

qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Klasici III

No. 4 / Vol. VII / Zima 2016.

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 4 / Vol. VII / Zima 2016.
ISSN 1846-9590



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

LIDER ■

Izdavač: Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanci 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net), Željko Vukelić (Lider) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Čimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Nikica Magzan (Hrvatska pošta), Ozren Rafajac (Veleučilište u Rijeci) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Biserka Čimeša / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Apertus d.o.o.) / **Prodaja:** Bojana Božanić (Lider) qLife@liderpress.hr +385.1.6333.520

Partneri:

EmeraldManagementFirst

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SoL
society for
organizational learning

McKinsey&Company

Rijeka, Siječanj 2016.



9

Tema broja: Klasici III

Marko Lučić

13

Kakve lidere trebamo?

Frances Hasselbein

U tekstu se iznosi popis kvaliteta *istinskog liderstva* koje nas jedino može odvesti u bolju budućnost. S obzirom na recentne događaje u Hrvatskoj i svijetu, pravi je trenutak da osvijestimo o čemu je zapravo riječ kada govorimo o "dobrom liderstvu" i "dobrim liderima".

19

Drevni nauk o liderstvu

M. L. Chibber

Prema spoznajama drevnih mudraca pred nama stoji razdoblje ljudskog zajedništva, globalnoga gospodarstva i pripadnosti svijetu. Prijelazni period do uspostave novog zajedništva u globalnoj državi svih naroda svijeta mirno će proteći tek onda kada lideri dominaciju zamijene *razumijevanjem, uvjerenjem i dijalogom* te kada se radi dobrobiti čovječanstva, nacija i organizacija kojima su na čelu uzdignu iznad prevladavajućeg individualizma. Pa ipak, postići tako nešto neće biti jednostavno jer se tijekom posljednjih stoljeća koncepcija *osobnog interesa* (pojedina, skupina i naroda) duboko usadila u ljudsku psihu.

57

Život protkan mudrošću
Intervju s Peterom Druckerom

Jim Nelson

Tekst koji prenosimo u ovom broju *qLife* časopisa posljednji je intervju Petera F. Druckera, vjerojatno najutjecajnijeg mislioca na području menadžmenta i društvenih znanosti. Njegove su ideje utjecale na brojne svjetske lidere iz poslovnog, neprofitnog i javnog sektora, te malih i velikih poduzeća. U šezdeset godina plodonosnog djelovanja - kao novinar, predavač, savjetnik i autor - Drucker je napisao trideset pet knjiga i "bezbroy" različitih publikacija pretvorivši menadžment u cijenjenu znanstvenu disciplinu. Njegov je život bio protkan mudrošću, a djela koja nam je ostavio posebnom intelektualnom profinjenošću.

73

Ekologija vodstva

Peter M. Senge

Sposobnost premijera, predsjednika uprave ili bilo kojeg drugog čelnika sustava da samostalno ostvari bilo koju vrstu trajne promjene u mnogome je precijenjena. Naime, većina lidera i menadžera - koji dospiju u vrhove javne uprave ili organizacije - prije ili kasnije otkrije kako nemaju moć i sposobnost samostalno nadzirati kompleksno funkcioniranje sustava kojem su na čelu. Predsjednik uprave jedne međunarodne tvrtke iz tog razloga nazvao je riječ *upravljati* - u pitanju "kako upravljati promjenom?" - potpunom besmislicom.

89

Voditi otvorenog srca

Ronald A. Heifetz, Marty Linsky

Gledano kroz povijest, biti lider nikada nije bilo jednostavno. Početkom 21. stoljeća čini se kako složenost te uloge dodatno dobiva na težini. Naime, izazovi modernog vremena traže od čelnih ljudi nacija i organizacija da iz temelja promijene vlastite stavove, uobičajeni način rada, a u nekim slučajevima čak i duboko ukorijenjene vrijednosti.

97

Kako spasiti svijet?

Elizabeth Debold

Eksplozija kreativnosti modernog vremena potaknula je istraživanja na svim područjima pa je kao nusproizvod jednog od njih rođena i današnja kapitalistička korporacija: financijski "stroj" koji je poslužio za izgradnju današnjeg modernog svijeta. Riječ je o tvorevini koja je s protekom godina i stoljeća stekla neviđenu moć preusmjerenju je - nažalost - s javnog dobra prema pojedinačnom gomilanju bogatstva.

Prodaja se ponekad penje.
Uz pravi razvoj, *osvaja vrhove.*



ISOD

INTEGRAL SCHOOL OF
ORGANIZATION DEVELOPMENT



VERTIKALNA TRANSFORMACIJA PRODAJE

Program razvoja prodajnih organizacija i ljudi koji ih vode
Početak: 5. travnja 2016. Informacije i prijave:

www.integraldev.org





TAGHeuer

C O N N E C T E D

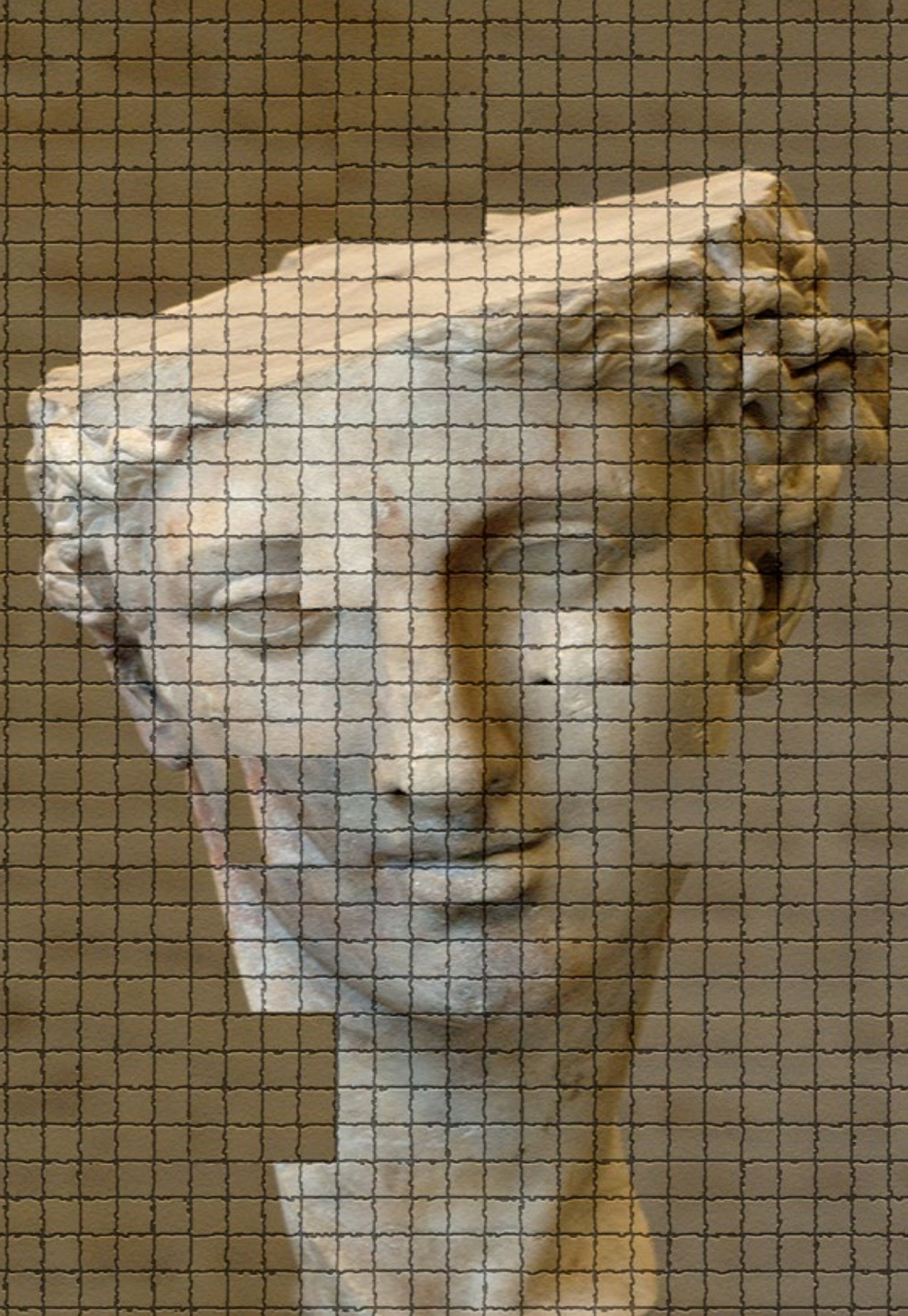
#connectedtoeternity

PRODAJNA MJESTA:

DICTA EXCLUSIVE, Tower Centar, Pećine, Rijeka • DICTA ARENA CENTAR, Lanište 32, Zagreb • DICTA RI, Robna Kuća Rijeka, Rijeka • URAR MAMIĆ, Gajeva 4, Zagreb • URAR BUTUČI, Vlaška 13, Zagreb • MARLI, Vlaška 13, Zagreb • SATOVI NOVAK, Dekumanus 28, Poreč • ZLATARNA TONIA, Carera 56, Rovinj • BORZA GRUPA, Placa 12, Dubrovnik • B.VAMA, Obala hrv. narodnog preporoda, Split • B.VAMA - JOKER CENTAR, Put brodarice 6, Split • EXCLUSIVE CENTAR BOŽO PAIĆ, Stjepana Radića 4, Šibenik • ZLATARNA GLASNOVIĆ, Trg sv. Stjepana 14, Hvar • ZTO FUTURA, Riva lošinjskih kapetana 7, Lošinj • ZRAČNA LUKA ZADAR, Duty Free Shop, Zemunik donji • ZRAČNA LUKA DUBROVNIK, Duty Free Shop, Čilipi • ZRAČNA LUKA ZAGREB, Duty Free Shop, Zagreb • ZRAČNA LUKA SPLIT, Duty Free Shop, Kaštela • ZRAČNA LUKA PULA, Ližnjan, PULA • ZRAČNA LUKA RIJEKA, Omišalj, Otok Krk

EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA HRVATSKU:

P-GRUPACIJA d.o.o, Omladinska 4, Rijeka, Tel: 051/227-012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr



Uvodnik

Klasici III

Marko Lučić

Uvodnik novog broja stručnog časopisa *qLife* potaknut je razgovorom s predsjednikom uprave jedne velike tvrtke koji se čudio našoj ustrajnosti da jednom godišnje objavujemo “klasike” liderstva i menadžmenta jer - kako je tada rekao - “iste teško povezuje sa stvarnošću”. Stoga tekstove novog broja dovodim u kontakt s recentnim političkim kretanjima na domaćoj sceni koja svjedoči promjeni vlasti i ustoličenju novog premijera.

Legitimno je, primjerice, zapitati se na koji su način novosti na hrvatskoj političko-gospodarskoj sceni povezane s tekstom “Ekologija vodstva”.

Peter Senge, autor nagrađivanog članka piše o tome kako je sposobnost bilo kojeg lidera da samostalno ili s malom skupinom ljudi provodi sustavne reforme apsolutno precijenjena. “Istinske reforme zahtijevaju zdravu ‘ekologiju liderstva’, a zdrava ‘ekologija liderstva’ podrazumijeva da na *svim razinama* sustava imamo kvalitetne i osviještene lidere koji uspješno surađuju”, tvrdi *Senge* te nastavlja: “činjenica je kako lideri i menadžeri - kada se konačno domognu vlasti i upravljanja - brzo shvate da nemaju sposobnost i moć koju su mislili da će imati te da ne mogu samostalno reformirati kompleksne sustave.”

Prema tome, na temelju njegovih riječi i iskustva u vidu bezbrojnih neispunjenih obećanja zaboravljenih netom po zatvaranju birališta zaključujemo kako pojedinac ili mala skupina ljudi na vrhu sustava zapravo nema moć koju im pripisujemo te da nisu sposobni - bez obzira na to je li riječ

o “plavima”, “crvenima” ili nekim trećima - reformirati sustav, a da pritom blisko ne surađuju s brojnim drugim akterima koje pogrešno smatramo nevažnima te zbog toga neopravdano isključujemo iz diskursa.

Implikacije navedenih znanstvenih spoznaja na konkretnu hrvatsku stvarnost višestruke su.

Kao prvo, pod utjecajem zastarjele mehanicističko-individualističke paradigme - o kojoj u ovom broju *qLifea* piše *Elizabeth Debold* - u javnim raspravama na domaćoj sceni bezrazložno nastavljamo trošiti ogromne količine vremena i energije vjerujući da će “stručni” ili bilo koji drugi premijer promijeniti kulturu i genetski kod nacije pomoću neke “formule” koju do sada nismo vidjeli, a da pritom svi mi koji spadamo u skupinu “drugih aktera” (činovnici, menadžeri, liječnici, poduzetnici, profesori, pravnici, djelatnici, sindikalisti i drugi) nećemo morati učiniti baš nikakav napor u tom smislu. Zbog toga se kontinuirano osjećamo prevareni i razočarani pa svake četiri godine tragamo za novim “stručnjakom” koji će nas konačno spasiti.

Kao drugo, pod utjecajem zastarjelog svjetonazora nastavljamo podržavati opasno i neistinito vjerovanje da smo kao “drugi akteri” u tom procesu tek pasivni promatrači, a ne *aktivni sukreatori* sadašnje stvarnosti te da se zbog toga ne trebamo mijenjati - duhovno, emocionalno i intelektualno rasti - jer naprosto nizašto nismo krivi; krivi su “oni na vrhu” te da njih nema (da su “pametniji”, “sposobniji” i “stručniji”) hrvatska svakodnevnica automatski bi se pretvorila u predivnu bajku. Zbog toga smo na razini pojedinaca i organizacija nesprenmi preuzeti odgovornost za vlastitu situaciju na sebe pa pomoću nesvjesnog psihološkog obrasca *prebacivanja tereta* (detaljnije ćemo ga opisati u jednom od sljedećih brojeva) nastavljamo tražiti krivca u drugima, a najviše u “vladi” i “premijeru” koji su se posljednjih desetak godina pretvorili u puke sakupljače frustracija jednog problematičnog društva. Naime, doista je interesantno da gotovo svaki obiteljski ili radni ručak, poslovna ili prijateljska kava, vijest na TV-u i u novinama, ne prolaze bez te čudne fiksacije i emotivnog osvrtanja na “nesposobnu” vladu.

Kao treće, takvim stavom ojačavamo zbunjenost ljudi na vlasti koji zbog vlastita neznanja i naših pogrešnih vjerovanja ne razumiju da njihov ključni zadatak nisu reforme u materijalnoj sferi već *reforme kolektivne svijesti nacije* do kojih dolazi kada lideri vlastitim primjerom ukazuju na važnost etičnosti, moralnosti i stručne kompetentnosti stvarajući svojim djelovanjem okruženje koje potiče otvorenost za nove ideje, spremnost na promjene i kontinuirano učenje radi osobnog razvoja.



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

Međutim, zbog nezrelog javnog mnijenja koje također ne razumije svoju ulogu u sukreiranju stvarnosti, treća implikacija vraća nas potom na početak začaranog kruga. Pozivam vas da promislite kako bismo reagirali kada bi nam *karakteran, pošten, pravedan i istinoljubiv* premijer, istinski stručnjak liderstva koji je proučio i razumio harvardske profesore *Heifetza* i *Linskeyja*, saopćio sljedeće:

“Poštovani, poručujem vam da smo suočeni s *adaptivnim izazovima*, tj. s kompleksnim problemima nejasnog sadržaja rješenja koja uvijek zahtijevaju temeljitu promjenu pojedinca i aktivnu suradnju na svim razinama. Dakle, uspjeh mnogo više ovisi o vama, a mnogo manje o nama. Znam da nas očekuju korjenite reforme jer ovako ne možemo dalje. Međutim, ne znam koje. Ne znam što je pametno učiniti, a što nije. Kontekst problema i trendovi u okruženju stalno se mijenjaju pa mi stoga nisu posve jasni. Nisam siguran u kojoj mjeri su moji planovi učinkoviti. Jedino u što sam siguran jest to da nas očekuju nesuglasice i sukobi, velika bol od gubitka ugodne prošlosti, starih navika i bliskih odnosa, te kontinuirani osjećaj nekompetentnosti u implementaciji inovacija. Pripremite se na sumnje i nesigurnosti. U bilo kojem smislu, prije ili kasnije, zastranit ćemo.”

Iako navedene riječi predstavljaju jedinu *pravu istinu* sa stanovišta znanosti upravljanja sustavima, dvojim da bismo ih s odobravanjem prihvatili.

