tuna i njihovog kompletnog hranidbenog lanca direktno je povezan s pukim preživljavanjem: "...ukupna količina ribe značajno se smanjuje. Zbog toga se i moji prihodi stalno smanjuju". Njegova su opažanja odraz nove neugodne stvarnosti: plavorepa tuna izlovljena je u svim vodama osim antarktičkih, a količine su se smanjile na razinu od 10 % u odnosu na ranija vremena. Tražite li u suši restoranu *maguro* ili *toro*, tj. tunu najviše kvalitete? Možda nećete imati sreće... jer nećete imati dovoljno novca da je platite. Danas je plavorepa tuna postala toliko rijetka da samo jedna odrasla jedinka odgovarajuće veličine na najvećoj ribarnici u Tokiju može postići cijenu višu od 100.000 US\$! To znači da bi nam se uskoro moglo dogoditi da odrasle primjerke ove vrste gledamo isključivo na slikama.

Naglo smanjenje količine dostupnih prirodnih resursa sve više utječe na poduzeća u svim industrijskim granama na svim kontinentima.

Kada na konferencijama i seminarima za lidere i menadžere ispričamo priču Takeharua Jingujia, često nailazimo na nevjericu. Jedan nam je menadžer nedavno rekao kako su takva pretjerivanja i mitovi štetni za načelo održivosti: "Jednostavno ne mogu vjerovati da se populacija plavorepe tune smanjila za 90 %!"

No, plavorepa tuna predstavlja samo vrh ledenjaka. Prema istraživanju *Sveučilišta Stanford*, pretjerani izlov ribe mogao bi do 2048. godine kompletno ukloniti morsku hranu s naših jelovnika. "Ne uspijemo li korjenito promijeniti način upravljanja oceanskim vrstama i učiniti ih učinkovitim ekosustavom, ovo će [XX.] stoljeće biti posljednje stoljeće divne morske hrane", napomenuo je morski biolog Stephen Palumbi sa *Sveučilišta Stanford*.

Naglo smanjenje količine dostupnih prirodnih resursa sve više utječe na poduzeća u svim industrijskim granama na svim kontinentima. Iako se ovoj temi već duže vrijeme pridaje posebna pažnja, u posljednjih nekoliko godina međunarodne organizacije poput *World Wildlife Funda* ponovno su izrazile svoju zabrinutost zbog sve brže degradacije prirodnih resursa. Izvješće ove organizacije pod nazivom *Živi planet* upozorava kako je "tekuća financijska kriza pravi povjetarac u usporedbi s prijetećom ekološkom olujom". No, dok je sve manja dostupnost određenih resursa, primjerice nafte, predmet intenzivnih rasprava, o drugim se podacima rjeđe govori. Čak i letimičan pregled novijih istraživanja ukazuje na snažne i jasne trendove na planetarnoj razini:

- Zalihe pitke vode u znatnoj su disproportiji s potražnjom, naročito u Aziji, Africi i Europi. Procjenjuje se da 1,1 milijarda ljudi

nema osigurane izvore pitke vode, dok 2,6 milijardi ljudi nema odgovarajuće sanitarne uvjete, a 1,8 milijuna svake godine umire od bolesti probavnog sustava, uključujući 90 % djece mlađe od 5 godina koji se zaraže vodom prenosivim bolestima.

- Sigurnost opskrbe hranom nameće se kao središnji problem novog milenija, a cijena hrane odražava nesigurnost i nestabilnost svjetskog tržišta. Iako se hrana proizvodi u dovoljnim količinama da se zadovolje sve potrebe, čini se kako opada prehrambena kvaliteta usjeva: jedno je istraživanje novijeg datuma ukazalo na 6-postotno smanjenje bjelančevina, 16-postotno smanjenje kalcija, 9-postotno smanjenje fosfora, 15-postotno smanjenje željeza, 38-postotno smanjenje riboflavina i 20-postotno smanjenje vitamina C u 43 različite sorte usjeva u razdoblju od 1950. do 1999. godine.

- Jednako je problematična i energetska sigurnost jer je rast gospodarstava Brazila, Rusije, Indije i Kine povećao potražnju za energijom. Nestabilnost cijena i geopolitička ovisnost o nekolici država dobavljača, većinom s Bliskog istoka, rastući su čimbenici rizika. Očekuje se da će do 2030. godine potražnja za primarnom energijom na svjetskoj razini biti za nevjerojatnih 40 % viša nego 2007.