POBOLJŠAJTE SVOJU MEĐUNARODNU KARIJERU

IEDC

Bled School of
Management

Postgraduate Studies

IEDC EXECUTIVE MBA

■ **Pripravite se, da postanete bolji rukovoditelj**

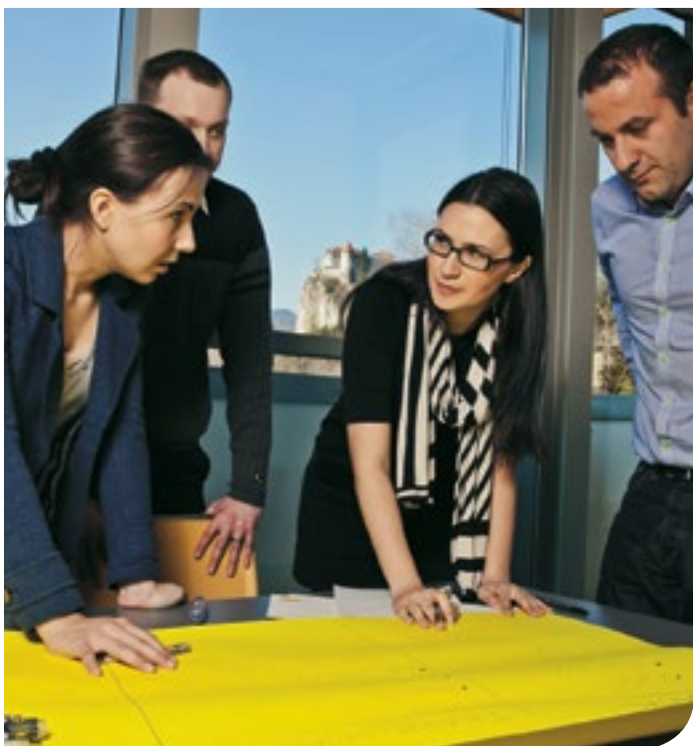
Pridružite se MBA diplomantima iz **80 zemalja** koji su na vodećim pozicijama u svojim tvrtkama

■ **Unaprijedite vašu karijeru**

Primitite **Bolonjski priznatu** i AMBA, te IQA akreditovanu diplomu

■ **Proširite vašu poslovnu mrežu**

Postanite član uspješne MBA alumni mreže sa više od **1200 članova u cijelom svijetu**



Zašto EMBA na IEDC

- Učite od međunarodno priznatih **predavača iz najboljih svjetskih poslovnih škola**
- Raspravljate sa **polaznicima iz brojnih zemalja**
- Izaberite **MBA format, koji najviše odgovara vašim poslovnim obavezama**
- Studirajte u **modernim prostorima** koji motivišu i inspirišu
- Uživajte u **alpskoj pokrajini jezera na Bledu**



IEDC-Poslovna škola Bled

Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija

T: +386 4 57 92 500, e-mail: emba@iedc.si

www.iedc.si/mba



Kakve lidere trebamo?

Frances Hasselbein

Kao ljudska bića i članovi globalne zajednice, trenutno prolazimo kroz posebno izazovna vremena kada su naše vrijednosti na velikoj kušnji. Situacija u kojoj se nalazimo, kao organizacija, nacija i čovječanstvo, zahtijeva novu vrstu hrabrosti - *hrabrosti da se istupi i vodi* - unatoč nevjerojatnim podjelama, na svim razinama i u svim sustavima. Shodno tome, pravi je trenutak da napravimo popis kvaliteta *istinskog liderstva* jer nas samo ono može odvesti u bolju budućnost. Pravi je trenutak da osvijestimo o čemu je tu riječ, o kakvim je to ljudima riječ te kojim bi se vrijednostima trebali voditi u ovim nemirnim vremenima, u svijetu u kojem ratovi posvuda bjesne.

Pored uobičajenih kvaliteta koje očekujemo od svakog lidera, visoko na listi prioriteta nalaze se sposobnosti *ujedinjavanja* i *isjeljivanja*. Bez obzira na to vodimo li korporaciju, organizaciju javnog sektora ili

neprofitnu organizaciju, moramo se zapitati: "Kakvo liderstvo moji ljudi zaslužuju i trebaju u ovim zahtjevnim vremenima?" Važno je nadalje naglasiti da nam više nego ikada prije trebaju lideri koji prakticiraju

Trebaju nam lideri koji prakticiraju disperzirano vodstvo, odnosno osobe koje su sposobne autokraciju zamijeniti osnaživanjem prebacujući autoritet i odgovornost na niže organizacijske razine.

disperzirano vodstvo, odnosno osobe koje su sposobne autokraciju zamijeniti osnaživanjem prebacujući autoritet i odgovornost na niže organizacijske razine. Riječ je o vođama kojima *humanost* nije strana; o osobama koje uvijek imaju na umu poznatu Druckerovu maksimu: “Ljudi koji rade u vašoj tvrtki nisu ‘vaši zaposlenici’ - oni su prije svega ljudi.”

Trebaju nam lideri koji svojim mislima, riječima i djelima utjelovljuju drevnu istinu prema kojoj se liderstvo prije svega odnosi na to kako BITI (vođa), a mnogo manje na to “što činiti” (kao vođa). Trebaju nam

Trebaju nam lideri koji nimalo ne sumnjaju u činjenicu da u konačnici KARAKTER određuje performanse.

lideri koji nimalo ne sumnjaju u činjenicu da u konačnici KARAKTER određuje performanse. Trebaju nam lideri koji vlastitim primjerom pokazuju da su ljudi najveće bogatstvo organizacije, nacije i čovječanstva. Trebaju nam lideri za koje prethodna ideja nije puki slogan već osnovna misao vodilja koju svakodnevno koriste u praksi. Trebaju nam ljudi koji izgrađuju organizacije preplavljene *raznolikošću*, snažno zastupljenom na svim razinama, u svim timovima i u svim grupama; osobe koje razumiju da različitost u rasi, spolu, naobrazbi, godinama, iskustvu i svjetonazoru nije problem nego sasvim suprotno - značajna konkurentska prednost.

Trebaju nam lideri koji se stalno vraćaju *misiji* tvrtke - ideji koja objašnjava zašto organizacija čini to što čini, koja je njezina svrha odnosno zašto postoji - pojašnjavajući ljudima različite aspekte njezina suptilnog smisla. Trebaju nam ljudi koji nastoje stvoriti organizacije usmjerene ka ispunjenju misije, utemeljene na vrijednostima i otvorene prema različitostima bilo koje vrste; lideri koji misiju i vrijednosti udahnuju u sve dijelove organizacije, sposobne osobe koje mogu *uravnotežiti* (balansirati) brojne zahtjeve i oprečna očekivanja kompleksnog okruženja.

Trebaju nam lideri koji komuniciraju s djelatnicima, klijentima i drugim grupama s kojima organizacija surađuje vodeći pritom računa da “komunicirati” ne znači “govoriti” već prije “potruditi se da te drugi čuju”. U tom smislu sposobnost *pronalaženja pravih riječi u pravom trenutku* jedna je od najvažnijih vještina koju bi lideri budućnosti trebali imati. Jedna rečenica, jedan odlomak, jedna stranica... izrečeni u pravom trenutku na pravi način kako bi povezali, pomogli, inspirirali te učinili da drugi čuju što im imamo reći.

Tablica 1: Ključne sposobnosti i kvalitete lidera za izazove 21. stoljeća

1. Karakternost	Karakternost je jedna od najznačajnijih liderskih kvaliteta, a podrazumijeva čestitost, dosljednost, poštenje, postojanost i odlučnost. Odnosi se na to kako BITI čovjek i lider.
2. Ljudske vrijednosti	Pet je osnovnih ljudskih vrijednosti: istina, ljubav, nenasilje, ispravno ponašanje i mir; Kvaliteta liderstva u mnogome se odnosi na mjeru usklađenosti liderove osobnosti s navedenim vrijednostima.
3. Ujedinjenje	Sposobnost <i>ujedinjavanja</i> najbolje se očituje u sposobnosti stvaranja prisnosti i kvalitetnih odnosa (engl. <i>rapport</i>), razumijevanju i motiviranju, izgradnji kohezivnih timova i kvalitetne organizacijske kulture utemeljene na empatiji, brižnosti i lojalnosti. Ako navedena kvaliteta nedostaje, organizacija ne može efektivno odgovoriti na prijetnje i izazove zato što ne djeluje kao cjelina.
4. Iscjeljivanje	Prema Robertu K. Greenleafu <i>iscjeljivanje</i> se odnosi na sposobnost stvaranja i poticanja cjelovitosti u ljudima i organizacijama. Obavljajući svoj posao lideri dolaze u kontakt s ljudima koji imaju brojne probleme i izazove u vlastitom privatnom i poslovnom životu. Lideri riječima i djelima pomažu ljudima iscijeliti emotivne rane nadahnjujući ih mudrošću kako bi se pomakli prema naprijed i napustili stare negativne obrasce. Riječ je istinskoj brizi za osobni razvoj ljudi i organizacija s kojima lideri dolaze u kontakt.
5. Osnaživanje	Prakticiranje tzv. <i>disperziranog</i> vodstva, odnosno zamjena autokracije osnaživanjem tako što se autoritet i odgovornost prebacuju na niže organizacijske razine.
6. Humanost	Čovječnost (ljudskost, humanost) pojam je koji opisuje razne predodžbe vrijednosti humanizma prema kojima pojedinci djeluju: sreća i dobrobit pojedinca i društva; poštovanje dostojanstva, identiteta i života čovjeka; razvoj čovjeka; dopuštanje razvoja dostojanstva i slobode ljudi u društvu. Filozofi humanizma su često raspravljali o poželjnim osobinama čovječnosti, pogotovo o temama što "čini čovjeka čovjekom" ili "kakav bi čovjek trebao biti". Glavni cilj humanizma bilo je mirno, tolerantno i kultivirano ophođenje između ljudi. Johann Gottfried Herder bio je mišljenja da je čovječnost samo djelomično urođena te da se stoga mora razvijati nakon rođenja: <i>Razvijanje čovječnosti se mora stalno nastaviti, inače ćemo potonuti natrag u sirovu animalnost i brutalnost.</i>
7. Poticanje raznolikosti	Razumijevanje da različitost u rasi, spolu, naobrazbi, godinama, iskustvu i svjetonazoru nije problem nego značajna konkurentska prednost.
8. Uravnoteženje	Efektivno balansiranje različitih tenzija u vidu brojnih zahtjeva i oprečnih očekivanja kompleksnog okruženja.
9. Komuniciranje	Shvaćanje da "komunicirati" ne znači "govoriti" već da "komunicirati" znači "potruditi se da te drugi čuju". U tom smislu sposobnost <i>pronalaženja pravih riječi u pravom trenutku</i> jedna je od najvažnijih vještina liderstva. Komunikacija, naravno, podrazumijeva "umjetnost slušanja" i traži da "prvo promislimo, a tek potom govorimo."
10. Dijeljenje uspjeha	Podijeliti uspjeh s drugima te istovremeno preuzeti na sebe svu <i>odgovornost</i> za eventualne promašaje i neuspjeh.

Trebaju nam lideri koje bismo mogli nazvati “umjetnicima slušanja”, osobe koje prakticiraju poruku Petera Druckera “prvo promisli, a tek potom govori.” Trebaju nam lideri koji su istovremeno iscjelitelji i ujedinitelji, koji uključuju, grade konsenzus, prihvaćaju razlike te pronalaze *zajedničko u različitom*: koncepcijama, jeziku i temeljima. Trebaju nam lideri kojima su posao i privatni život u ravnoteži i koji pomažu kolegama da ostvare isto.

Ako vam se čini da su u današnjem svijetu prethodno navedene kvalitete tek nedostižni ideal, osvrnite se na produktivnost i moral djelatnika koje se potiče i podržava u uravnoteženju poslovnog i privatnog te ih potom usporedite s produktivnošću i moralom djelatnika kojima se “bespoštedna borba” nameće kao jedino moguće rješenje.

Pa ipak, vjerojatno najviše od svega trebamo lidere koji su spremni *podijeliti uspjeh* s drugima te istovremeno preuzeti na sebe svu *odgovornost* za eventualne promašaje i neuspjeh. Trebaju nam ljudi koji strogo prosuđuju vlastite rezultate, svjesni da se

njihov način izražavanja, ponašanje i aktivnosti provjeravaju u kontekstu vrijednosti i načela koje su sami postavili. U eri diskontinuiteta i velikih promjena - daleko većih nego prije 10 ili 20 godina - veliki su izazovi vodstva. Svi mi kao lideri nastojimo predosjetiti kretanja u tom kompleksnom svijetu nastojeći dokučiti budućnost koju nitko ne može sa sigurnošću opisati. Pokušavam prozrijeti sutrašnjicu ili, kako kaže Peter Drucker, “pokušajte ‘vidjeti’ stvarnost u nastajanju, koja se očima još uvijek ne vidi!”.

Pitate li me o osobinama lidera koje trebamo više nego ikada ranije - bez obzira na to o kakvoj se organizaciji ili području radi - odgovorit ću vam kako vjerujem da je ovo vrijeme za lidere koji:

1. utjelovljuju karakter,
2. usklađeni su s osnovnim ljudskim vrijednostima (istina, ljubav, nenasilje, ispravno ponašanje, mir)
3. iscjeljuju i ujedinjuju,
4. bude nadu ljudima, nacijama i cijelom čovječanstvu.

Nada, zdrava klima i jedinstvo osnovne su kvalitete koje se traže od lidera budućnosti.

Translated and reprinted by permission of Jossey Bass. This article was originally published under the English title *The Leaders We Need*, by Frances Hesselbein, in *Leader-to-Leader* magazine, Winter 2005. Copyright ©2015. by Jossey Bass, all rights reserved.

JOSSEY-BASS™
An Imprint of **WILEY**



Frances Hesselbein, glavna urednica uglednog časopisa *Leader to Leader*, jedne od vodećih svjetskih publikacija za liderstvo i inovacije. Predsjednica je Instituta Peter Druckera. Knjiga *Hesselbein on Leadership* prevedena je na 28 jezika.

Njeguemo vašu vjernost



Vrhunski Gillette i Oral B proizvodi očekuju vas na Ini

Na Ininim benzinskim postajama sakupljajte bodove kupovinom goriva ili drugih proizvoda i usluga te ostvarite mogućnost kupnje Gillette i Oral B proizvoda iz Ininog programa vjernosti po cijenama nižima do 50%*. Bodove možete sakupljati i iskoristiti od 19. listopada 2015. do 19. siječnja 2016., odnosno do isteka zaliha. Više informacija potražite na: www.ina.hr/gillette_oralB

Gillette **Oral-B®**

INA
www.ina.hr

*U usporedbi s redovnim maloprodajnim cijenama u maloprodajnoj mreži



Drevni nauk o liderstvu

M.L. Chibber

I. Uvod

Umijeće vodstva istoznačnica je za idealizam na djelu.
M. Gandhi

Čovjek može ispravno izvršavati svoje zadatke tek onda kada u potpunosti razumije istinsko značenje čovječnosti. Pritom treba razumjeti da je ljudsko biće sastavljeno od tijela, uma i sebstva. Prvi element (*tijelo*) odnosi se na djelovanje. Drugi (*um*) odnosi se na spoznaju. Treći (*sebstvo*) odnosi se na postojanje. Djelovanje, spoznaja i postojanje zajedno čine čovječnost.

Za bilo koje postignuće u ovom svijetu čovjeku je prije svega potrebno tijelo pa se zbog toga tijelo poistovjećuje s djelovanjem. Kako bismo odredili što je dobro ili loše, ispravno ili pogrešno, istinito ili neistinito, grješno ili pohvalno, potom se koristimo s moću propitivanja i razlučivanja - sposobnošću našeg *uma*. Dakle, um je instrument poimanja. Nakon toga slijedi

Pravi lider mora imati kvalitete koje nazivamo individualnim (ili osobnim) karakterom i nacionalnim karakterom.

princip nepromjenjivog *sebstva* koji je uvijek postojan u svojoj Istini.

Jedinstveni izraz za trojstvo tijela, uma i sebstva je *saccitananda* (bitak, svijest, blaženstvo). *Bitak* je to što jest. Načelo koje nam omogućuje da shvatimo fizičko (svjetovno) i ono što je iznad svjetovnog i znanstvenog naziva se *svjesnost*. Kada se bitak i svijest nađu zajedno javlja se *blaženstvo*. Ljudsko biće proživljava iskustva svjesnosti, postojanja i blaženstva zahvaljujući tijelu.

Ako je čovjek isključivo usredotočen na tijelo - kada tijelo nije povezano s umom i sebstvom - spušta se na razinu životinje. Kada um nije povezan sa sebstvom ili nema spoznaje o svojoj povezanosti sa sebstvom, podređenost tijelu čovjeka pretvara u demona.

Sebstvo uvijek ostaje božansko - ono ni na koji način nije povezano s tijelom ili umom. Cjelokupna čovjekova osobnost normalno funkcionira jedinu u slučaju skladnog jedinstva tijela, uma i sebstva.

Ako osobu upitamo o tome što najviše želi najčešće će reći: "Želim dug i udoban život". Pa ipak, ako bismo nakon toga upitali

što se podrazumijeva pod "udobnošću", mnogi ljudi ne bi znali jasno i jednoznačno odgovoriti. Primjerice, mnogi ljudi smatraju da sreća podrazumijeva bogatstvo i uživanje u osjetilnim užicima. Međutim, prava sreća ne sastoji se u tome. Osim toga, ljudi sreću uobičajeno poistovjećuju s načinom (stilom) života koji odgovara njihovim ego željama, primjerice, da se nesmetano kreću gdje god požele, da rade samo ono što žele i što ih zabavlja te da provode vrijeme u dokolici i gošćenju. Pa ipak, u opisanim slučajevima ne radi se o istinskoj sreći jer *istinska sreća* podrazumijeva poštivanje sebstva i proživljavanje njegova blaženstva. Onaj tko ne vjeruje u sebe i u svoje sebstvo podložan je egoističnoj umišljenosti koja vodi prema uništenju te je stoga pronalazimo u korijenima svakog zla na ovome svijetu.

Privrženost istini, nadzor nad osjetilima, stalozemnost, mir, obzirnost i suosjećanje šest je kvaliteta u osnovi čovječnosti. Ako želimo da navedene kvalitete prosvijetle naš život, potrebno je održavati čistoću misli, riječi i djela. Pored toga, osoba koja teži tomu da postane lider, mora ovladati:

1. spoznajom o sebi samome (poznavati vlastite sposobnosti i slabosti),
2. znanjem u vlastitom području djelovanja/rada,
3. poznavati društveno okruženje.

Pravi lider mora imati kvalitete koje nazivamo *individualnim (ili osobnim) karakterom* i *nacionalnim karakterom*. Odbacivanjem sebičnih interesa - podjela na "moje" i "tvoje" - istinski lider treba se posvetiti dobrobiti svih ljudi i podržavati ugled svoje zemlje. Lider mora u svakoj prilici kročiti ispred sljedbenika umjesto da naređuje iz pozadine. Svojim životom mora davati primjer. Ako svijet u kojem živimo išta treba u ovom trenutku onda su to lideri koji vode osobnim primjerom.

Liderom možemo nazvati samo onu osobu koja živi *istinu, ispravnost, mir, ljubav i nenasilje*, koja je zbog toga radosna i koja svoju radost rado dijeli s drugima. Osim toga, istinski lider mora biti *nesebičan i požrtvovan*.

U svom srcu mora njegovati želju da pomogne ljudima i težiti tomu da služenjem zadobije njihovo povjerenje. Mora biti pripravan na žrtvovanje radi višeg cilja. Lider je onaj koji ne brine o posjedovanju, koji teži dobrobiti društva nastojeći pritom da bude uzorito ljudsko biće.

1.1. Povijesne pretpostavke

Nakon tisuća godina čovječanstvo ulazi u novo razvojno razdoblje koje je započelo oko 1850. godine. Po svemu sudeći, izgleda da je riječ o vrlo važnom razdoblju ubrzane evolucije ljudske svijesti o čovjekovoj duhovnoj stvarnosti, te o njenom uzdizanju na više razine nego li je danas slučaj. A kako se trenutčno nalazimo negdje u sredini, iz “ptičje perspektive” možemo promotriti sve što se događalo tijekom prvih 150 prijelaznih godina. Već na prvi pogled shvaćamo da su se u tom periodu dogodile značajnije stvari za čovječanstvo nego u cjelokupnoj povijesti.

Riječ je o razdoblju u kojem je kulminiralo ljudsko nastojanje da se najzad realiziraju ciljevi *mira, kontinuiranog napretka i ljudskog dostojanstva*. Pa ipak, unatoč tome što su iskušane različite koncepcije većeg uspjeha u konačnici nije bilo. Različiti politički sustavi - monarhije, diktature, kolonijalizam, imperijalizam, fašizam, socijalizam, komunizam, vođena demokracija i drugi - u različitim dijelovima svijeta prvo su prihvaćeni, a potom su redom postupno odbačeni. Za demokraciju - sustav koji se na koncu

pokazao najboljim - sa sigurnošću možemo ustvrditi da nije postigao željenu svrhu. Za kapitalizam i komunizam možemo zaključiti kako nisu uspjeli riješiti gospodarske probleme stanovništva. Zbog svega toga zaključujemo kako je izuzetan napredak znanosti i tehnologije učinio život ugodnijim i lakšim, a da istovremeno nije previše pridonio trajnoj ljudskoj sreći. Štoviše, život je danas stresniji nego ikada prije.

Pod parolom realizacije “pravednog svjetskog poretka” - fraze koja ne služi drugome doli veličanju ljudske sebičnosti - tijekom dva svjetska rata čovječanstvo je iskusilo zastrašujuće gubitke ljudstva i imovine. Gledano s razine pojedinca *sebičnost* je iznenada postala moralna poprimivši naziv “samodostatnog individualizma”. Taj odmak od služenja društvu prema prvenstvenom služenju sebi poremetio je istinsku ljudsku prirodu. Što nam je onda činiti u preostalim godinama na prijelazu u novo doba?

Izazove 21. stoljeća znanstvenici su sagledali s hladnom suzdržanošću i objektivnošću unatoč tome što je riječ o situacijama koje će zacijelo prouzročiti traumu čovječanstva. U skladu s time, ostaje nam nadati se da će ljudi ipak shvatiti kako se

Liderom možemo nazvati samo onu osobu koja živi istinu, ispravnost, mir, ljubav i nenasilje, koja je zbog toga radosna i koja svoju radost rado dijeli s drugima.

propadanje može ublažiti i zaustaviti - isključivo uzdizanjem povrh sitničave i usko-grudne sebičnosti. Riječ je o sljedećim problematičnim trendovima:

1. demografska eksplozija, naročito u zemljama u razvoju,
2. ozbiljni gospodarski poremećaji,
3. ozbiljni ekološki poremećaji koji ne ostaju u nacionalnim okvirima.

Hoće li čovjek preživjeti? Odgovor je bezuvjetan i glasi "hoće". Navedena tvrdnja temelji se na činjenici da je plan ljudskog preživljavanja već odavno oblikovan - u svim religijama i filozofskim sustavima svijeta - a temelji se na životu usklađenom s ljudskim vrijednostima. Nažalost, čovjek je tisućama godina zanemarivao drevni plan mudraca zapisan u svetim knjigama tragajući za srećom u stjecanju i osjetilnim zadovoljstvima. Danas polako shvaćamo da nas takav pristup vodi do suprotnih rezultata jer u nama budi *pohlepu, nemir, napetost, svade, sukobe i duhovnu prazninu*. Svijest o ovoj istini među ljudima se sve više širi, a proces će se dodatno ubrzati kako se čovječanstvo bude suočavalo s okrutnom stvarnošću.

Prema tome, prema porukama drevnih mudraca koji su ispravno predvidjeli sve

Uzdizanje vizije neće biti jednostavno jer se tijekom posljednjih stoljeća koncepcija osobnog interesa (pojedinaca, skupina i naroda) duboko usadila u ljudsku psihu.

što se danas događa u svijetu, pred nama stoji razdoblje *ljudskog zajedništva, globalnog gospodarstva i pripadnosti svijetu*.

Prijelazni period do uspostave novog zajedništva u globalnoj državi svih naroda svijeta mirno će proteći tek onda kada lideri dominaciju zamijene *razumijevanjem, uvjeravanjem i dijalogom*. Pritom treba imati na umu kako je *nesebičnost* - kao što ćemo vidjeti u nastavku teksta - prijeko potrebna kvaliteta liderstva te da se javlja jedino onda kada se osobe na vodećim funkcijama radi dobrobiti čovječanstva uzdignu iznad prevladavajućeg individualizma.

Pa ipak, spomenuto uzdizanje vizije neće biti jednostavno jer se tijekom posljednjih stoljeća koncepcija *osobnog interesa* (pojedinaca, skupina i naroda) duboko usadila u ljudsku psihu. Srećom, povijest pamti mnoge pojedince - te uvijek šalje nove - koji su u narodima svijeta proklamirali viziju istinske čovječnosti učinivši time veliko dobro čovječanstvu. Osim toga postoje i brojni drugi ljudi, u svakoj zemlji i kulturi, kojima drevna indijska molitva "neka cijeli svijet uživa u miru i obilju" ne predstavlja tek mrtvo slovo na papiru već konkretan pristup životu. Riječ je, naravno, o brojnim ženama i muškarcima koji su nadvladali vlastitu sebičnost posvetivši svoje živote boljitku sugrađana.

U New Yorku, Londonu, Calcutti, Tokiju i drugim gradovima širom svijeta u ovom trenutku netko hrani gladne, pomaže nemoćnima i razveseljava bolesne. Riječ je o pripadnicima rastuće zajednice ljudi koja nepresušni izvor istinske radosti i sreće pronalazi u nesebičnom služenju.

Svrha ovog teksta ogleda se u tome da sadašnje i buduće lidere upozna s temeljnim istinama liderstva, njihovom primjenom u praksi te s činjenicom da se umijeće

liderstva može razviti samo ako je osoba spremna *mijenjati karakter*. Ovim tekstom također se želi ukazati da su mudrost, vrlina i ljudske kvalitete svakome na dohvat ruke. Životi pojedinaca, naime, uvijek iznova to potvrđuju. Isto nam govori i životno iskustvo: da snagom volje i ustrajnošću možemo ovladati sudbinom.

Međutim, mnogi kvazi uglednici širom svijeta i dalje sumnjaju u nesebično liderstvo i ljudske vrijednosti nazivajući ih utopijom i uzaludnom nadom. Govore nam, ne bez razloga, da zanemarujemo “prevladavajuću stvarnost svijeta” prožetu ovisnošću o drogama i seksu, nepoštivanjem etičkih načela, endemičnim nasiljem i drugim devijantnim ponašanjima koja su se putem medija - kroz sadržaje koji apeliraju na osjetila i nagone - udomaćila u svjetskoj kulturi.

Može li se onda promijeniti opisano stanje? Naravno da može! Nada da ćemo na koncu ipak uspjeti proizlazi iz činjenice da je “čovjek prirodno stvoren i osposobljen za samoobnavljanje i revoluciju u trenucima krize” (*Toynbee, Ikeda*). Naime, nakon cjeloživotnog istraživanja čovjekove biti, naroda i društva ugledni autori *Toynbee* i *Ikeda* predviđjeli su “političko i duhovno ujedinjenje ljudske vrste” u narednom vremenskom periodu.

Činjenica je da današnji čovjek koristi tek 7 do 9 posto ukupnih potencijala uma te da razvojem tih potencijala doista može krenuti u novom smjeru. Suočen s izborom između nestanka i preobrazbe, čovjek će vjerojatno izabrati potonje. U tom procesu mladi i školovani ljudi - budući lideri - odigrat će presudnu ulogu, imajući uvijek na umu da je:

Sloboda krajnji cilj mudrosti,
Savršenstvo krajnji cilj kulture,
Ljubav krajnji cilj znanja,
a *karakter* krajnji cilj odgoja i obrazovanja.

Najstariji pisani tekst o liderstvu iz vremena je od prije 5.000 godina.

1.2. Drevni savjeti o liderstvu

Najstariji pisani tekst o liderstvu iz vremena je od prije 5.000 godina. Ako ga pažljivo proučimo, uočiti ćemo da je aktualan i posve primjenjiv u današnjem svijetu.

U Indiji, nedaleko današnjega glavnoga grada *New Delhija*, na bojnom polju zvanom Kurukšetra odigrala se povijesna bitka opisana u epohalnom djelu *Mahabharata*. Zaratili su se rođaci, Pandave i Kuravame, a Pandave su na kraju pobijedili. U bitci koja je trajala 14 dana Kuravama je zapovijedao Bhišma, mudri starac kojeg su voljeli i poštovali pripadnici obiju zaraćenih strana. Bhišma je u borbi teško ranjen. Krišna, božanski vodič i strateški savjetnik Pandava, poveo je nakon bitke svoje ljude do Bhišme - koji je ranjen ležao na zemlji - kako bi mu odali zasluženu počast te kako bi ga zamolili da ih na samrti podučiti tajnama liderstva. Bhišma je pozitivno odgovorio na molbu izgovorivši potom ove mudrosti:

1. Želiš li ovladati umijećem liderstva i dobro upravljati kraljevstvom uvijek moraš imati na umu da je *ispravnost* (riječ je o koncepciji *dharme*, ispravnog ponašanja, op. ur.)

Poštivati istinu najveća je dužnost kralja. Istina je sveto utočište na kojem počiva Univerzum.

sveta dužnost svakog kralja, te da je sudbina određena djelovanjem, a ne obrnuto.

2. Poštivati *istinu* najveća je dužnost kralja. Istina je sveto utočište na kojem počiva Univerzum.

3. Pravi kralj se besprijekorno ponaša. *Samosavladavanje, poniznost, pravednost i otvorenost* neophodni su za uspješno vodstvo. Kralj mora potpuno nadzirati vlastite nagone i strasti.

4. Kralj poznaje vrijednosti *balansa*; ne smije podleći blagosti i popustljivosti jer ih ljudi previše ne cijene. S druge strane ne smije podleći strogoći jer će ga se ljudi plašiti što će u konačnici polučiti jednako loše rezultate.

5. *Suosjećanje* je kraljeva važna osobina. Pritom treba paziti da ne otkliže u popustljivost jer će ga nitkovi smatrati slabićem.

6. *Budnost* je prijeko potrebna vrлина. Ne prestano mora pažljivo pratiti prijatelje i neprijatelje.

7. Kraljeva se osnovna dužnost odnosi na njegove ljude. O njima se mora brinuti na isti način na koji majka brine o djetetu,

kada ne misli na sebe i svoje zadovoljstvo. Osobne želje i zahtjeve kralj mora podrediti željama i zahtjevima svojih ljudi.

8. Kralj mora budno paziti da nikome u potpunosti ne predaje povjerenje. Svoje najintimnije misli trebao bi skrivati od sviju (čak i od najbližih).

9. Kada mu je pozicija slaba, mora biti dovoljno mudar da potraži zaštitu i spreman da sklopiti primirje s nadmoćnijim neprijateljem.

10. Kraljev govor mora biti ugodan.

11. Kralj bi se trebao okružiti plemenitim ljudima slične naravi. Jedina razlika između kralja i njegovih službenika ogleda se u bijelom ogrtaču koji simbolizira njegov formalni položaj.

12. U kraljevstvu bi ljudi trebali živjeti u slobodi i sreći, isto kao što žive u roditeljskom domu. Suština kraljeve uloge ogleda se u zaštiti ljudi i njihove sreće.

13. Kralj pažljivo prati situaciju u kraljevstvu. Zbog toga što staro i loše okruženje ukazuje na zapuštenost, kralj bi se kontinuirano trebao baviti obnavljanjem kraljevstva.

14. Kralj mora paziti na koji način će koristiti kazne. Mora imati na umu da "kazna iz raja dolazi" te da je ponekad jedino sredstvo kojim se može disciplinirati ljude. Zbog toga kralj mora ovladati vještinom pravednog kažnjavanja.

15. Osobni interes najsnažniji je pokretač života.

16. Riznica uvijek mora biti puna.

17. Kralj mora osobno nadgledati rad kraljevskih službenika i namještenika.

18. Kralj ne smije vjerovati stražarima grada ili utvrde samo zato što su stražari.

19. Svoje poslove ne smije otkrivati svojim neprijateljima. Mora znati da se kraljevstvo ne može zaštititi pukim poštenjem i prostodušnošću. Istovremeno mora biti *pošten* i *lukav*.

20. Ako kralja poštuju podanici poštovat će ga i neprijatelji.

21. Ništa važno na ovome svijetu ne može se samostalno ostvariti. Kralj se mora osloniti na pomoć suradnika.

22. Kralj uvijek mora biti oprezan. Zli ljudi mogu se činiti poštenima, dok se pošteni mogu činiti nepoštenima. Poštenjak može postati nepošten ako ne zbog drugoga onda radi toga što nitko zauvijek ne ostaje isti.

23. Iako se nikome ne može u potpunosti vjerovati, “ne imati povjerenja” također je pogrešno. Stoga se kralj oslanja na drevno načelo “vjeruj, ali svejedno provjeri”.

24. Kralj ne bi smio dopustiti da se *zloba* usadi u njegovo srce.

25. Ispravno ponašanje (*dharm*) kvaliteta je koja bi trebala voditi svakog mudrog kralja zato što je *dharm* najmoćnije oružje na svijetu. Ako se ne vodi ispravnim ponašanjem kralj stvara temelje za neslavan završetak.

26. U svakom životnom trenutku *smrt* je svakome od nas blizu. Stoga bismo uvijek trebali danas činiti ono što smo planirali za sutra. Jer smrt je neumoljiva. Ona nikada nikoga ne čeka, a to se pogotovo odnosi ne realizaciju čovjekovih snova. Život je tek prolazno putovanje. Važno je pripremiti se za posljednje trenutke.

27. Svaki se čovjek sam rađa i sam umire. I ne samo to; samostalno putuje kroz dramu života bez i jednog istinskog suputnika. Supruga, otac, majka, sin, kćer, rođaci i prijatelji; više ili manje uvijek su okrenutim svojim okupacijama i problemima. Jedino ispravno ponašanje (*dharm*) uvijek prati ljudsko tijelo. Ona je jedini trajni i odani čovjekov prijatelj; jedino za čime bi čovjek trebao težiti.

Nakon što je izgovorio sve što je htio i trebao reći, Bhišma se blago nasmiješio i zauvijek zaklopio oči.

1.3. Vrednovanje kvalitetnog liderstva

Kako vrednovati kvalitetno liderstvo pitanje je koje se samo po sebi nameće? Ljudi se često propituju: “Nije li i Hitler bio veliki lider zato što je postigao da Nijemci čine ono što je on želio da čine. Za njegove vladavine Njemačka je značajno industrijski i tehnološki napredovala. Osvojio je gotovo cijelu Europu i Sjevernu Afriku.” Iako je sve to istina, ostaje činjenica da je Hitler svojem narodu i većem dijelu Europe prozročio neizrecivu patnju.

Ispravno ponašanje (*dharm*) kvaliteta je koja bi trebala voditi svakog mudrog kralja zato što je *dharm* najmoćnije oružje na svijetu.



VICTORINOX
SWISS ARMY



PRODAJNA MJESTA:

Mamić
Gajeva 4, Vlaška 57
Zagreb

Borza Grupa
Placa 12
Dubrovnik

Zlatarna Tonia
Carera 56
Rovinj

Satovi Novak
Decumanus 28
Poreč

Silver Time - City Colosseum
Josipa Rimca 7
Slavonski brod

B-Vama - Joker centar
Put brodarice 6
Split

ZLATARNA GLASNOVIĆ
Trg sv. Stjepana 14
Hvar

ZTO FUTURA
Riva Lošinjskih Kapetana 7
Lošinj

DFS Rijeka
Zračna luka Rijeka

DFS Zadar
Zračna luka Zadar

DFS Dubrovnik
Zračna luka Dubrovnik

DFS Split
Zračna luka Split

DFS Pula
Zračna luka Pula

EKSLUZIVNI UVOZNIK:

P-Grupacija, Omladinska 4, Rijeka, T: 051 227 012, E-mail: sales@p-grupacija.hr, www.p-grupacija.hr

I.N.O.X.

Forged to resist 130 tests.
The highest quality standards
for ultimate functionality.

Kvaliteta vodstva trebala bi se vrednovati prema razini i kvaliteti *trajnih vrijednosti* koje lider ostavlja za sobom nakon što se povuče. Navedeno se može uočiti u obiteljima, institucijama, vojsci, lokalnim zajednicama i narodima kada je negdje u prošlosti, zahvaljujući nekoj velikoj duši (pradjedu, majci ili lideru), stvorena kultura koja još i danas živi.