Popis trendova mogli bismo širiti unedogled, kako je to prije nas činio pokret zelenih, riskirajući da čitatelje radi toga obuzmu frustracije. Popisu bismo mogli pridodati brojne “socijalne” resurse koji povećavaju pritisak na tržištu, bilo da se radi o fizičkoj sigurnosti, zdravlju, obrazovanju ili socijalnoj pravdi. Međutim, naša je namjera sasvim drukčija. Posvećeni smo širenju uzbudljive, ali većim dijelom nevidljive priče o *promjeni smjera upravljanja poslovanjem*. U novoj priči, prokletstvo degradacije

Prokletstvo degradacije resursa ujedno je i prilika, nova poslovna paradigma koja može biti *i* više održiva *i* više profitabilna.

resursa ujedno je i prilika, nova poslovna paradigma koja može biti *i* više održiva *i* više profitabilna.

Promjena paradigme utjelovljena je u priči o *TerraCyclo*, poduzeću poznatom po tome što su proizveli prvi proizvod na svijetu koji je u 100 % iznosu izrađen od otpada slikovitog naziva *Worm Poopu* (gljstini izmet), organskom gnojivu, nusproduktu hranjenja milijuna glista organskim otpadom koji se nakon prikupljanja pakira u reciklirane boce mineralne vode. Nakon plasiranja *Worm Poopa* poduzeće je razvilo dvjestotinjak drugih proizvoda i proširilo poslovanje u pet drugih zemalja.

Osim na početnike koji ulažu velike napore u pokretanje poslova i pronalaženje novih tržišnih niša, trend degradacije resursa utjecao je i na vodeća svjetska etabrirana poduzeća, poput *Shawa*, jednog od najvećih proizvođača podova na svijetu, trenutno u vlasništvu Warren Buffettovog *Berkshire Hathaway*, tjerajući ih da iznova osmisle svoje proizvodne procese. U *Shawovom* postrojenju za recikliranje *Evergreen* ostaci starih sagova melju se i rastavljaju na izvorne sastavne dijelove čime se najlon i ostale vrijedne sirovine beskonačno puta recikliraju

Poduzeće može raspolagati najboljim proizvodom za pravog kupca po pravoj cijeni a da nestašica prirodnih resursa uzlazno u lancu vrijednosti uništi svaku dobit.

u nove sagove bez ikakvih promjena u estetici ili performansama.

*TerraCycle* i *Shaw* zorno pokazuju kako je pomanjkanje resursa moguće transformirati u novu poslovnu priliku. Valovi novog načina razmišljanja polako preplavljaju umove poslovnjaka u svim industrijama, na svim kontinentima.

Razmislite sada o sljedećem: poslovna strategija oduvijek se ravnala prema tri glavna čimbenika – tzv. “Tri K”: *kupcima, kapitalu i konkurenciji*. I dok ste glavnu nagradu nekada dobivali kada ste zadovoljili potrebe kupaca, pri čemu je pristup kapitalu bio tek nužni lubrikant, a konkurentno pozicioniranje jedinstveni put ka pobjedi, danas u obzir morate uzeti jedan potpuno novi čimbenik: *sigurnost vrijednosnog lanca*.

Poduzeće može raspolagati najboljim proizvodom za pravog kupca po pravoj cijeni a da nestašica prirodnih resursa uzlazno u lancu vrijednosti uništi svaku dobit, pa čak i cijelu industriju.

Sjetite se tuna: stavimo li se u položaj ribara, osim o kupcima, veleprodajnim tržnicama ili konkurenciji danas trebamo razmišljati i o planktonima i izlovu sitne ribe u hranidbenom lancu tuna koji određuju hoćemo li preživjeti ili ćemo potonuti. A to je samo početak.

## Radikalna transparentnost

Dok degradacija prirodnih resursa doseže povijesne razmjere, učinak tog procesa dodatno pojačava drugi veliki trend koji također transformira poslovno okruženje – *radikalna transparentnost*. Potaknuta dosad nezabilježenim rastom civilnog sektora i brzim razvojem informacijske tehnologije, transparentnost je postala dinamična, neposredna i samostalna sila modernog korporativnog života. Možda smo ipak malo pre naglili? Zaustavimo se na trenutak i promotrimo neke činjenice. Koji su pravi uzroci radikalne transparentnosti i zašto je ona važna za biznis?

### **Prvo: moć brojeva**

Među brojnim važnim pojavama koje posao čine sve više transparentnim, uspon civilnog društva treba bi biti *primus inter pares*. Od skromnih početaka u Ciceronom *societas civilis* do globalnog utjecaja u današnje vrijeme, broj dobrovoljnih socijalnih i neprofitnih udruga koje se bave društvenim pitanjima i pitanjima zaštite okoliša enormno je porastao, pa neki izvještaji govore o tome kako u svijetu danas postoji više od milijun takvih organizacija. Ako zamislimo da u svakoj od tih udruga radi samo deset ljudi, bilo dobrovoljaca ili

zaposlenika, to znači da je u ovom trenutku pitanje održivosti u središtu zanimanja najmanje deset milijuna aktivista s punim radnim vremenom!