1.4. Liderstvo na određenom području rada

Ljudi često žele znati kako da postanu dobri i uspješni lideri u svojim područjima rada, primjerice, kako da postanu dobri lideri bolnice, škole, sveučilišta, kompanije, vojne postrojbe i drugog. Odgovor je jednostavan:

Devedeset posto vodstva ovisi o karakteru. Stoga bi izgradnju karaktera - utemeljenu na univerzalnim ljudskim vrijednostima - trebalo postaviti za osnovnu svrhu svakog odgoja i obrazovanja.

Učenike bi neprestano trebalo na to podsjećati. Nastavne planove i programe, kao i programe ostalih izvanškolskih aktivnosti u odgojno-obrazovnim ustanovama, trebalo bi usmjeriti na ostvarenje tog cilja. *Kvaliteta karaktera* nije samo osnova već sačinjava 90 posto liderstva na svim životnim područjima. Tome treba pridodati deset posto stručnih znanja i eto vam pravog lidera na odabranom području. Primjerice, 90 posto djelotvornosti generala u vojsci ovisi o karakteru, a deset posto o njegovu stručnom znanju i vještini ratovanja. Slično tome, devedeset posto uspješnosti poslovnog lidera ovisi o karakteru, a deset posto o njegovoj sposobnosti upravljanja određenim poslom.

Rezultati istraživanja američkog *Stanford Research Institutea* potkrepljuju prethodne

Kvaliteta vodstva trebala bi se vrednovati prema razini i kvaliteti trajnih vrijednosti koje lider ostavlja za sobom nakon što se povuče.

hipoteze. Naime, tijekom osamdesetih godina prošlog stoljeća američki znanstvenici čudom su se čudili dominaciji japanskoga gospodarstva koje je prednjačilo konkurentnošću unatoč tome što nisu imali adekvatne poslovne škole za liderstvo, menadžment i organizacijski razvoj. U skladu s time, te na osnovu provedenog znanstvenog istraživanja, na *Stanford Research Institute* zaključili su kako “dvanaest posto liderstva čine stručna znanja, a preostalih osamdeset i osam posto odnosi se na ‘ophođenje s ljudima na ispravan način’”.

U nastavku teksta dokazat ćemo da samo *karakter* osigurava “ophođenje s ljudima na ispravan način”. Štoviše, niti jedna druga vještina ne može zamijeniti ovu ključnu kvalitetu. Ugledni američki autor Emerson ovu je općepoznatu činjenicu izrekao na sljedeći način: “Ono što *jesi* toliko mi glasno zvonu u ušima da ne čujem što mi govoriš.”

1.5. Liderstvo vs. menadžment

Još od Francuske revolucije liderstvo se smatralo nedemokratskim fenomenom, a na lidere se gledalo kao na privilegiranu

kastu povlaštene aristokracije i feudala-
ca. Sam pojam “liderstvo” u akademskim
krugovima poprimio je tada negativne ko-
notacije jer je demokracija trebala donositi
jednakost, pa se tada smatralo kako nema
potrebe za vodstvom od strane bilo kojeg
pojedince. Međutim, takav način gledanja
pokazao se pogrešnim.

U svojoj suštini demokracija donosi jednake
mogućnosti, što automatski ne podrazumi-
jeva da su svi ljudi jednako sposobni. Čak su
i dva brata, istog nasljeđa i odgojena u jed-
nakim uvjetima, različito sposobna u prak-
tičnom životu. Nažalost, otpor prema lider-
stvu dugo se održao, posebice u Francuskoj
i Americi koja je “jednakost” postavila za
jedan od temeljnih stupova ustava i društva.

Koncepcija liderstva doživjela je novi uda-
rac s razvojem društvene znanosti menad-
žmenta na sveučilištima, koje je kulminira-
lo sedamdesetih godina prošlog stoljeća u
vrijeme ministra obrane Roberta MacNa-
mare, kada je u američkoj vojsci koncep-
cija liderstva zamijenjena menadžmentom.
U to vrijeme SAD su ratovala u Vijetna-
mu gdje su, po prvi puta u svojoj povije-
sti, izgubili. Ključni razlog njihova poraza
pronalazimo upravo u zamjeni koncepcije

liderstva tehničkim menadžmentom. Iz tog
poraza izvukli su pouku te su ubrzo nakon
rata u obuci oficira iznova počeli naglašava-
ti važnost vodstva.

Pa ipak, potrebno je naglasiti da je me-
nadžment veoma koristan alat u rukama
pravog lidera. Neka osoba može biti kvali-
tetan menadžer, a da istovremeno nije kva-
litetan lider. No, *nitko ne može biti kvalitetan
lider, a da istovremeno nije dobar menadžer*. U
tom smislu korisno je navesti promišljanja
najuglednijih stručnjaka, Petera Druckera
i Warrena Bennis, o razlikama liderstva i
menadžmenta:

“Menadžment se bavi nižom razinom po-
slovnih problema: kako ćemo na najbolji
mogući način nešto napraviti? (*efikasnost*).
Liderstvo se bavi najvišim ciljevima: što
zapravo želimo postići? (*efektivnost*). Me-
nadžment se odnosi na to ‘kako raditi neke
stvari na pravi način’, dok se liderstvo od-
nosi na to ‘kako činiti prave stvari’. Me-
nadžment se odnosi na vješto uspinjanje
ljestvama; liderstvo određuje jesu li ljestve
prislonjene na pravi zid.”

1.6. Liderstvo je nusproizvod duhovnosti

Kako u tekstu budemo napredovali u ra-
spravi o liderstvu, sve će jasnije postajati da
je kvalitetno liderstvo nusproizvod duhov-
nosti. Navedena činjenica toliko je značaj-
na da je moramo naglasiti već na samome
početku. Indijska civilizacija slijepo se dr-
žala navedene maksime što joj je pomoglo
da 6.000 godina preživi.

Tyaga je ključni pojam koji se u indijskoj
kulturi povezuje s liderstvom. Iako se
ova sanskrtska riječ ne prevodi lako, mo-
žemo ustvrditi da se odnosi na kvalitete

Kvalitetno liderstvo nusproizvod
je duhovnosti.

požrtvovnosti, nesebičnosti, samoodricanja i odustajanja od vlastitih sebičnih interesa. Upravo su to vrline koje lideru omogućavaju “nemoguća” postignuća.

Stoga se na ovome mjestu moramo zaustaviti i upitati: “Što je to duhovnost? Što je to samospoznaja?”

Duhovnost se može definirati kao uzdizanje iznad religijskih dogmi i obreda u crkvi, džamiji ili bilo kojem hramu. Duhovnost podrazumijeva da prvo razumijemo, nakon toga spoznamo pa potom i iskusimo više i složenije životne sfere, onkraj fizičkih osjetila. Drevni mudraci o tome su znali reći:

“Dobro je roditi se u okvirima neke religije. Nije dobro umrijeti u njoj. Čovjek se mora kontinuirano razvijati kako bi se oslobodio ograničenja pravila i doktrina koje priječe slobodu njegovih misli. Čovjek se mora osloboditi ceremonija i obreda kako bi dosegao razine na kojima crkve, hramovi i džamije više nisu važni, a svi putovi završavaju na istom mjestu na kojem su započeli.”

Duhovnost se može definirati kao uzdizanje iznad religijskih dogmi i obreda u crkvi, džamiji ili bilo kojem hramu.

Duhovni razvoj se događa kada svjetovni život čovjek usklađuje s ljudskim vrijednostima. Vrhunac duhovnog razvoja odnosi se na iskustvo vlastite stvarnosti koje su sveci i proroci svih vjera opisali na isti način:

1. “Moj Otac i Ja smo jedno” - Isus Krist,
2. “Ja sam istina” - Anal Haqq, Islam,
3. “Ja sam to”, “Ti i ja smo jedno” (So’ ham) - Sanatanadharma (drevna vjera Indije).

2. Definicija, proces i funkcije liderstva

2.1. Definicija liderstva

U znanstvenoj literaturi na engleskom jeziku više od 350 definicija određuje pojam “liderstva” što ukazuje na opću pomutnju nastojanja da se ispravno opiše taj jedinstveni fenomen.

U javnosti se često koristi definicija Lorda Morana, osobnog liječnika Sir Winstona Churchilla, koja se temelji na Churchillovim

pomnim promatranjima vrhunskih svjetskih lidera: “Liderstvo se odnosi na sposobnost mudrog planiranja te na sposobnost uvjeravanja drugih da te iste planove izvrše - unatoč teškoćama - čak i smrtnoj opasnosti.”

U njegovoj definiciji uočavaju se dva dijela. Prvi se odnosi na sposobnost planiranja (programa, projekata i drugog) s visokom vjerojatnošću uspjeha, što nadalje podrazumijeva *realističnost* tako stvorenih planova.

Samo čovjek usklađenih “misli, riječi i djela” može postati dobar i uspješan lider:

Za uspješno planiranje lider mora raspolagati cjelovitim informacijama o količini i kakvoći resursa te mora dobro poznavati i razumjeti okruženje u kojem će se plan realizirati.

Drugi dio definicije odnosi se na izvršenje plana. Niti jedan plan nikada se neće implementirati onako kako je prvobitno zamišljen. Plan provode ljudi koji rade za lidera - s vlastitim idejama o planu - koji se tijekom implementacije uobičajeno susreću s raznolikim problemima i preprekama. Radi toga lider mora raspolagati sposobnošću uvjeravanja kojom će pomoći ljudima da usprkos problemima, obeshrabrenjima i neuspjesima plan provedu do kraja. Kao što smo ranije rekli, spomenuta sposobnost čini osamdeset i osam posto sveukupnog liderstva.

Prethodno navedenu definiciju lako možemo prilagoditi svakoj prilici jer se vodstvo uvijek odnosi na:

Znati što činiti + POSTIĆI DA SE TO UČINI

Razlika u veličini slova ukazuje na relativnu važnost komponenti formule.

Koji tip čovjeka zadovoljava mjerila u definiciji?

Posljednjih šest desetljeća vodila se bjesomučna potraga za najboljim “instant” metodama kojima bi se “proizvodili” uspješni lideri pa je zbog toga tržište preplavljeno bezbrojnim tečajevima, treninzima i knjigama koji iznose različite teorije liderstva, stilove, pristupe, načine ponašanja, sredstva i tehnike. U nastojanju da na cilj stigne prečicom, stručna javnost polako je počela uvidati da jednostavni i brzi recepti za obuku istinskih lidera zapravo ne postoje. Navedena spoznaja najbolje se očituje u riječima S. Coveyja:

“Pokušavam li koristiti različite strategije utjecanja na ljude i raznorazne manipulativne taktike kako bih postigao da ljudi čine ono što ja želim... dok je moj karakter istovremeno manjkav, dvoličan i neiskren... nikada neću biti lider.”

2.2. Tko može biti istinski lider?

Samo čovjek usklađenih “misli, riječi i djela” može postati dobar i uspješan lider. Misli takvog čovjeka su čiste - njihovo izvoriste nije povezano s pohlepom, ljutnjom, vezanošću, sebičnošću ili ljubomorom. On uvijek govori ono što misli - u tome nema nikakve prijevare, jer on čini ono što govori - u njegovim djelima nema neiskrenosti ili pretvaranja.

Riječju, istinski lider jasna je i otvorena osoba, u riječima i u djelima, koja u vlastitom životu manifestira suštinu liderstva:

BITI: ČINITI: VIDJETI: REĆI

pri čemu veličina slova određuje relativnu važnost komponente:

BITI predstavlja sam izvor vodstva, ČINITI se odnosi na vodstvo osobnim primjerom, VIDJETI i REĆI su funkcije, alati i tehnike vođenja.

BITI je skup svega što postoji u jednoj osobi, a sastoji se od vrednota, kvaliteta i znanja pojedinca. Riječ je o sveukupnosti jednog ljudskog bića. BITI predstavlja početak i kraj liderstva.

Ova jednostavna rečenica odnosi se na istinu da je sposobnost i uspješnost lidera proporcionalna snazi onoga što on jeste - njegovog Bitka. Upravo radi toga holistički i praktični pristup liderstvu, izložen u ovom tekstu, toliko naglašava komponentu BITI.

U nastavku teksta pojasnit će se univerzalna obilježja BITI kvalitetnog i uspješnog liderstva, kao i način razvoja te komponente. Shodno tome, opet ćemo podsjetiti da se 90 posto BITI dobrog liderstva odnosi na *karakter*.

ČINITI pokazuje da je najbolje ono vodstvo koje se povodi za *osobnim primjerom*, kada lider u svom životu “čini ono što propovijeda”. Stil vodstva odraz je same biti čovjeka - njegova cjelokupnog bića.

Osobnim primjerom moguće je voditi samo ako je BITI lidera vrijedno oponašanja. Prevarante koji se pretvaraju da su ono što u biti nisu ljudi u trenu razotkriju - kako je jedan uvaženi kolega rekao: “Možete ih namirisati kilometrima daleko”.

VIDJETI znači da lider mora odlično poznavati situaciju i okruženje u kojem djeluje. Mora imati potpune informacije u vezi problema ili zadatka kojim se bavi kako bi ispravno procijenio mogućnosti na

raspolaganju te kako bi potom ispravno odlučio i razvio ostvarivi plan djelovanja. VIDJETI ustvari znači “izići na ulicu i doći u dodir s ljudima i situacijama na licu mjesta”. Zato dobro upamtite poruku Petera Druckera: “Besmisleno je sjediti u rashlađenom uredu i donositi odluke o proizvodnji!”

Cjelokupni proces liderstva povezan je s ključnom vrlinom - *nesebičnom ljubavlju*. Stoga je korisno prisjetiti se poznatog navoda o nesebičnoj ljubavi: “Ljubav živi od davanja i praštanja, sebičnost živi od uzimanja i zaboravljanja.”

2.3. Funkcije liderstva

Jasno je da se svaki lider mora pobrinuti za realizaciju postavljenog zadatka (misije, zadatke ili cilja). Želi li doista uspjeti u tome, od tima mora stvoriti čvrstu homogenu grupu u kojoj će svaki pojedinac dati najviše od sebe.

Shodno tome, možemo reći da se liderstvo odnosi na *uravnoteženje*: zahtjeva zadatka, te potreba pojedinaca i potreba skupine, a sve kako bi se izvršila dogovorena misija. Pri tom su:

Najbolje je ono vodstvo koje se povodi za osobnim primjerom, kada lider u svom životu “čini ono što propovijeda”.

1. Funkcije u svezi sa zahtjevima postavljenog *zadatka*:

- definiranje zadatka,
- izrada plana,
- određivanje načina rada i sredstava,
- nadziranje kvalitete i brzine rada.

2. Funkcije u svezi s *potrebama skupine*:

- određivanje standarda osobnim primjekom,
- održavanje discipline i ispravljanje pogrešaka,
- izgrađivanje zajedništva u timu,

- poticanje, motiviranje, stvaranje osjećaja svrhovitosti,
- imenovanje zamjenika,
- poticanje komunikacije unutar skupine,
- uvježbavanje skupine.

3. Funkcije u svezi s *potrebama pojedinca*:

- rješavanje osobnih problema,
- hvaljenje pojedinaca,
- poznavanje svakog pojedinca osobno,
- uočavanje i korištenje posebnih sposobnosti pojedinaca,
- uvježbavanje pojedinaca.

3. BITI, univerzalna unutarnja struktura lidera

Proučavajući izuzetne lidere, ljude koji su na neki način pomogli čovječanstvu, narodu, užoj zajednici ili organizaciji i zalagali se za pozitivne ideale, uviđamo da se uglavnom dosta razlikuju: neki među njima neobuzdane su naravi, neki su učenjaci, mudraci, umjetnici ili askete, neki su društveni, a neki veoma povučeni. Pa ipak, ako ih

podrobnije proučimo uočit ćemo snažno prisustvo BITI komponente. Svima njima zajedničko je:

1. da su karakterne osobe,
2. da im je razvijena unutarnja struktura univerzalnih vrlina.

3.1. Što je to ‘karakter’?

Svakog pojedinca čine vrline i slabosti njegova srca i uma. Karakter je stoga individualna karakteristika pojedinca proizašla iz omjera dobrih i loših osobina.

Povijesno gledajući, snaga karaktera pojedine osobe uvijek ukazuje na njegove leaderske potencijale. Nažalost, znanstvenici liderstva nisu uspjeli izolirati i istražiti važnu varijablu “karakternost” te su se prema njoj odnosili kao prema “teškom ispitnom pitanju kojeg ćeš se prihvatiti u neka bolja vremena.”

Karakter je stoga individualna karakteristika pojedinca proizašla iz omjera dobrih i loših osobina.

Karakter je najvažniji čimbenik koji određuje uspješnost liderstva. Stoga ćemo kroz navode ugledne novinarkе Tayje Zinkin jasno i koncizno opisati kako se ponaša *karakterna osoba* koja u svojem životu manifestira temeljne ljudske vrijednosti:

- pošten čovjek,
- čovjek s osjećajem dužnosti i odgovornosti koje mu nameće njegov položaj, ma kakav on bio,
- čovjek koji govori istinu,
- čovjek koji priznaje i prepušta drugima ono što im pripada,
- čovjek koji se obzirno odnosi prema slabima,
- čovjek koji ima izgrađena načela kojih se rijetko kada odriče,
- čovjek kojeg sreća ne baca u zanos, a nesreća u depresiju,
- čovjek koji je lojalan,
- čovjek kojem se može vjerovati.

Drugi opis “karakternog čovjeka” iznio je jedan iskusan i veoma poštovani lider, general američke vojske Mathew B. Ridgeway, veteran Drugog svjetskog rata:

“Karakter označava *samodisciplinu, odanost, spremnost prihvaćanja odgovornosti i priznavanja pogreške. Označava i nesebičnost, skromnost, poniznost, spremnost na žrtvu kad god je potrebno*, te prema mojem mišljenju, *vjeru u Boga*. Dopustite mi da vam ispričam jedan primjer:

U kritičnoj fazi bitke kod Bulge, u Drugom svjetskom ratu, Nijemci su krenuli u protunapad i probili se kroz obrambene linije savezničkih snaga u Francuskoj. Kao zapovjednik 18. Zračno-desantnog korpusa sastao sam se s jednim drugim zapovjednikom istog ranga koji mi se trebao pridružiti u borbi. Tom prilikom čovjek je rekao:

Karakter je najvažniji čimbenik koji određuje uspješnost liderstva.

‘Drago mi je što si baš ti pokraj mene. O karakteru sve ovisi.’ Dugo sam ga poznao i znao sam što pod time misli. Odgovorio sam kako i ja mislim isto.

Jedan drugome nismo trebali ništa više reći... sve je bilo jasno. Oboje smo znali da će onaj drugi izdržati bez obzira na pritisak, da će pomoći ako bude mogao, reći istinu i održati svoju riječ. Tako se stvara *povjerenje* u korijenima svakog uspjeha.”

3.2. Nesebičnost: temelj liderstva

“Sebičnost je ljudska, a nesebičnost božanska kvaliteta.” Prethodna rečenica govori o istini povezanoj s ovom plemenitom vrli- nom, izvorom dobrog i moralnog u ljudskom biću.

Nesebičnost (ili *požrtvovnost*) temelji se na idealu ili viziji pojedinca - njegovom životnom cilju. Što je vizija uzvišenija to je viši stupanj nesebičnosti pa je tako i sposobnost vodstva veća. Riječ je o prirodnom zakonu. Pa ipak, veliki je otpor prema toj istini. Swami *Vivekananda* jednom prilikom lucidno je progovorio o

U centru vrline nesebičnosti nalazi se vjera - vjera u Boga, savjest, unutarnji glas - kako god je nazvali. Vjera je životni dah svake osobe.

tom fenomenu: "Potpunu nesebičnost ne možemo zahtijevati od svakoga. To jednostavno nije moguće. No, ako u svojim mislima ne možete obuhvatiti cijelo čovječanstvo, tada barem mislite na svoju zemlju. Ako ne možete misliti na svoju zemlju, pokušajte sa svojom užom zajednicom. Ako ne možete misliti na svoju užu zajednicu, mislite na svoju obitelj. Ako ne možete misliti na obitelj potrudite se misliti na svoju ženu. Za ime Božje, nemojte misliti samo na sebe!"

U centru vrline nesebičnosti nalazi se vjera - vjera u Boga, savjest, unutarnji glas - kako god je nazvali. Vjera je životni dah svake osobe, a pruža nam:

- samopouzdanje,
- samozadovoljstvo,
- samopožrtvovnost,
- te naposljetku samospoznaju.

Nesebičnost također obuhvaća ljudske vrijednosti - plemenito u ljudskom biću. Pet najvažnijih ljudskih vrijednosti jesu:

- *Istina*, ono što je nepromjenjivo,
- *Ispravno ponašanje*, usklađenost s obvezama i dužnostima pojedinog položaja,

- *Ljubav*, u smislu nesebične ljubavi koja ne očekuje ništa zauzvrat,
- *Mir*, u smislu staloženosti odnosno potpunog duševnog mira,
- *Nenasilje* koje podrazumijeva da se nikoga ne povrijedi riječju ili djelom.

Od pet navedenih vrijednosti prve dvije - *istina* i *ispravno ponašanje* - u sebi sadrže srž sveukupne moralnosti. U njima su sadržani *poštenje*, *integritet* i *odanost*. Drevna moralna pouka utemeljena na tim dvjema vrijednostima glasi: "Govori istinu i djeluj u skladu s dužnostima i obvezama koje ti nameće tvoj položaj, ma kakav on bio".

A kada se djeluje iz nesebične ljubavi tada se javlja savršeni *mir* i *staloženost*, u uspjehu ili neuspjehu, radosti ili bolu, sreći ili patnji.

Nesebičan čovjek nije pohlepan i ne traži prečice do uspjeha pa zbog toga njegov osobni integritet nikada ne dolazi u pitanje. On ne traži pogodnosti pred drugima; on je po prirodi pošten. Ne traži ništa za sebe; njegova je odanost postojana i čvrsta.

Kada čovjek ima spomenute vrline njegove su misli, riječi i djela međusobno usklađeni. On govori ono što misli i čini ono što govori. Njegovoj osobnosti *dvoličnost* je posve strana što ga čini vjerodostojnim pa mu radi toga ljudi vjeruju. Dakle, jedino osoba od povjerenja može postati pravim liderom.

3.3. Povijesne činjenice: važnost nesebičnosti

U nastavku ćemo promotriti tri različite percepcije nesebičnosti u trima različitim kulturama. Prva, relativno novijeg datuma, potječe iz Europe; druga je iz Kine, a najstarija je indijska.



„Dobrota je jedina investicija
koja nikada ne podbacuje.“

Henry David Thoreau:



Ponekad je dovoljna samo kap odgovornosti, kap brige, kap empatije, kap ljubavi, kap poštenja, kap povjerenja, da počnemo mijenjati svijet oko nas.

Razumijemo i vjerujemo da poslovati dobro znači i činiti dobro.

Dr. Victor E. Frankel austrijski je psihijatar židovskog porijekla koji je dio života proveo u njemačkim logorima. O njegovom ugledu dovoljno govori činjenica da ga stručna javnost stavlja uz bok s Freudom i Jungom. Jednom prilikom Frankel je rekao:

“Uvijek iznova upozoravam svoje studente u Europi i Americi: nemojte *težiti* za uspjehom - što više težite za uspjehom to ćete ga lakše promašiti. To je stoga što se za uspjehom, kao ni za srećom, ne treba trčati. Uspjeh je nenamjerna sporedna posljedica naše osobne posvećenosti cilju koji je ‘veći od nas samih’, naše predanosti drugima, a ne samom sebi. Sreća se mora dogoditi, a to isto odnosi se na uspjeh: dopustite mu da se dogodi umjesto da ga nastojite postići. Slušajte što vam kazuje savjest i ostvarite to na najbolji mogući način. Tada ćete doživjeti - dugoročno gledano - da vas uspjeh u stopu prati samo zato jer ne mislite na njega.”

Vratimo se sada dva tisućljeća u prošlost. Čuveni kineski mudrac *Lao Tse* opisao je odliku nesebičnosti lidera sljedećim riječima:

“Nebo i zemlja ne postoje zbog sebe i vlastite sebičnosti već radi svih bića.

Mudri lider svoju egocentričnost drži pod kontrolom, te je uspješan upravo radi toga. Prosvijetljeno liderstvo poistovjećuje se sa služenjem, a ne sa sebičnošću.

Mudri lider, koji poznaje ovu istinu, svoju egocentričnost drži pod kontrolom, te je uspješan upravo radi toga.

Prosvijetljeno liderstvo poistovjećuje se sa služenjem, a ne sa sebičnošću.

Lider napreduje i dulje se zadržava na funkciji ukoliko dobrobit zajednice stavlja iznad svoje osobne koristi.”

Na kraju ćemo se vratiti 5.000 godina u prošlost, u vrijeme kad je na bojnopolju Kurukšetra stvorena poznata knjiga o duhovnosti *Bhagavad Gita* (sastavni dio *Mahabharate*) u kojoj je opisano načelo *niskam karme*. Načelo se odnosi na predano obavljanje dužnosti koje nije popraćeno brigom za rezultate djelovanja i vlastitu korist. Naime, upravo je očekivanje dobrobiti temeljni razlog brige, tjeskobe i nemira, a uznemireni um negativno utječe na ishod djelovanja.

Igramo li tenis na način da jednim okom neprestano motrimo semafor (rezultat) protivnik će nas lako pobijediti. Svakome je jasno da je pametnije usredotočiti se na lopticu jer ćemo igru tada odigrati na najbolji način.

3.4. Ambicija i vodstvo

Vjerovanje da je ambicija kvalitetna pokretačka snaga bez koje je čovjek trom i nepokretan široko je rašireno. Štoviše, u rječniku je riječ “ambicija” pojašnjena u kontekstu “težnje za uspjehom ili napredovanjem”. Istina je da ambicija predstavlja moćnu pokretačku snagu. Pritom treba razlikovati dvije vrste ambicioznosti:

1. žudnju za osobnim uspjehom i napredovanjem (kratkoročni rezultati),
2. žudnja za ostvarenjem ideala ili vizije “viših od nas samih” (dugoročni rezultati).

Prije četrstideset godina Francis Bacon, veliki engleski filozof, pravnik i državnik, pisao je o ambicioznim ljudima. Riječi kojima ih je opisao istinite su i danas, kao što su i tada bile:

“Kada nije sputana, ambicija čini ljude aktivnima, revnima i uzbuđenima. No, ako je netko ili nešto sputava pa zbog toga ne može ostvariti svoj naum, pretvara se u pogubnu i otrovnu osobinu. Stoga će ambiciozni ljudi, ako uspiju pronaći način da ostvare svoj uspon i neprestano napreduju, biti zaposleni, a ne opasni. No, ako njihove želje naiđu na prepreke, tada postaju nezadovoljni te počinju sa zlobom i zavišću gledati na ljude i situacije radujući se kada stvari krenu nizbrdo. Tako se razvija najgora moguća osobina sluge kralja ili države.”

Nakon što je pojasnio prirodu ambicioznog čovjeka, Francis Bacon na kraju zaključuje da najveće dobro čine osobe koje imaju “snažniji osjećaj za dužnost nego za uspinjanje” odnosno osobe sposobne uzdignuti se iznad osobnih interesa. Međutim, ljudskom biću nije jednostavno othrvati se nagonu i odvojiti od “Ja i Moje”.

Zbog toga se narodi, društva i organizacije koji razumiju značaj liderstva koriste različitim tehnikama u stvaranju poticajnog okruženja kako bi liderima pomogli da svoje osobne ambicije - koje su u svakog čovjeka prirodna i legitimna pojava - uzdignu na višu razinu ideala.

3.5. Organizacijska kultura koja podupire nesebičnost

Kultura organizacije istoznačnica je za koncepciju koja se u oružanim snagama naziva *esprit-de-corps*. *Esprit-de-corps* se definira kao “poštivanje časti i interesa

Kada nije sputana, ambicija čini ljude aktivnima, revnima i uzbuđenima.

No, ako je netko ili nešto sputava pa zbog toga ne može ostvariti svoj naum, pretvara se u pogubnu i otrovnu osobinu.

skupine kojoj čovjek pripada”. *Esprit-de-corps* ljude ispunjava osjećajem da “ni jedna žrtva nije prevelika za očuvanje časti i dobrog imena”.

Većina japanskih direktora - kao i veliki broj drugih lidera širom svijeta - osjeća da je njihov glavni zadatak izgradnja upravo takve kulture u organizacijama kojima su na čelu. No, kako to da Japanci prednjače po kvaliteti kulture organizacija? Želimo li ispravno razumjeti japansko čudo, moramo prethodno istražiti kulturu samuraja i duh bušida, drevnih tradicija koje ustrajanjem na ljudskim vrijednostima uzdižu pojedinca iznad osobnih interesa.

U kulturnom naslijeđu Japana samurajem se naziva ratnik koji vjeruje da su *odvažnost, čast i odanost* šogunu (gospodaru) važniji od samog života. Samuraji su bili poznati - pored ostalog - po nepopustljivoj snazi volje koju su jačali postom i bosonogim trčanjem po snijegu. Tako se u njih usadi-vao duh bušida. Bušido u doslovnom prijevodu znači “put ratnika”, a odnosi se na devet vrlina - pravila ponašanja - koje naglašavaju: pravednost, hrabrost, dobrotu, ljubaznost, istinu i istinitost, čast, vjernost, obvezu i lojalnost.

Iako je Japan u Drugom svjetskom ratu poražen, iako ne raspolaže prirodnim resursima, a veličinom nalikuje Kaliforniji, ipak je nakon rata postao najmoćnija gospodarska sila u svijetu. Kako?

Japanski politički i poslovni šoguni (lideri) uspjeli su nakon poraza odgojiti nove “industrijske samuraje” i usaditi u njih duh

gospodarskog bušida. Prema njihovom svjetonazoru, nijedna žrtva nije prevelika da se od Japana stvori svjetska gospodarska velesila. Primjer Japana zorno pokazuje što se sve može postići poticanjem vrlina dužnosti, požrtvovnosti, poniznosti i napor-nog rada, te kako na ljude utječe uzvišena vizija koja u fokus stavlja dobrobit nacije, a ne pojedinca.

4. BITI, univerzalna unutarnja struktura lidera: Najvažnije kvalitete

Karakter neke osobe određuju brojne osobine. Iako se u literaturi o vodstvu navode mnoge, u nastavku ćemo detaljnije proučiti tri najvažnije. Pored kvalitete *nesebičnosti* koju smo ranije pojasnili riječ je o *hrabrosti*, *snazi volje* i *inicijativi*.

4.1. Hrabrost

Hrabrost je omiljena vrлина svakog društva jer su čovječnost i odvažnost čvrsto povezani. A najznačajniji čin hrabrosti svakog lidera je *odlučivanje*. Ni jedna aktivnost ne može započeti ako nema odluke. Lider odlučivanjem preuzima na sebe odgovornost za uspjeh ili neuspjeh pa zbog toga većina ljudi oklijeva. Pritom je vrlo važno pažljivo odlučivati, nakon što se odvagnu sve pozitivne i negativne strane raspoloživih rješenja.

No, čak i nakon podrobne analize rijetko kada se problem potpuno rasvijetli pa zbog toga ispravno rješenje ostaje zamagljeno. Dakle, odlučivanje je čvrsto povezano s neizvjesnošću što loše lidere i menadžere nerijetko tjera u očaj. Zbog toga mnogi

oklijevaju zaboravljajući kako je “loša odluka bolja od nikakve odluke”.

Postoje i druge važne odlike koje hrabrost nosi sa sobom kao primjerice:

- kukavičluk tjera osobu da sakriva istinu; hrabri ljudi ne lažu,
- hrabro je zahtijevati visoke standarde izvršenja zadataka, čak i po cijenu vlastite nepopularnosti,
- hrabrost je potrebna za kažnjavanje. Susjećanje se često koristi kao izgovor za pomanjkanje hrabrosti,
- hrabro je reći “ne” neetičkom postupanju.

Osim moralne liderima je potrebna i fizička hrabrost. Moralnu hrabrost moguće je opisati ovim kategorijama:

- mirna odlučnost,
- spremnost na rizike,
- spremnost na preuzimanje odgovornosti za donesene odluke,
- spremnost da se s podređenima dijele zasluge za uspješno obavljene zadatke,
- spremnost da se preuzme krivnja ukoliko stvari krenu u neželjenom smjeru,
- ustrajnost da se podnesu bure i razočaranja.

Još jednom ćemo naglasiti da je *odvažnost* značajna kvaliteta liderstva. Peter Drucker, jedan od osnivača znanosti menadžmenta, o tome kaže:

“Odvažnost određuje istinske prioritete, a ne analiza. Odaberite budućnost, a ne prošlost; usredotočite se na mogućnosti, a ne na probleme; odaberite vlastiti put umjesto da u ‘zajedničkom vagonu’ putujete s masama. Težite visokim ciljevima koji zahtijevaju kontinuiranu promjenu umjesto da udobno sjedite u fotelji lažne sigurnosti.”

Na kraju treba reći da je najmoćniji izvor hrabrosti drevna istina svih religija svijeta koja tvrdi da duša nikada ne umire - da je vječna i neuništiva - što nas na koncu dovodi do ključnog pitanja: Kako ćemo iskusiti tu važnu istinu? Odgovor leži u “snazi volje” da učinimo napor i pokrenemo se u željenom smjeru.

4.2. Snaga volje

Snagu volje (ustrajnost) susrećemo u osobnosti svih izuzetnih lidera. Snaga volje kraljica je svih leaderskih kvaliteta i izvor brojnih drugih sposobnosti.

Prilikom implementacije bilo kojeg plana, programa ili projekta uvijek nailazimo na različite poteškoće. Ljudi koji rade na implementaciji uobičajeno se susreću s neuspjesima koji su ponekad uzrokovani prirodom, ponekad se javljaju zbog nedostatka resursa, a ponekad ljudskim slabostima. Pravi lider mora imati snažnu volju (možemo je nazvati *odlučnost*, *ustrajnost* ili *izdržljivost*) da nastavi dalje na svome putu unatoč nazadovanju i poteškoćama.

Rezultati dosadašnjih istraživanja i pokusa ukazuju da skoro svaki čovjek želi poboljšati

i razviti svoju osobnost. Nažalost, tek je petnaest posto onih koji nastoje promijeniti svoje navike, misli i djela. Mnogima nedostaje potrebna snaga volje da ustraju na tom putu. Upravo zbog toga se ova kvaliteta smatra “vladaricom svih osobina”.

“Pokušaj... uvijek iznova... pokušaj” - savjet je koji se temelji na čuvenoj pjesmi o Robertu Bruceu. Winston Churchill na dramatičan način predočio je vrijednost ustrajnosti na jednom predavanju u Londonu, po završetku Drugog svjetskog rata, na kojem su se okupili brojni uglednici javnog života Engleske kako bi više saznali o kvalitetnom liderstvu.

Toga dana dvorana u kojoj se održavalo predavanje ispunjena je do posljednjeg mjesta. Svi su željno očekivali trenutak da Sir Winston Churchill javno otkrije tajnu svojeg liderstva. Nakon uobičajenih pozdravnih riječi, Churchill je pozvan da se obrati uzvanicima. Ustao je i polako prišao govornici. Iz džepa je izvadio male četvrtaste naočale i stavio ih na glavu. Nakon toga iz drugog džepa je izvadio komadić papira, stavio ga pred sebe i preko naočala pogledao prisutne. U dvorani je vladala grobna tišina i napetost. U tom trenutku izrekao je legendarnu misao:

Pravi lider mora imati snažnu volju (možemo je nazvati odlučnost, ustrajnost ili izdržljivost) da nastavi dalje na svome putu unatoč nazadovanju i poteškoćama.

“Nikada, nikada, nikada,
Baš nikada... nemojte odustati!”