### **Drugo: čarolija jeftine komunikacije**

Usporedo s rastom broja neprofitnih udruga rasla je i sofisticiranost kao i količina njihovih alata. Sve jeftinije globalne komunikacijske tehnologije u kombinaciji s iznimno popularnim društvenim medijskim rješenjima stvorile su dosad neviđenu i nezamislivu umreženost.

### **Treće: kultura umreženosti**

Iako sve niži troškovi komunikacije i suradnje stvaraju novu tehničku infrastrukturu, ipak nas na kraju nova kultura umreženosti navodi što ćemo s komunikacijom i suradnjom napraviti. Radilo se o *Blackberrynu*, *Twitteru*, *Facebooku*, *Friendsteru* (popularnom u JI Aziji) ili nekom drugom mediju, ne možemo poreći da smo zavoljeli novi stil života te da očekujemo stalnu povezanost s ljudima iz našeg virtualnog svemira.

U istraživanju novog, hiperpovezanog svijeta u kojem poduzeća moraju poslovati, rad Howarda Rheingolda posebno je korisna referenca. Rheingold je 2002. godine objavio istraživanje o novom tehnološko-kulturnom valu koji omogućuje umrežavanje bilo gdje, bilo kada s bilo kime u svijetu. Knjiga pod naslovom *Smart Mobs: the Next Social Revolution (Pametne mase: sljedeća društvena revolucija)* iznosi dojmljivu teoriju o sretnom braku dviju tehnologija - mobilnih uređaja i Interneta – iz kojeg je stvoren potpuno novi oblik medija. Knjiga izuzetno dobro ocrtava rađanje novog pokretača promjena - *običnog čovjeka*. Ako su aktivisti, lideri neprofitnih organizacija, medijski moguli i neki državni poglavari bili društveno i ekološki

Među brojnim važnim pojavama koje posao čine sve više transparentnim, uspon civilnog društva treba bi biti *primus inter pares*.

osviješteni junaci dvadesetog stoljeća, novi je milenij sa sobom donio i novu moć običnog svijeta – *kolektivnu mudrost* svih nas, snažno i neprestano umreženih. U doba u kojem se SMS može poslati na sve brojeve imenika doslovce u sekundi, u kojem su viralni video uradci utjecajni od pažljivo osmišljenih i skupih reklama, *umreženi kolektiv* entitet je koji održivost dovodi u svako kućanstvo i na svako tržište. Sumnja li itko u poslovni rizik pokušaja prikrivanja loših performansi, neka se samo sjeti *Toyote* i njihovog debakla s papučicom gasa.

Novi je milenij sa sobom donio i novu moć običnog svijeta – *kolektivnu mudrost* svih nas, snažno i neprestano umreženih.

## Rastuća očekivanja

Ako nestašica prirodnih resursa dovodi u pitanje sigurnost čitavih vrijednosnih lanaca, a transparentnost svaki potez poduzeća trenutno izlaže pogledima cijelog svijeta, treći trend poziva organizacije na preispitivanje same suštine tržišne potražnje. Ulagači, regulatorna tijela, zaposlenici i najvažnije, kupci i potrošači, od tržišta sve više *očekuju* primjerene socijalne i ekološke performanse što poduzećima nameće nove pritiske ali i nove prilike za ostvarivanje dobiti i rasta.

### Uspon kupca

Pravo mjesto na početku naše potrage za boljim razumijevanjem trenutačne tržišne stvarnosti priča je o Danielu Lubetzkyju i njegovom uspješnom poduzeću *PeaceWorks*. Danielovo poduzeće osnovano je 1994. godine pod sloganom “društvo kojem profit nije u prvom planu”, s osnovnom svrhom (misijom) proizvodnje specijalizirane hrane poput namaza od povrća i energetskih pločica, i to spajanjem sukobljenih kupaca i prodavatelje kao što su to primjerice Arapi i Izraelci. Značajnim rastom prodaje, proširenjem proizvodnog portfelja i distribucijske mreže te kontinuiranom podrškom zajednice (tvrтка je četiri godine uzastopno osvojila nagradu *Fast Company Social Capitalist Award*), povijest ovoga poduzeća mnogo nam toga poručuje o novim očekivanjima kupaca i šire javnosti.

A ona nam govori o tome kako većina današnjih kupaca, na različitim tržištima i zemljopisnim područjima, od pojedinih brendova, kompanija i proizvoda koje kupuju u sve većoj mjeri očekuje *društvene i ekološke performanse*, a žele ih dobiti, što je još važnije, bez plaćanja dodatne premije na ime takvih performansi. Današnji potrošači većinom žele jeftinije, bolje, zdravije, dugotrajnije i

estetski privlačnije proizvode – drugim riječima, oni su prije u potrazi za “pametnijim” nego “zelenijim” proizvodima.

Već je 2006. godine istraživanje *National Consumers League* i *Fleishman-Hillarda* o ponašanju američkih potrošača ukazalo na to da je društvena odgovornost poduzeća glavni čimbenik koji utječe na vjernost brendu (35 % ispitanika), puno važniji od cijene i dostupnosti proizvoda (20 % ispitanika). Četiri godine kasnije postalo je jasno kako “zabrinutost za okoliš” nije ograničena samo na potrošače razvijenih gospodarstava – izvješće *Svjetskog gospodarskog foruma (World Economic Forum)* iz 2010. pokazuje da je ova vrsta osviještenosti jednako snažna i u zemljama u razvoju, “...a u nekim područjima još i jača budući da izravno utječe na tamošnju kvalitetu života kao što je primjerice slučaj sa zagađenjem pitke vode” (Rheingold, 2002.).

### Angažman zaposlenika

Dok smanjenje zaliha prirodnih resursa i radikalna transparentnost nastavljaju pritiskati kompanije preko potrošača izvana, drugi val očekivanja sve će snažnije pritiskati na njih iznutra. Interesantno, taj novi val njihovi su zaposlenici!

1997. godine *McKinsey & Co* objavio je rezultate jednogodišnjeg istraživanja u kojem je sudjelovalo 77 poduzeća i gotovo 6.000 menadžera. To legendarno izvješće predvidjelo je kako će u narednih dvadeset godina po njegovom objavljivanju buknuti veliki “rat za talente” u kojem će svestrani, inteligentni, tehnički potkovani, globalno osviješteni i poslovno pronicljivi stručnjaci postati izuzetno tražen resurs. Pošto potražnja daleko nadmašuje ponudu, *McKinsey* je ponudio četiri strategije privlačenja najboljih stručnjaka:

- *Priklonite se pobjedniku*, za one koji žele raditi u poduzeću koje ostvaruje vrhunske poslovne rezultate,
- *Veliki rizik, velika nagrada*, za one željne izazova i rizika,
- *Životni stil*, za one koje privlači fleksibilna uravnoteženost između poslovnog i privatnog života kao i visoka kvaliteta života,
- *Spasite svijet*, za one pojedince motivirane inspirativnom misijom i predane svrsi.

Jedanaest godina kasnije, izvješće objavljeno u časopisu *Harvard Business Review* navodi kako su četiri ključna čimbenika o kojima ovisi uspješnost poduzeća u privlačenju najtalentiranijih zaposlenika: *brend, prilika, kultura i svrha*.

Zvuči poznato? Zaista, izvješće HBR-a iz 2008. u mnogome sličí *McKinseyevom* istraživanju iz 1997. godine. Ova i mnoga druga istraživanja zapravo govore isto: doprinos poduzeća “boljem svijetu” ističe se među čimbenicima o kojima ovisi uspješnost odnosno neuspješnost zapošljavanja. Nadalje, predanost poduzeća postizanju važnih društvenih i ekoloških ciljeva postaje još važnija kada poduzeće na koncu zaposli željene kadrove. U tom trenutku kormilo preuzima potpuno drugačiji čimbenik: *angažman zaposlenika*.

Interpretacija odnosa između predanosti poduzeća društvenoj i ekološkoj izvrsnosti i zalaganja zaposlenika predmet je dugotrajnih rasprava. Tek je nedavno znanstveno utvrđeno i dokazano da u situacijama kada zaposlenici vjeruju kako je njihovo poduzeće “primjeren korporativni građanin”, razina njihova zalaganja i kreativnog sudjelovanja raste pa se radi toga razvijaju duboki, visokokvalitetni odnosi. Bob Stiller, predsjednik uprave *Green Mountain Coffee Roastersa*, opisuje vezu između održivosti poduzeća i zalaganja zaposlenika

Tek je nedavno znanstveno utvrđeno i dokazano da u situacijama kada zaposlenici vjeruju kako je njihovo poduzeće “primjeren korporativni građanin”, razina njihova zalaganja i kreativnog sudjelovanja raste.

sljedećim riječima: “Naučio sam da su ljudi u većoj mjeri motivirani i voljni uložiti dodatni trud za uspjeh poduzeća kada se njime povezuje neko više dobro. Tada posao prestaje biti ‘samo posao’. Rad postaje smislenom aktivnošću što nas čini konkurentnijima na tržištu. Svima je savršeno jasno kako ne možemo činiti dobro ako nismo profitabilni. Ove dvije kategorije idu rukom pod ruku”.