Nakon što je gromkim glasom izgovorio ovih sedam riječi, vratio se na svoje mjesto ostavivši dvoranu u grobnoj tišini. Ljudi su zbunjeni šutjeli. Međutim, ubrzo su shvatili što im je imao za reći, ustali se i pozdravili ga snažnim dugotrajnim aplauzom.

Churchill je u samo sedam riječi uspio izraziti veliku tajnu liderstva i uspješnosti ravnajući se pritom prema vlastitom životu u kojem nikada nije postao malodušan unatoč brojnim usponima i padovima. Kad je vrijeme sazrijelo, poveo je svoj narod u pobjedu u najvećem i najkrvavijem ratu ljudske povijesti.

Drugi primjer vrijednosti *snage volje* priča je o uspjehu poznatog lanca restorana brze prehrane *McDonald's*. U želji da stave do znanja koliko im je ustrajnost važna, u uredu svakog lidera i menadžera izvjesili su natpis:

Ustrajnost se ničim ne može zamijeniti.
Ne može se zamijeniti talentom - svijet je prepun talentiranih luzera.
Ne može se zamijeniti genijalnošću - genijalci u pravilu ostaju “kratkih rukava”.

Churchillova legendarna poruka
liderima glasi: “Nikada, nikada, nikada,
Baš nikada... nemojte odustati!”

Ne može se zamijeniti obrazovanjem - svijet je prepun obrazovanih propalica.
Jedino uz pomoć USTRAJNOSTI i ODLUČNOSTI moguća su svakakva postignuća.

Osoba s razvijenom snagom volje gospodar je svoje sudbine. Riječ je, naime, o osnovnoj kvaliteti osobnog razvoja. Ako se u svijesti pojedinca ojača i učvrsti, tada je moguće preobraziti karakter. A što znači “preobraziti karakter”?

To znači da se osobnost pojedinca oslobađa loših navika i slabosti koje proizlaze iz *žudnje, ljutnje, vezanosti, poblepe, sebičnosti i zavisti*. Tek tada je moguće usvojiti i jačati kvalitete dobrog liderstva. Tisućljetno iskustvo duhovne prakse drevnih tradicija u preobrazbi čovjeka sažeto je u sljedećim riječima:

“Onaj koji uspije nadvladati unutarnje slabosti lako će nadvladati nepovoljne izvanjske okolnosti.”

Kada govorimo o snazi volje potrebno je upozoriti da se ona ne smije miješati s pukom tvrdoglavošću. *Tvrdoglavost* je nusproizvod taštine, sebičnosti ili čistog neznanja. Međutim, crta koja dijeli snagu volje i tvrdoglavost veoma je tanka.

“Uvijek postoji opasnost da se *odlučnost* pretvori u puku tvrdoglavost, a *prilagodljivost* u puku kolebljivost. Ukoliko ste sposobni očuvati u sebi ravnotežu između navedenih dviju kvaliteta - snage volje i prilagodljivosti uma - na pravom ste putu da postanete veliki lider.”

Izvor snage volje - *svijest ili unutarnji glas* - pomaže lideru da ustraje na pravom putu. Međutim, ako je izvor u sebičnosti tada tvrdoglavost uvijek prevlada. Zato su

mnogi diktatori, poput Hitlera i Stanjina, izuzetnu snagu volje crpili iz ega pa su na kraju ispali megalomani.

4.3. Inicijativa

Uspješni lider uvijek je na “dva koraka ispred sadašnjosti”, a to postiže inteligentnim predviđanjem utemeljenim na kvalitetnim informacijama koje mu pomaže da prevlada probleme i prepreke kada se pojave. Uspješni lider spremno prihvaća nove prilike, mogućnosti i putove kada i ako se ukažu, a sve u cilju realizacije postavljenog zadatka. Sve ove osobine ukazuju na *inicijativu*. Ukratko rečeno, čovjek od inicijative samostalno započinje aktivnosti što ga čini dinamičnom osobom. S druge strane, osoba bez inicijative gubi vrijeme u iščekivanju da se nešto dogodi. On ili ona plaše

se riskirati: “Nitko mi nije rekao”, “nije bilo naređeno”, “nisam znao” i slične riječi dolaze od lidera koji nemaju inicijative. Suprotno tome, osoba od inicijative potiče da se stvari događaju.

Strah od pogreške velika je prepreka za inicijativu. Zbog toga u okruženju uzajamnog povjerenja i optimalnog prijenosa odgovornosti i ovlaštenja dolazi do procvata inicijative. Prema tome, neobično je važno da lideri svjesno izgrađuju kreativno okruženje pod poznatim geslom “ljudski je griješiti”.

Ako se sposobnost razlučivanja ispravno koristi, vjerojatnost da pogriješimo smanjit će se. Ako se to ipak dogodi, tada pogrešku treba odmah ispraviti postavljajući se prema svemu kao da je riječ o procesa učenja, a ne o nekoj kazni. Upravo tako dolazi do rasta i razvoja inicijative.

5. BITI, univerzalna unutarnja struktura lidera: Poznavanje posla i sebe

Znanje je važna komponenta univerzalne unutarnje strukture dobrih lidera, a obuhvaća tri područja:

1. Poznavanje posla,
2. Poznavanje sebe (podrazumijeva svijest o osobnim vrlinama i nedostacima),
3. Sposobnost ophođenja s ljudima.

Sposobnost ophođenja s ljudima uključuje osnovna znanja o ljudskoj prirodi. Obuhvaća i sve vrijednosti ostalih dijelova unutarnje strukture koje osiguravaju da se lider prema ljudima ophodi na najbolji mogući način kako bi ih potaknuo da u svakoj (ne)

Sposobnost ophođenja s ljudima uključuje osnovna znanja o ljudskoj prirodi.

prilici daju sve od sebe. Prava vrijednost znanja ogleda se u *osobnom iskustvu* koje je za liderstvo neprocjenjivo važno. Pa ipak, učenje na primjeru i iskustvima drugih ljudi također je važna karakteristika posebnih ljudi. Učenje je cjeloživotni proces, a čitanje navika koja značajno doprinosi razvoju osobnosti putem stjecanja neizravnih iskustava. Istraživanje provedeno u SAD-u pokazalo je da prosječni predsjednik uprave američke tvrtke godišnje pročita devetnaest knjiga od kojih barem deset nisu iz područja beletristike. Prema tome, mudro je zaključiti da čitanje predstavlja moćno sredstvo u jačanju liderstva.

5.1. Poznavanje posla

S obzirom na to da je “znanje moć”, poznavati biznis (ili neko drugo područje djelovanja) veoma je važno za liderstvo. Činjenica je, naime, da “skupinom ljudi dominira onaj koji najjasnije vidi”. Poznavanje cjelokupnog sustava - unutarnjeg i vanjskog okruženja - na nekom području djelovanja nužno je za uspješno vodstvo.

Lider će se najbolje razvijati kada se područje njegova djelovanja poklapa s njegovim

spособnostima i afinitetima. No, čak i onda kada područje djelovanja ispravno odabere, lider treba nastaviti s učenjem i nadograđivanjem znanja kako bi održao prijeko potrebnu fleksibilnost u svijetu kontinuiranih promjena.

Lideri bi još u mladosti trebali započeti učiti kroz znanja i iskustva drugih ljudi. Jer, kako kaže jedna stara narodna poslovice: “Mudri postajemo kada shvatimo da u neznanju nema sramote.” Znatizeljan i otvoren um te prihvatanje kritike od ljudi koji o nečemu više znaju neophodni su za nadogradnju znanja.

Krajnji cilj znanja u odabranom području djelovanja ogleda se u razvoju *intuicije* koja se ponekad smatra *šestim čulom*. Primjerice, riječ je o sposobnosti biznismena koja je usporediva s dijagnostičkom intuicijom (sposobnostima) nadarenog liječnika. Intuicija se često definira kao “spoznajna snaga pomoću koje trenutačno razumijemo istinsku bit neke stvari ili situacije, a da pritom ne razmišljamo ili analiziramo”. Izgleda da je intuicija rezultat dugogodišnjeg proučavanja različitih aspekata nekog područja koje se potom trenutno manifestira kada se ukaže potreba.

5.2. Poznavanje sebe

Istinski lideri moraju dobro poznavati vlastitu osobnost. To je presudno važno. U svojoj suštini vodstvo se odnosi na interakcije lidera i podređenih pa bi jedni i drugi morali poznavati i razumjeti obje strane. Ljudska je tragedija što svaki čovjek sebe smatra “savršenim” istovremeno odbijajući sagledati “drugú stranu medalje”.

Pa ipak, u svakoj osobi doista egzistira plemeniti bitak koji (pre)često biva prekriven

Poznavanje cjelokupnog sustava - unutarnjeg i vanjskog okruženja - na nekom području djelovanja nužno je za uspješno vodstvo.

slojevima *sebičnosti, želje, pohlepe, ljutnje* i *zavisti* različite debljine. Duboko uronjeni u njih, kao ljudi odbijamo uvidjeti da možda ipak imamo nedostatke. Umjesto toga, uobičajeno okrivljujemo druge zbog “razočaranja”, “prevara” i drugih problema. Kako bi bolje razumjeli što o tome mislim reći, promotrite primjer o dvojici braće.

Dva brata odrasla su u istome gradu, u imućnoj i uglednoj obitelji. Iako su potjecali iz iste obitelji i istog okruženja, na završetku studija vrlo su se razlikovali po prirodi i temperamentu. Jednoga dana stariji brat bos i bez cipela prolazio je dnevnim boravkom obiteljskog doma. Na sredini sobe nagazio je čašu koju je nakon igre zaboravilo susjedovo dijete. S obzirom na to da ga je jako zaboljelo počeo se derati: “Znam da mi je netko namjerno podmetnuo ovu čašu samo da bi me povrijedio. U ovoj kući svi su protiv mene. Zavide mi i zato me žele povrijediti. Zašto su ljudi tako zločesti?!” Kad je čuo viku, mlađi brat je dotrčao u sobu nagazivši na istu čašu, još snažnije od starijeg brata. No, on je u istoj situaciji drugačije reagirao: “Samo slijepac poput mene

Duboko uronjeni u sebičnost, želje, pohlepu, ljutnju i zavist, kao ljudi odbijamo uvidjeti da možda ipak imamo nedostatke. Umjesto toga, uobičajeno okrivljujemo druge zbog “razočaranja”, “prevara” i drugih problema.

ovako bezglavo nalijeće na razbijenu čašu. Sâm sam kriv kad ne pazim!”

Na ovom primjeru vidimo kako bi narav starijeg brata zahtijevala popriličnu transformaciju kada bismo od njega željeli napraviti istinskog vođu. S druge strane mlađi brat predstavlja dobar “materijal za daljnju obradu”. Ljudi koji dobro poznaju svoj karakter nemaju problema sa sumnjama koje negativno utječu na ophođenje s drugima.

6. BITI, univerzalna unutarnja struktura lidera: Ophođenje s ljudima

Kvalitetno ophođenje s ljudima ključni je čimbenik vodstva, a proizlazi iz snage i usklađenosti *univerzalne unutarnje strukture*.

Stoga je “jačanje unutarnje strukture” - kako bi “u pobjedi i u porazu” izvukao najbolje od svojih ljudi - najvažniji zadatak vođe. Prije nego otvorimo raspravu o metodama koje ojačavaju strukturu,

razmotrimo neke aspekte sposobnosti kvalitetnog ophođenja s ljudima:

1. ophođenje s ljudima na različitim razinama,
2. ljudska priroda,
3. temeljna formula za ophođenje s ljudima,
4. komuniciranje: poznavanje ljudi,
5. stilovi liderstva,
6. liderstvo u globalnom kontekstu,
7. praktični savjeti za ophođenje s ljudima.

K KORLAT

VINARIJA BENKOVAC

www.korlat-vina.hr
facebook.com/badelvina



6.1. Ophođenje s ljudima na različitim razinama

Istraživački institut *Stanford* kvantitativno je procijenio koliko je razumijevanja i ophođenja s ljudima važno, ustvrdivši na koncu da je riječ o varijablama koje čine 85% uspješnosti liderstva. Svaki lider, u bilo kojoj organizaciji, mora djelovati na tri razine:

1. Prvoj - *podređenoj* - članovi njegova tima,
2. Drugoj - *paralelnoj* - suradnici i kolege nad kojima nema kontrolu,
3. Trećoj - *nadređenoj* - šef pod čijim vodstvom funkcionira.

6.2. Ljudska priroda

Poznavanje ljudske prirode preduvjet je ispravnog postupanja lidera prema podređenima, nadređenima i kolegama istog ranga. Iako su na tu temu razvijene mnoge koncepcije u nastavku ćemo se usredotočiti na dvije. Najnovija istraživanja, naime, pokazuju da su ljudi uglavnom motivirani unutarnjim, a ne izvanjskim potrebama. U tom je kontekstu primjenjiv *Maslowljev* koncept hijerarhije potreba koji nam kazuje da su potrebe u međusobnom odnosu:

1. Fiziološke potrebe (jake potrebe, prve se zadovoljavaju, slabo poticajne),
2. Potrebe za sigurnošću,
3. Društvene potrebe,
4. Potreba za samopoštovanjem,
5. Samoostvarenje,
6. Duhovnost (slabija potreba, posljednja se zadovoljava, jako poticajna).

Posljednjih godina života *Maslow* se uglavnom bavio duhovnim potrebama - koje čine osnovu istočnjačke kulture, etike i civilizacije već šest tisuća godina. Upravo one potiču čovjeka na predanost, samopožrtvovnost i služenje uzvišenim ciljevima i idealima.

Drugi koncept potječe s istoka, a govori nam da se ljudska priroda sastoji od tri osobine (*gune*):

1. *Tamas* - tupost, lijenost i inertnost,
2. *Rajas* - aktivni i strastveni aspekt prirode,
3. *Sattva* - čisti etički aspekt prirode koji teži skladu i uravnoteženosti.

Potreba da se iskuse rezultati djelovanja potječe iz *rajasa*; odustajanje od djelovanja kada nema koristi rezultat je *tamasa*, a djelovanje koje nije vezano za plodove tog istog rada, uz spoznaju da će plodovi prije ili kasnije, u ovom ili onom obliku, sigurno doći, rezultat je *sattve*. Istočnjačka civilizacija i kultura preživjele su primarno radi toga što su *satvičkom liderstvu* pridavale veliku važnost. *Satvički lideri* kroz povijest snažno su utjecali na Indijce, a jedan od njih bio je Mahatma Gandhi.

6.3. Temeljna formula za ophođenje s ljudima

Postoji jedna jednostavna izreka koja liderima ukazuje na koji način se trebaju ophoditi s ljudima. Toliko je mudra da je stekla status *temeljne formule*:

Najnovija istraživanja, naime, pokazuju da su ljudi uglavnom motivirani unutarnjim, a ne izvanjskim potrebama.

Pravi lider svoje ljude poznaje bolje no što ih poznaju njihove majke. Pravi lider brine o svojim ljudima bolje nego što to čine njihove majke.

“Pravi lider svoje ljude poznaje bolje no što ih poznaju njihove majke. Pravi lider brine o svojim ljudima bolje nego što to čine njihove majke.”

Nitko ne poznaje čovjeka bolje nego što majka poznaje svoju djecu. Ona intuitivno osjeća svaku djetetovu potrebu, sve njegove slabosti kao i dobre osobine. Njena osnovna, a često i jedina briga, je u tome da ih odgoji na pravi način kako bi postali dobri ljudi, na korist obitelji, zajednici, društvu, naciji i svijetu. Što je majčina osobna vizija jasnija i uzvišenija, uzvišenije je i njezino nastojanje da djecu odvede do viših razina. S obzirom na to da dobro poznaje njihovu osobnost, majka uvijek zna tko će što učiniti, dobro ili loše, koga će morati blago udariti po turu, a s kime nasamo porazgovarati. Šibu majka koristi s ljubavlju, kako bi ispravila pogreške i loše navike. Budući da djeca znaju koliko je majci do njih stalo, oni joj *bezuvjetno vjeruju*.

Lider isto tako pristupa svojim ljudima. Ako ljudi vjeruju da ih lider dobro poznaje te da mu je istinski do njih stalo, za vođu će učiniti sve što je u njihovoj moći. Pritom treba naglasiti da je potrebno uložiti truda - koji iziskuje vrijeme, pažnju i istinsko

zanimanje - kako bi se ljude doista upoznao. Osim toga, važno je naglasiti razliku između “ugađanja” i “brige” jer *ugađati* znači prekomjerno maziti - poklanjati materijalne stvari - novac, prikladne poklone i drugo što može pokvariti osobu kojoj su pokloni namijenjeni.

Briga je, s druge strane, stvar stava - to je svojstvo temeljeno na nesebičnoj ljubavi. Posljedično tome, *briga* je povezana sa srcem i nema veze s materijalnim. Za upoznavanje i brigu o ljudima lideri se koriste komunikacijom.

6.4. Komuniciranje: poznavanje ljudi

Sposobnost da se ljudi doista upoznaju polazna je točka ophođenja pri čemu je kvalitetna komunikacija posebno važna. Stoga na poslovnim školama i drugim specijalističkim edukacijama lideri uvježbavaju vještinu komunikacije koja im pomaže da pravilno IZRAZE ono što žele i nastoje napraviti.

Napeti i teški odnosi obično su posljedica loše komunikacije. S vremenom počinjemo primjećivati samo ružnu stranu sugovornika što vodi do otuđenosti. Sposobnost komuniciranja, s druge strane, uravnotežuje ljudske odnose jer poboljšava percepciju i otklanja nesporazume. Ova sposobnost ima dvije strane:

1. Sposobnost izražavanja,
2. Sposobnost slušanja.

Sposobnost izražavanja ne odnosi se samo na rječitost i talentirano kombiniranje riječi. Liderima je sposobnost izražavanja značajno sredstvo za stjecanje povjerenja. Pritom treba naglasiti da verbalno izražavanje pokriva samo 30% dok se ostatak od 70% izražavanja odnosi na “govor tijela” - izraz

u očima, uvjerljivost govora, iskrenost u držanju, te općenito na vibracije koje osoba oko sebe širi. Cjelokupnim bićem lider komunicira poruke pomoću govora tijela, a učinkovitost te komunikacije ovisi o snazi i usklađenosti njegove “univerzalne unutarnje strukture”. Iskreno izražavanje ne trpi pretvaranje. Spontanost, neposrednost i iskrenost mnogo su djelotvorniji od pukog vladanja jezikom.