### Poziv ulagača

Zapanjujući je uspon društveno odgovornog ulaganja (eng. *Socially Responsible Investment - SRI*): od marginalne uloge u 1970-im do današnjih trilijuna dolara ukupne aktive kojom raspolaže. SRI naziv je širokopojsnog pristupa ulaganju, u javnosti možda najviše poznat po brzorastućim financijskim fondovima koji isključuju tzv. “grešne dionice” duhanske, kockarske i industrije naoružanja. U nekim zemljama SRI je trenutno dostigao razinu od 11 % ukupne aktive pod upravom fondova - što predstavlja povelik komad investicijskog tržišta.

No, novost zapravo leži u preostalim 89 % mainstream ulaganja. Poduzeća su se iznenada počela prilagođavati pažnji i potrebama “normalnih” ulagača.

Uključenost mainstream ulagačke zajednice u područje klimatskih promjena zorno ocrtava novu stvarnost. Klimatske promjene žestoko su osporavana tema koja proizvodi snažne tenzije. Nedovoljno da se sivi svijet financija u skupim odijelima potakne na akciju spašavanja svijeta ili pjevanje *Kumbaye*? Nije tako jer je upravo zajednica ulagača koju predstavlja *Ceresova Mreža ulagača za klimatske rizike* (eng. *Investor Network on Climate Risk - INCR*) ponosno izvijestila kako je do ožujka 2010. godine podneseno rekordnih 95 dioničarskih rezolucija povezanih s klimatskim promjenama, što

Kina je 2008. iznenada uvela oštre mjere protiv proizvodnje i korištenja plastičnih vrećica izravno zabranjujući proizvodnju određenih formata i besplatnu podjelu u trgovinama.

predstavlja 40-postotno povećanje u odnosu na usporedivo razdoblje prošle godine. Objedinjujući menadžere fondova, državne i gradske rizničare i revizore, javne i radničke mirovinske fondove te druge institucionalne ulagače, američka mreža INCR predstavlja skupinu ulagača s imovinom od gotovo 10.000 milijardi američkih dolara. Britanski pandan INCR-a, *Carbon Disclosure Project*, zastupa 475 ulagača s ukupnom aktivom u visini od 55.000 milijardi američkih dolara. Zahvaljujući enormnoj financijskoj snazi ovih institucija, sposobne su prisiliti najveća svjetska dionička društva da javno

obznane godišnju emisiju ugljičnog dioksida. To je pravi razlog zašto se 2009. godine 409 od 500 najvećih kompanija odazvalo na zahtjeve ovog projekta.

### **Funkcioniranje regulatornih tijela**

Kina je 2008. iznenada uvela oštre mjere protiv proizvodnje i korištenja plastičnih vrećica izravno zabranjujući proizvodnju određenih formata i besplatnu podjelu u trgovinama. I sve to samo godinu dana nakon što je San Francisco postao prvim američkim gradom koji je posve zabranio upotrebu plastičnih vrećica u supermarketima. Calgary je također 2008. godine postao prvim kanadskim gradom koji je zabranio korištenje tzv. trans-masnoća (nezasićenih masnoća s trans-isomerima i masnim kiselinama opasnim po zdravlje) u restoranima i lancima brze prehrane, dok je brazilska država *Mato Grosso* prva latino-američka država koja je usvojila zakon o otpadnoj električnoj i elektroničkoj opremi (WEEE) kako bi uklonila ovu vrstu otpada. *Američko Nacionalno udruženje povjerenika za osiguranje* je 2009. godine propisalo obvezu objavljivanja rizika klimatskih promjena za sva osiguravajuća društva koja na godišnjoj osnovi prodaju police u vrijednosti većoj od 500 milijuna dolara. Velika Britanija je 2010. godine uvela svoj prvi obvezatni program trgovanja ugljikom koji se na početku zvao *Carbon Reduction Commitment* da bi kasnije bio preimenovan u *CRC Energy Efficiency Scheme*. Jednako tako, u samo jednom mjesecu 2010. godine Južna Afrika je usvojila 47 izmjena i dopuna svog zakonodavstva o održivosti širokog opsega od upravljanja kemikalijama do emisija u atmosferu i umjetnih gnojiva.

Iako navedeni podaci govore sami za sebe, pokušajmo ih sada još eksplicitnije interpretirati: bez obzira radi li se o istinskom preuzimanju inicijative ili očajničkoj

reakciji na pritiske neprofitnih udruga i raznih aktivista, vlade država ozbiljno pristupaju društvenim i ekološkim pitanjima te shodno tome usvajaju nove zakone i propise koji dodatno utječu na oblikovanje poslovne okoline. Pitanje stoga glasi: hoće li vaše poduzeće uzjahati valove promjena zakonodavstva i steći time prednost nad svojim konkurentima ili će radije pričekati dok ga “voda ne odnese”?

Bez obzira na to traže li promjenu kupci, zaposlenici, ulagači, regulatorna tijela ili šira društvena zajednica, *očekivanja* od poduzeća svakim su danom sve viša. Oskudica prirodnih resursa i dalje se nameće kao središnja tema u svijetu koji je sve više transparentan pri čemu održivost sve više postaje nužnost – novi standard kojem svako poduzeće treba težiti, kojeg treba doseći i potom ga premašiti.

## Komadići slagalice: prijetnja ili prilika?

Spojite li ih, zapanjit će vas kako tri trenda *degradacije prirodnih resursa, radikalne transparentnosti i rastućih očekivanja* transformiraju način na koji poduzeća stvaraju vrijednost. Samo deset godina unazad društveni i ekološki problemi jednostavno su se preusmjeravali na kakav *Odjel za zaštitu zdravlja i okoliša* ili bi se povjerali PR službi nakon objave u *Izvjješću o korporativnoj društvenoj odgovornosti*. Danas je situacija posve drugačija. Danas su ova pitanja briga svakog odgovornog menadžera. Dizajn proizvoda, istraživanje i razvoj, operacije, nabava, marketing, prodaja, logistika, financije – teško je pronaći segment poslovanja pošteđen od utjecaja promjena u okolišu.

Razmislimo primjerice o utjecaju *degradacije prirodnih resursa, radikalne transparentnosti i rastućih očekivanja* na poduzeće iz sektora proizvodnje namještaja. Prije samo nekoliko desetljeća, proizvođač stolice na kojoj sjedite morao je razmišljati o dizajnu proizvoda, sirovinama, proizvodnji, ambalaži, distribuciji i uporabnim svojstvima svog proizvoda pridajući pri tome malo ili nimalo pažnje pitanjima održivosti okoliša. Danas se taj isti proizvođač suočava s dvojba-ma potpuno nove vrste. Hoće li odabrani

materijali i dalje biti dostupni po razumnoj cijeni? Ima li u njima toksičnih supstanci radi kojih bi kupci mogli bojkotirati finalni proizvod? Zapošljavaju li možda dobavljači sirovine djecu ili se pak koriste bilo kojom drugom nelegalnom ili nepravednom praksom? Što učiniti s težinom stolice - je li moguće smanjiti troškove prijevoza? Koliko se vode i električne energije utroši u proizvodnji svakog pojedinog primjerka? Može li se ta potrošnja usporediti s potrošnjom konkurenata u sektoru? Što će se dogoditi sa stolicom kada se kupac odluči na zamjenu - da li je moguće reciklirati materijale od kojih je ona izrađena ili će možda završiti na kakvom smetlištu, na fotografiji aktivista neprofitnih udruga u vječitoj potrazi za artefaktima potrošačkog i previše zagađenog svijeta?

Nasuprot poduzeću koje živi u strahu od negativne percepcije javnosti možemo zamisliti i njegovu suprotnost, novu vrstu kompanija koje u ovakvoj situaciji pronalaze poslovnu priliku pa se radi toga maksimalno posvećuje poslu ostvarivanja pozitivne percepcije u zajednici. Sjajan primjer navedenog je organizacija primjerenog naziva *A Piece of Cleveland* (APOC) koja

dizajnira i izrađuje kvalitetan namještaj za kućanstvo od materijala dobivenih rušenjem zgrada na području Clevelanda, čime nastoje očuvati povijesnu baštinu grada i njegovu arhitekturu preradom građevinskog materijala u funkcionalne proizvode s posebnom pričom. Suštinski gledano, degradaciju prirodnih resursa, radikalnu transparentnost i rastuća očekivanja APOC zapravo pretvara iz prijetnje u priliku.