Sposobnost slušanja odnosi se na razumijevanje i poznavanje sugovornika. Istraživanja su pokazala da je ova komponenta komunikacije mnogo značajnija od govora, ali se unatoč tome u svakodnevnom životu rjeđe koristi. Poznat je tako mudar savjet koji upozorava da trebamo paziti na omjer količine govora i slušanja koji je i sama priroda definirala - dala nam je dva uha za slušanje i samo jedna usta za pričanje!

Slušanje se sastoji od:

1. Fizičkog procesa slušanja koji zahtijeva pomnost;
2. Razumijevanja sadržaja koje nam sugovornik prenosi, što također zahtijeva pomnost,
3. Pamćenja izrečenog što je posljedica prve dvije faze, “čuti” i “razumjeti”.

Sposobnost *pomnog slušanja* - popraćena simpatijom kojom lider sugovorniku iskazuje toplinu - čini da se čovjek s kojim komunicira osjeća kao osoba, a ne kao “bilo tko” (bezoblični entitet poput stroja). Takva vrsta komunikacije unaprjeđuje povjerenje tima pružajući lideru mogućnost za bolje upoznavanje ljudi i njihovih osobnih karakteristika.

Upamtiti ime važna je komponenta kvalitetnog komuniciranja. Nema slađe glazbe za naše uši nego kada čujemo vlastito ime, tko god nam se obraća.

Iskustva pokazuju da uspješno komuniciranje podrazumijeva:

- 50% slušanja,
- 25% govora,
- 15% čitanja,
- 10% pisanja.

6.5. Stilovi liderstva

Izreka po kojoj “pravi lider - u ovisnosti o zadatku, trenutačnim prilikama i sastavu grupe - mora biti sposoban mijenjati stil vodstva od autokratskog do demokratskog” potpuno je točna. Osim toga vrlo jezgrovito opisuje funkcioniranje lidera. Pa ipak, istinski lideri nikada ne usvajaju određeni stil vodstva mehanički - zato što im je netko rekao - već on prirodno proizlazi iz njihove nutrine. Stil liderstva izraz je pojedinca, njegove snage i usklađenosti njegove “univerzalne unutarnje strukture”.

Svaki čovjek koji se prikazuje nečim što ustvari nije osuđen je na propast. *Autentičnost* je uvijek na cijeni pa je stoga najbolje “biti ono što jeste” umjesto da kopirate druge. Osobni primjer najbolja je metoda kojom potičemo ljude da čine ono što se

Sposobnost pomnog slušanja - popraćena simpatijom kojom lider sugovorniku iskazuje toplinu - čini da se čovjek s kojim komunicira osjeća kao osoba.

od njih očekuje. Ako lider radi dvanaest sati dnevno, tada podređenima automatski šalje poruku što od njih očekuje. Osobni primjer *integriteta, čestitosti, skromnosti, odvažnosti, ustrajnosti, inicijative, nesebične ljubavi* prema ljudima, isto kao i negativni primjer lijenosti, pohlepe, sitničavosti ili neistinitosti - zarazno djeluje na druge ljude.

“ČINITI ono što propovijedate” tajna je dobrog liderstva. Postoje (ne)prilike koje traže uvjeravanje kako bi se ljudi potakli da učine ono što je potrebno učiniti. Kada je potpuno razumiju, ljudi se izdižu iznad

situacije i izvršavaju najzamršenije zadatke. Kažnjavanje nekolicine nezainteresiranih ili lijenih pojedinaca koji ne obavljaju svoj dio posla također je nužno kako bi se održala disciplina te kako bi se ljudima nedvosmisleno stavilo do znanja da je lider pravedan i pošten pa kao takav ne podnosi nesposobne, pokvarene i pakosne ljude. Nesposobnost da se poduzmu odgovarajuće mjere često se opravdava argumentima kao što je pritisak s vrha, strah od parničenja, uzbunjivanja sindikata i drugo. U određenoj mjeri također je riječ o pomanjkanju moralne snage za ispravno postupanje.

7. Praktični savjeti za ophođenje s ljudima

Operativna sposobnost liderstva proizlazi iz ophođenja s ljudima kako bi pružili sve što je u njihovoj moći za uspješno izvršenje postavljenog zadatka. Ova kvaliteta ovisi o snazi i usklađenosti liderova BITI, o njegovoj “univerzalnoj unutarnjoj strukturi” koja se može transformirati ako se

lider iskreno posveti preobrazbi. Savjeti o kojima ćemo raspravljati u nastavku teksta većinom se temelje na praktičnim iskustvima lidera u različitim područjima života, a odnose se na ophođenje s podređenima, nadređenima i kolegama istog ranga. Naime, na ljude koji rade za njega pravi lider ne gleda kao na “podređene” već ih smatra “članovima tima”. Ključna vrlina kvalitetnog ophođenja s ljudima je *nesebična ljubav*, nalik majčinskoj ljubavi koja kažnjava s namjerom da ispravi.

Ključna vrlina kvalitetnog ophođenja s ljudima je nesebična ljubav, nalik majčinskoj ljubavi koja kažnjava s namjerom da ispravi.

7.1. Ophođenje s podređenima

Samokontrola. Kapetan bilo koje momčadi ne može nadzirati i poticati članove svojega tima ako prethodno ne nauči nadzirati i kontrolirati sebe. Iako je riječ o teškom i zahtjevnom zadatku, ne uspije li u tome mala je vjerojatnost da će biti uspješan.

Samokontrola zahtijeva stanoviti filozofski odmak i dozu skromnosti koji se često povezuju s aristokratima i svecima. Samokontrola je istovremeno izvor velike sreće.

Uspjeh i poraz. Pravi lider svojim ljudima odaje priznanje za njihov doprinos pobjedi, dok na sebe preuzima odgovornost za eventualne neuspjehe.

Postavljanje ciljeva. Korisno je dopustiti pojedincima da sami postave ciljeve koje će ostvariti svojim radom.

Ispravljanje pogrešaka. Lider često mora ispravljati ljude koji oklijevaju ili pokazuju neke druge slabosti. Pritom treba biti pažljiv i koristiti se, primjerice, ovakvim riječima: “Ovo nije ono što se očekuje od osobe tvojih sposobnosti”. Gruba komunikacija, primjerice: “Što bi se drugo moglo očekivati od glupana kao što si ti?” posve je neprihvatljiva. Prvi pristup ojačava čovjekovo samopoštovanje, čak i u neuspjehu. Drugi pristup će vam sigurno donijeti jednog neprijatelja više u svijetu.

Mi umjesto Ja. Pravi lider uvijek se prikazuje kao dio tima opisujući se riječju “Mi”, a ne “Ja”.

Dostupnost. Lider mora biti dostupan svojim ljudima. Stoga treba odrediti vrijeme i mjesto kada će biti na raspolaganju članovima tima. U ljudskom životu tragedije i problemi česta su pojava pa pravi lider pronalazi vrijeme za razgovor s ljudima o njihovom životu.

Ljutnja. Pravi lider nikada “ne gubi živce”. Pritom treba imati na umu da se ispravno usmjerena ljutnja razlikuje od nekontroliranog bijesa pa je lider stoga ne bi trebao potiskivati. U tim trenucima mora misliti na očuvanje poštovanja i časti osobe na koju se iz opravdanog razloga ljuti.

Pravi lider svojim ljudima odaje priznanje za njihov doprinos pobjedi, dok na sebe preuzima odgovornost za eventualne neuspjehe.

7.2. Priznanja i pohvale

Pravi lideri mudro koriste ljudsku potrebu za priznanjem kako bi motivirali i unaprijedili odnose.

Pažljivo koriste načelo “hvali u javnosti, kori u privatnosti” kako bi izgradili organizacijsku kulturu u kojoj ljudi postižu rezultate koji “nadilaze puku dužnost”.

Iskrena briga i nesebična ljubav temelji su na kojima lider u ljudima budi osjećaj junaštva. Navodimo neke naputke kojima bi se trebali koristiti:

- Smiješite se i pozdravljajte spominjući ljudima njihova imena.
- Primijetite kada osoba kvalitetno radi te ga obavezno pohvalite.
- Osobno se zanimajte za razvoj ljudi i njihovo napredovanje u poslu.
- Povremeno se pridružite svojim ljudima i ručajte u njihovom društvu.
- Pozovite ih na čaj ili večeru u vaš dom.
- Predstavite ljude višim liderima i suradnicima ističući njihove odlike i postignuća.
- Po završetku projekta napišite pismo svakom članu radne grupe i zahvalite se na doprinosu.

“Čini drugima ono što želiš da drugi čine tebi” ophođenje je koje uvijek funkcionira.

7.3. Ophođenje sa suradnicima

Sa suradnicima se ponekad teško izlazi na kraj. Natjecanje, zavist i osobno isticanje prečesto vode do problema u odnosima. Međutim, postoji nekoliko korisnih savjeta u svezi s time:

- budite timski igrač koji pomaže suradnicima u ostvarivanju zadataka i projekata. Dobar timski igrač uvijek je rado viđen gost. “Čini drugima ono što želiš da drugi čine tebi” ophođenje je koje uvijek funkcionira.
- tražite li nezasluženu prednost kolege će vas vjerojatno proglasiti “karijeristom” i neprijateljem.

7.4. Ophođenje s pretpostavljenima

Uspješni lider održava kvalitetne odnose sa svojim pretpostavljenima. Pritom je važno:

1. Upoznati svog pretpostavljenog. Otkuda dolazi, kako je napredovao u struci, koje su mu navike, način rada i težnje... što voli, a što ne voli. Na taj način moći ćete

predvidjeti njegova raspoloženja i želje što je vrlina koja je uvijek na cijeni.

2. Biti pouzdan. Kada se prihvatite nekog zadatka učinite sve što je u vašoj moći da ga uspješno dovršite. Svaki šef želi biti siguran u izvršenje zadatka. Pritom se pogreške - do kojih je došlo unatoč iskrenom zalaganju - prihvatljive, a nepouzdanost je neprihvatljiva. Nайдete li na nepremostive prepreke u izvršenju zadatka najbolje je da o tome sami izvijestite pretpostavljenog, a ne da mu o tome drugi kažu.

3. Pažljivo slušati pretpostavljenog. Gledajte ga u oči i pomno slušajte o čemu vam govori. Čitajte govor njegovog tijela kako biste razumjeli ne samo ono što govori, već i ono što pod time podrazumijeva. Zastanite malo prije odgovora kako biste u potpunosti usvojili i razumjeli sve što vam je rečeno.

4. Kratko i jasno se izražavati te naglašavati bitno kako biste na najbolji mogući način iskoristili vrijeme kojim raspolazete za razgovor s pretpostavljenim. Dobro se pripremite.

5. Biti diplomat. Ponudite različite mogućnosti rješavanja problema jasno navodeći dobre i loše strane rješenja. Pretpostavljeni će vrlo vjerojatno odabrati rješenje koje mu vi predložite. Pa ipak, nemojte odmah odbacivati njegove prijedloge.

6. Biti diplomat ne znači da treba dopustiti pretpostavljenom da odlučuje pogrešno. Nenametljivo mu ukažite na eventualne opasnosti. Budite iskreni. Dugoročno gledano, iskrenost će vam dobiti mnogo više poštovanja kod pretpostavljenih od laskanja i ulagivanja.

7. Mudro je dopustiti da se pretpostavljeni prikazuje u dobrom svjetlu. Istaknite

drugima njegove sposobnosti. Opskrbite ga prije sastanka relevantnim informacijama te ga potom pustite da govori. Za vrijeme sastanka nemojte iznositi nove informacije osim ako ih on sam ne zatraži. Ne žalite se ako on dobije priznanje za vaše ideje. Dugoročno gledajući, to će koristiti vašim odnosima.

8. Budite timski igrač. Dok govorite o vašim suradnicima, istaknite njihove dobre osobine, a ne slabosti. Tako ćete steći iskreno poštovanje.

9. Rješavajte svoje probleme. Podređeni koji sami rješavaju probleme mnogo su omiljeniji od onih koji se stalno žale.

O liderstvu i odnosu lidera s ljudima koje vodi najbolje je pisao Sun Tzu prije više od dvije tisuće godina: “General koji u napredovanju ne traži osobnu slavu, a u

O liderstvu i odnosu lidera s ljudima koje vodi najbolje je pisao Sun Tzu prije više od dvije tisuće godina: “General koji u napredovanju ne traži osobnu slavu, a u povlačenju ne brine o tome kako će izbjeći kaznu - dragulj je svog naroda i države.

povlačenju ne brine o tome kako će izbjeći kaznu - dragulj je svog naroda i države. Prema vojnicima se odnosi kao prema voljenim sinovima pa su oni voljni poginuti uz njega. Ako voli svoje ljude na takav način, zadobit će od njih svu njihovu snagu.”

8. Jačanje BITI: Promijenite se i postanite gospodari svoje sudbine

“Pazite na svoje misli. Tako će vaša djela brinuti sama o sebi. A iz djela nastaju sklonosti. Iz sklonosti se razvijaju navike. Iz navika nastaje karakter. A karakter stvara sudbinu. Prema tome vaša je sudbina u vašim rukama.”

Na kraju dolazimo do ključnog pitanja: “Na koji način unaprijediti liderske sposobnosti pojedinca?” Do sada smo razmatrali što to, holistički i praktično gledano, smatramo liderstvom; što podrazumijevamo pod procesom liderstva, koje su funkcije i

univerzalne komponente liderstva. Naučili smo da je znanje prijeko potrebni čimbenik kvalitetnog liderstva te da ga je potrebno stalno obnavljati kroz stručne knjige i časopise, obuku i seminare.

Također smo rekli da su istraživanja pokazala kako znanje o određenom području - iako važno - u ukupnoj uspješnosti liderstva sudjeluje samo s 12%. *Karakter* je daleko važniji. Upravo u ovom segmentu javljaju se stvarne poteškoće povezane s unaprjeđenjem liderstva. Nažalost, tradicionalni

Ljudi koji žele postati lideri moraju se posvetiti proučavanju fenomena liderstva čitanjem knjiga i časopisa.

obrazovni programi nisu do sada pokazali učinkovitost u smislu preobrazbe ljudi u karakterne individue. A obilježja karakternog čovjeka naveli smo ranije u tekstu:

- pošten čovjek,
- čovjek s osjećajem dužnosti i obveze koju nosi položaj, ma kakav on bio,
- čovjek koji govori istinu,
- čovjek koji priznaje drugima ono što im pripada,
- čovjek koji je obziran prema slabima,
- čovjek koji ima izgrađena načela kojih se pridržava (*walking the talk*),
- čovjek kojega sreća ne baca u zanos, a nesreća u depresiju,
- čovjek koji je lojalan,
- čovjek kojem se može vjerovati.

8.1. Rađaju li se lideri ili stvaraju?

Pitanje koje se samo od sebe nameće glasi: na koji se način mijenjati kako bismo postali dostojni naziva “karakterna osoba”? Je li to uopće moguće? Navedena nedoumica navodi nas na vječnu raspravu o tome rađaju li se lideri ili stvaraju? Najbolji odgovor možemo dobiti postavljanjem istog pitanja u kontekstu sporta: “Rađaju li se

ili stvaraju olimpijski pobjednici?” Jasno je kako se olimpijskim pobjednikom ne postaje bez urođenog talenta i prirodnih predispozicija. No, uz prirodne predispozicije samo vježbanjem, potpunom predanošću i ustrajnošću moguće je doći do olimpijske medalje. Isto je s liderstvom. Vježbanje ljudima pomaže da postanu kvalitetniji lideri. No, činjenica je da tek rijetki postaju “olimpijski pobjednici”.

8.2. Jačanje leaderskih sposobnosti

S obzirom na to da je *um* (koji se odražava u karakteru) veoma važan za liderstvo, trebamo ga kontinuirano uvježbavati kako bismo uvećali ukupne kapacitete. Kako na zapadu ne postoji neki cjeloviti pristup liderstvu, iz zapadnjačke znanosti nećemo mnogo dobiti u tom smislu. Međutim, efikasna tehnika koja potiče želju za usavršavanjem ipak postoji. Riječ je o čitanju životopisa izuzetnih lidera o čemu psiholozi kažu:

“Ljudi koji žele postati lideri moraju se posvetiti proučavanju fenomena liderstva čitanjem knjiga i časopisa. Zatim trebaju preispitati sebe i svoje osobine te ih stalno uspoređivati i usklađivati s kvalitetama velikih lidera, prvo u pogledu ponašanja, a s vremenom i u vidu stjecanja ispravnih stavova. Nema sumnje da mudrost, povezana sa željom da se nauči, snažno utječe na kvalitetu liderstva.”

Prema tome, prva tehnika za razvijanje leaderskih sposobnosti čitanje je i proučavanje raspoloživih materijala o liderstvu, s naglaskom na promišljanje o životima velikih lidera u povijesti. Indijski *Institut za razvoj menadžmenta* upravo provodi istraživanje o kvalitetama izuzetnih lidera u domaćim poduzećima. Istraživanje je obuhvatilo i

Rusija Modija, bivšeg predsjednika *Tata Iron and Steel Company* (TISCO - čeličana), jedne od najbolje vođenih kompanija u zemlji. Rusi je više godina uzastopce proglašen najboljim indijskim liderom, te jednim od najboljih u svijetu.