Poput brojnih drugih primjera, APOC nam daje uvid u novu, još uvijek slabo vidljivu stvarnost. Tri međusobno povezana i međuovisna trenda – *degradacija prirodnih resursa, radikalna transparentnost i rastuća očekivanja* – redefinišu i transformiraju način

na koji organizacije stvaraju vrijednost. Prirodni kapaciteti Zemlje nisu više u stanju podržavati jednosmjerni linearni trend porasta odbačenih materijala. Potrošači, zaposlenici, ulagači i šira javnost sve glasnije zahtijevaju društveno i ekološki osviještene “inteligentne” proizvode i usluge te pritom za iste ne žele platiti više. Radikalna transparentnost, potaknuta rastom neprofitnog sektora i tehnologijama u kontinuiranom razvoju oba trenda čini sveprisutnim u očima javnosti, a time i na tržištu. Za neke organizacije navedeni trendovi predstavljaju ogromnu prijetnju protiv koje se “treba boriti”. Druge ih pak vide kao “priliku života”. Stoga vas pozivamo da se zapitate: “U koju grupu vi spadate?”

Copyright © 2011. IEDC – Bled School of Management

Translated and reprinted by permission of IEDC, Bled School of Management, all rights reserved.



A School with a View

25  
YEARS



**Chris Laszlo**, izvanredni profesor na fakultetu za menadžment *Weatherhead* na Sveučilištu *Case Western Reserve*. Autor je knjiga *Sustainable Value* (2008.) i *The Sustainable Company* (2003.). U koautorstvu s Nadyom Zhexembayevom nedavno je izdao novu knjigu *Embedded Sustainability: the Next BIG Competitive Advantage*. Više o knjizi potražite na: [www.EmbeddedSustainability.com](http://www.EmbeddedSustainability.com)



**Nadya Zhexembayeva**, ravnateljica je *Coca-Cola centra održivog razvoja* pri IEDC-u – *Poslovnoj školi Bled*, jednoj od vodećih europskih poslovnih školi sa sjedištem u Sloveniji, na kojoj predaje liderstvo i strateški razvoj posebno usmjeren na održivost. U koautorstvu s Chrisom Laszlom nedavno je objavila novu knjigu *Embedded Sustainability: the Next BIG Competitive Advantage*. Više o knjizi potražite na: [www.EmbeddedSustainability.com](http://www.EmbeddedSustainability.com)



**IEDC**  
Bled School of  
Management

*A School with a View*

**25**  
YEARS

**GODIŠNJI FORUM MENADŽERA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

# **Umjetnost razvoja** novih vođa za nova vremena – najbolje prakse

**Prof. Nancy Adler, Sveučilište McGill, Kanada i gostujućí govornici**

29.-30. rujna 2011, IEDC-Poslovna škola Bled

Godišnji forum iz oblasti ljudskih potencijala na IEDC-u – Poslovnoj školi Bled osmišljen je kako bi odgovorio na potrebe izvršnog kadra na području upravljanja ljudskim potencijalima i razvoja menadžmenta, a teme foruma i istaknuti predavači jedinstvena su prilika koja se nudi svim višim rukovoditeljima, stručnjacima na području ljudskih potencijala te menadžerima općenito. Seminar je poprimio međunarodni karakter o čemu svjedoči činjenica da je u razdoblju od 2005. do 2010. okupio prosječno 110 sudionika iz 15 zemalja što je izvanredna prilika za susret s kolegama iz čitave Europe.

Ovogodišnji će forum ugostiti prof. **Nancy Adler**, jednu od vodećih stručnjakinja na području globalnog vodstva i međukulturalnog menadžmenta. Ona će povesti raspravu na okruglom stolu s vodećim međunarodnim voditeljima ljudskih potencijala o potrebi za **novom vrstom vođa te za novim načinima razvijanja vodstva**. Profesori i umjetnici IEDC-a pokazat će inovativne načine razvoja vodstva.

**Veselimo se Vašem dolasku na Bled!**

#### **Kontaktni podaci:**

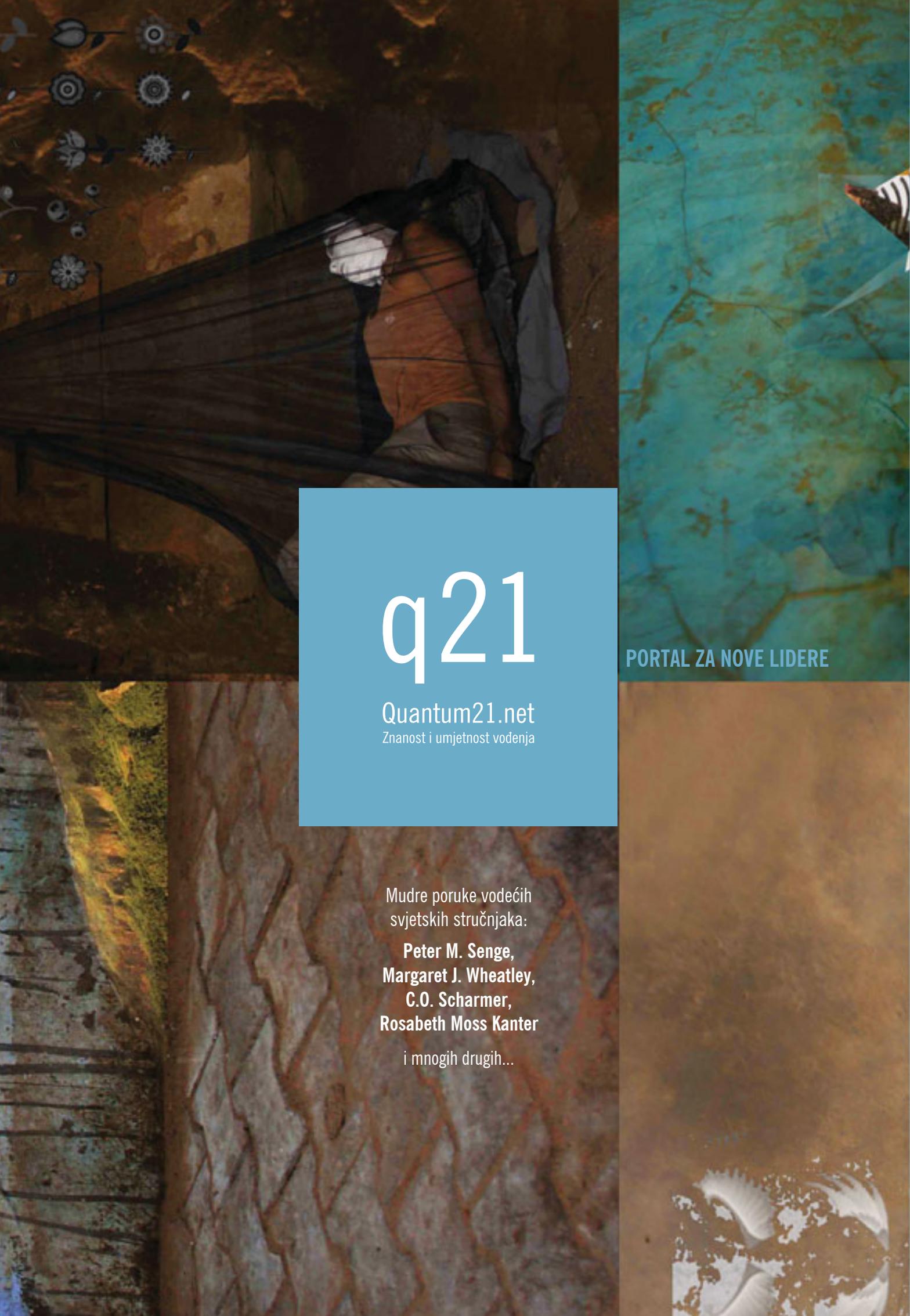
Nataša Zajec  
natasa.zajec@iedc.si ■ tel.: +386 4 5792 556



*Iz osobnog iskustva na IEDC-ovu forumu o ljudskim potencijalima mogu reći da su govornici i program inovativni te da nude uvid u najnovije prakse na području ljudskih potencijala. Izvršna organizacija foruma pruža pregršt prilika za umrežavanje i rasprave s kolegama koji se bave ljudskim potencijalima, ali i drugima. Na forumu su me se najviše dojmile nove zamisli, povezivanje različitih poslovnih aspekata s ulogom upravljanja ljudima i organizacijama. Forum me potaknuo na daljnje istraživanje i osmišljanje novih inicijativa i pristupa.*

*Svojim bih kolegama preporučila sudjelovanje na forumu koji će se održati 2011. jer će tako nadograditi svoje vještine i dobiti motivaciju za budući rad.*

**Gorana Sandrić,**  
**Voditeljica ljudskih potencijala**  
**Holcim Hrvatska**



# q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja

PORTAL ZA NOVE LIDERE

Mudre poruke vodećih  
svjetskih stručnjaka:

**Peter M. Senge,  
Margaret J. Wheatley,  
C.O. Scharmer,  
Rosabeth Moss Kanter**

i mnogih drugih...



[www.business.hr](http://www.business.hr)  
[www.iedc.si](http://www.iedc.si)  
[www.quantum21.net](http://www.quantum21.net)