Rusi spada u grupu stručnjaka koji čvrsto vjeruju da se pravi lideri rađaju. Svoje stavove o toj temi iznio je u intervjuu na nacionalnoj televiziji. Na kraju razgovora, novinar ga je zamolio da ljudima prenese neke preporuke koje će im pomoći u njihovom osobnom razvoju. Zastao je na trenutak kako bi bolje razmislio te se potom prisjetio školskih dana kada je kao dječak gutao knjige o liderima poput Bismarcka ili Napoleona koje su već tada utjecale na njegovo ponašanje. Prisjetio se trenutaka kada ga je njegov otac kažnjavao zbog toga što se ponašao kao Napoleon! Na kraju je pred auditorijem priznao kako su ga životi velikana umnogome inspirirali i vodili u karijeri.

Rusijevo iskustvo nalikuje iskustvu brojnih drugih lidera koji su svjesno ili nesvjesno pod utjecajem priča o životima velikih ljudi. Svaki pojedinac koji nastoji unaprijediti svoj osobni razvoj trebao bi čitati o životima izuzetnih ljudi - naročito s područja vlastite ekspertize. Biografije velikana odlična su investicija za unaprjeđenje liderstva.

Potruga za sustavnim pristupom transformacije ljudi dovela je pisca ovih redaka do zlatnih rudnika indijske duhovne baštine i posebnih iskustava reprogramiranja ljudskog karaktera. Konceptija *sadbane* (koja podrazumijeva ustrajno nastojanje da se postignu određeni rezultati) koristi se već tisućama godina u namjeri da se iskorjenjivanjem slabosti i poroka te usađivanjem ispravnih ljudskih vrijednosti u karakter unaprijedi ljudsko biće. Savjet koji nam ona nudi glasi:

“Vi pišete na poseban način - uspravnim slovima. To je *prarabdha* (naslijeđeno stanje, situacija ili sklonost). To se može promijeniti tako da pišete slova ukoso. To je *purušartha* (osnovni čovjekov cilj, nastojanje). Vodite brigu o svojim mislima. Tada će vaša djela brinuti sama o sebi. A iz djela nastaju sklonosti. Iz sklonosti nastaju navike. Iz navika nastaje karakter. A karakter stvara sudbinu. Prema tome vaša je sudbina u vašim rukama.”

Ova drevna poruka nam govori da se karakter može unaprijediti ako je osoba spremna upustiti se u osmišljeni program izmjene navika. Zanimljivo je kako je legendarni Peter Drucker došao do potpuno istog zaključka: “Samorazvoj efikasnih rukovoditelja od najveće je važnosti za organizacijski razvoj, bez obzira na to je li riječ o poduzeću, državnoj ustanovi, istraživačkom laboratoriju, bolnici ili vojnoj postrojbi. Usporedo s povećanjem efektivnosti i efikasnosti lidera, povećava se i djelotvornost cijele organizacije. Ako lideri podižu kriterije, u tome ih potom slijede svi drugi ljudi.”

Liderstvo - naročito njegova najznačajnija komponenta BITI - slabo se razvija intelektualnim podučavanjem. Liderstvo je

Liderstvo - naročito njegova najznačajnija komponenta BITI - slabo se razvija intelektualnim podučavanjem.

umijeće koje se stječe isključivo iskustvom, a predstavlja funkciju međusobnih odnosa, radije negoli položaj u organizaciji. Međutim, komponenta učinkovitosti može se i mora naučiti. Peter Drucker o tome kaže: "Učinkovitost je, drugim riječima, navika - splet praktičnih postupaka. A njih je uvijek moguće naučiti. Praktične postupke moguće je naučiti ako ih se uvježbava, uvježbava i uvijek iznova uvježbava."

U svom bestselleru *7 navika uspješnih ljudi* autor Stephen Covey usmjerava se na "promjenu navika ljudi koji žele postati pravi lideri". Ističe kako je relativno lako uvježbavati glazbu, glumu, različite sportove i slično jer se poboljšanje i napredovanje relativno jednostavno prati. No, kako uvježbati nešto što je "neopipljivo" - odlike ljudskog karaktera? Upravo se ovdje koncept *sadbane* - osmišljen radi preobrazbe ljudskog uma i karaktera - pokazuje izuzetno korisnim.

Duhovni tragatelji potiču se na vođenje *osobnog dnevnika*. Iskustvo s tom tehnikom govori da svaki pojedinac koji pošteno i dosljedno provodi disciplinu "nepogrešivo postiže uspjeh". Tehnika uključuje svjesnu odluku da se identificiraju slabosti koje želimo iskorijeniti, te vrline i navike koje bismo željeli usvojiti. Kada se to učini, započinje se s vođenjem osobnog dnevnika u kojeg se bilježe svakodnevna nastojanja uložena u postizanje željenog cilja. Svake večeri osoba bi trebala nekoliko minuta provesti u meditaciji i prisjećanju na dnevne događaje i nastojanja učinjena radi realizacije cilja.

Nakon toga, spoznaje se bilježe u dnevnik na odgovarajući način. Početno polazište dnevnika je "spoznaja samoga sebe" kako je pojašnjeno ranije u tekstu. Nakon što se uoče slabosti kojih se želimo riješiti i vrline koje želimo usaditi, vođenje dnevnika postaje jednostavno.

Translated and reprinted by permission of Leela Press. This article is an excerpt from the book *Sai Baba's Mahanakya on Leadership*, by M.L. Chibbe. Copyright ©2015. by Leela Press, all rights reserved.



M. L. Chibber, doktor znanosti, umirovljeni general indijske vojske, predavač na Indijskoj vojnoj akademiji te dugogodišnji direktor *Institute for Management Development* u New Delhiju. Doktor Chibber dobitnik je nacionalne nagrade "Padmabhushan" koja se u Indiji dodjeljuje za posebne zasluge.



Pusa bako!
tvoji Ivan, Pero i Ana
(i mama i tata).

1

Preuzmi aplikaciju
na svoj pametni telefon.
Više na www.epostcard.hr



2

Fotkaj mobitelom,
napiši tekst i
dizajniraj svoju čestitku.



3

Plati SMS porukom
ili karticom.



4

Hrvatska pošta
dostavlja čestitku -
primatelj razveseljen.



**ŠALJITE NAJMILIJIMA ČESTITKE
KOJE STE SAMI DIZAJNIRALI**

epostcard je nova usluga Hrvatske pošte koja vam omogućuje da sami izradite čestitku kakvu želite. Preuzmite besplatnu aplikaciju **epostcard** na svoj pametni telefon. Snimite novu ili odaberite postojeću fotografiju za naslovnicu čestitke. Unesite tekst čestitke, te ime i adresu primatelja. Uslugu možete platiti putem SMS poruke ili karticom. Hrvatska pošta će čestitku otisnuti i dostaviti kome želite.

Sreću podijeli i razveseli!





Život protkan mudročću: Peter Drucker

Jim Nelson

Uvodnik

Uvoditi umjetnost u leadership naša je inovacija: glazbena umjetnost nas uči kako biti dobar slušač, a likovna umjetnost o tome kako biti bolji promatrač. Pomoću umjetnosti stavljamo ljude u stanje

refleksije kada oni počinju razmišljati o smislu svojih poteza i o smislu onoga što rade. Važno je da se čovjek preispituje ima li smisla ono što radi sam i u timu.

Peter Drucker rodio se 1909. godine u Beču. Pravo je studirao u Njemačkoj iz koje se preselio u Englesku, a potom - bježeći od nacizma - kasnije i u SAD. Po dolasku u SAD Drucker surađuje s General Motorsom te nakon dvije godine izdaje knjigu "Concept of the Corporation" koja je ubrzo postala bestseller. Menadžment je počeo predavati 1971. g. na *Claremont Graduate University* u Kaliforniji. Isto je sveučilište svoju poslovnu školu 1987. godine nazvalo njegovim imenom. Peter Drucker je istinski guru, zvijezda vodilja mnogim generacijama studenata i praktičara koji su desetljećima od njega učili pokušavajući odgovoriti na ključno pitanje: zašto neke organizacije uspijevaju, a druge propadaju?

IEDC - Poslovna škola Bled doživjela je izuzetnu počast kada se profesor Drucker obratio našim diplomantima, djelatnicima, prijateljima i partnerima; taj poseban trenutak zauvijek će ostati u mojem sjećanju. Okupili smo se na proslavi desete obljetnice škole s namjerom da razgovaramo o aktualnim kretanjima u Središnjoj i Istočnoj Europi koja su "kucala" na vrata. Tražili smo odgovore na goruće izazove menadžmenta: nove strategije, nova rješenja, nova tržišta. Unatoč tome, svojom profinjenom

IEDC - Poslovna škola Bled doživjela je izuzetnu počast kada se profesor Drucker obratio našim diplomantima, djelatnicima, prijateljima i partnerima; taj poseban trenutak zauvijek će ostati u mojem sjećanju.

mudrošću i jasnoćom izričaja Drucker je našu pažnju usmjerio u posve neočekivanom smjeru, na jedinu istinsku konkurentsku prednost kojom raspolažemo: *sebe same!*

Uistinu, pouka o tome koliko je važno razumjeti sebe i naučiti upravljati sobom vodila me je sve ove godine. Još od samog početka djelovanje IEDC-a usmjereno je prema samo jednom cilju: razviti istinske lidere kako bi zatim oni stvarali i vodili učinkovite organizacije. Iako su financije, računovodstvo, marketing i inovacije bitni elementi "križaljke" liderstva, *upravljanje sobom* i *osobni razvoj* po važnosti dolaze na prvo mjesto jer se nalaze u temeljima svih menadžerskih odluka.

Kako ćemo onda ovladati umjetnošću upravljanja sobom?

Za sve nas na IEDC-u upravljanje sobom prvenstveno je povezano s reflektivnim promišljanjem. Pored toga otkrili smo da se umjetnost može koristiti kao sredstvo u razvoju lidera budući da ljude vodi u dublje razine spoznaje i razmišljanja pospješujući time osobnu transformaciju.

Peter Drucker, nekadašnji pasionirani student japanske umjetnosti, uvjerio me je da umjetnost pomaže osobi da "sazna više o sebi" pa joj samim time pomaže da postane bolji lider i menadžer. Shodno tome, njegova ključna poruka menadžerima i poslovnim čelnicima glasi: "Ne može upravljati drugim ljudima ako ne upravljate sobom".

Upravo nas je Peter Drucker poticao da krenemo putem integriranja umjetnosti i liderstva inspirirajući nas u traganju za novim edukativnim formama koje izazivaju menadžere da "primijete neprimjetljivo" i razviju sposobnost otkrivanja novog. U trenutku pisanja ovog

teksta prošla su gotovo dva desetljeća ot- kada je IEDC započeo sustavno integrirati umjetnost u svoje akademske programe.

IEDC - Poslovna škola Bled svoju je misiju započela daleke 1986. godine kao prva poslovna škola u Srednjoj i Istočnoj Europi. Osmišljavajući arhitekturu i unutrašnje uređenje škole na samoj obali predivnog Bledskog jezera u slovenskim Alpama, nastojali smo stvoriti estetski inspirativno mjesto za boravak, učenje i istinsku refleksiju polaznika vodeći se pritom ne samo funkcionalnim potrebama studenata već i željom da ih "okružimo umjetnošću". Stoga smo prostor opremili s više od 250 slika i kipova koje nisu puki izvor estetskog užitka već služe i kao poticaj za refleksiju. Umjetnost pomaže otkriti misli i osjećaje, otkriti više o vlastitom identitetu i autentičnosti. Na taj način stvorili smo kreativno okruženje za kreativno liderstvo.

Isto tako, još od prvih dana u redovni ustroj škole i njene svakodnevne profesionalne aktivnosti uključili smo kulturna i umjetnička događanja. Koncerti, izložbe, kazališne predstave i slične manifestacije isprva su služili kao dopuna akademskim radionicama i seminarima koji su polaznicima osiguravali posebno iskustvo i uživanje. U vjerovanju, kako je to lijepo rekao Edgar Schein, "da nas umjetnost i umjetnici potiču da jasnije vidimo, bolje čujemo i čišće doživimo sve što se dešava u nama i u našem okruženju," oduvijek smo poticali takve skupove.

Tijekom godina IEDC je na umjetnost počela gledati kao na esencijalnu komponentu liderskog obrazovanja, a ne samo kao na nadopunu MBA i drugih stručnih programa škole. Stoga od 1990. godine za školu rade mnogi svjetski uglednici poput Mihe Pogačnika (slovenski violinist i kulturni ambasador), Marka Letonje (ugledni

Tijekom godina IEDC je na umjetnost počela gledati kao na esencijalnu komponentu liderskog obrazovanja, a ne samo kao na nadopunu MBA i drugih stručnih programa škole.

slovenski dirigent), Petera Hanke (danski dirigent), Paula Robertsona (britanski violinist), Harisa Pašovića (bosanskohercegovački filmski i kazališni režiser), pretvarajući svojim prisustvom programe razvoja lidera na IEDC-u u vrijedno i posebno estetsko iskustvo. Polaznike na inovativnim radionicama podučavaju dubokom i aktivnom slušanju, glazbi i timskom radu, novim oblicima liderstva, vizualnoj umjetnosti i filmu, inspirirajući ih i stimulirajući na iskušavanje vrijednosti estetskih procesa i razvoj svjesnosti kako bi zajednički otkrili nove alate znanosti i umjetnosti liderstva.

Veoma smo sretni što nas na našem putu podupiru ugledni stručnjaci svjetskog glasa poput Edgara Scheina s MIT-a, Nancy Adler sa Sveučilišta McGill i Iana Sutherlanda, doktora znanosti i profesionalnog pijaniste, koji nam kao predavači na IEDC-u pomažu otkrivati i artikulirati poveznice između liderstva i umjetnosti koja time postaju sve jasnije.

Jesmo li uspješni u ovom pothvatu? Naši alumini (preko 75.000 iz 85 zemalja) redovito nam kažu da je povezivanje umjetnosti i vođenja definitivno bilo transformacijsko iskustvo tijekom studija na IEDC-u. Zašto?

NAGRADE GENERALI AAA

Violeta Bulc, europska povjerenica za promet, dobitnica nagrade IEDC-Poslovne škole Bled



Violeta Bulc: Poslovno obrazovanje je izvor globalnog znanja, ono nudi okruženje u kojem se rukovoditelji osposobljavaju u multikulturnom djelovanju, prekograničnoj suradnji i to je okruženje u kojem niču različite iznimne ideje. IEDC-Poslovna škola je mala poslovna škola s velikim srcem. A upravo je potonje odlika svih dugoročno uspješnih projekata.

Nagrada Generali AAA (Alumni Achievement Award) je javno priznanje IEDC-Poslovne škole Bled za ostvarenje najviših ideala na kojima se temelji iznimne dosege u karijeri, vodstvo, djelovanje za dobrobit društva i doprinos razvoju škole. »Izuzetno sam ponosna što je među dobitnicima najvišeg priznanja diplomcima naše škole za 2015. godinu i Violeta Bulc, europska povjerenica za promet, koja je na našoj školi završila Predsjednički MBA studij,« izjavila je prof. dr. Danica Purg, direktorica i dekanica IEDC-Poslovne škole Bled.

Budući da je obrazovne programe IEDC-Poslovne škole Bled pohađalo preko 75.000 polaznika iz 82 države, od čega je oko 5.000 polaznika programa za stručno usavršavanja aktivno u udrugama diplomaca, u klubovima Alumni IEDC-a, svake godine dobitnici priznanja Generali AAA su i diplomci iz inozemstva (na fotografiji lijevo).

IEDC-Poslovna škola Bled ima **15 alumni klubova** u raznim zemljama diljem svijeta, uključujući i jug Afrike, a u Sloveniji, vjerovatno i u cijeloj srednjoj i istočnoj Europi, ima najdulju tradiciju i najrazgranatiju mrežu klubova. Prva tri kluba (u Sloveniji, u Hrvatskoj i u Rumunjskoj) su osnovana 1992. godine. Mreža diplomaca iste škole je odlična osnova za stvaranje novih poslovnih veza i traženje novih poduzetničkih i profesionalnih mogućnosti, a ponajprije predstavlja platformu za daljnji osobni razvoj pojedinaca. Predsjednica IEDC Alumni kluba Hrvatska je **Anita Hukelj**, Odvjetnički ured Anita Hukelj, koja ističe: „Želja našeg kluba je isticati vrhunsku razinu IEDC kao izvora



Dobitnici priznanja Generali AAA za 2015. godinu (slijeva nadesno): **Mioara Bolozan**, direktorica marketinga tvrtke Whirlpool Rumunjska, **Alexey Minyaylo**, direktor neprofitne organizacije 'Games of the Future', Rusija, **Violeta Bulc**, europska povjerenica za promet, **Alexander Ryjov**, Predsjednička ekonomska akademija, Sveučilište Lomonosov iz Moskve, Rusija, i **Darko Mikec**, Damatech, Slovenija. Prof. dr. **Danica Purg**, direktorica i dekanica IEDC - Poslovne škole Bled, (u sredini) podijelila je nagrade u prosincu 2015. godine.

znanja i vještina neophodnih za brži razvoj i bolju budućnost, ne samo nas samih nego i cijelog društva. Naša je misija to činiti jer u regiji nitko to ne radi bolje, kvalitetnije, inventivnije i autentičnije od nas polaznika IEDC – Poslovne škole Bled.“

Više informacija na:

www.iedc.si/aaa

Naša škola im je pomogla vidjeti svijet kroz različite umjetničke leće, zamisliti upravljanje i vođenje kao prelijepu doživljaju te otkriti svoje unutarnje kreativne impulse. Za mnoge od naših studenata pozitivna iskustva učenja od metafore umjetnosti predstavljaju najdublje uspomene na studij koje ostaju s njima tijekom cijeloga života pozitivno utječući na njihove poslovne aktivnosti.

Iako se umjetnost možda čini neobičnim sredstvom za osobni razvoj, svijet u kojem živimo i radimo traži da zavirimo onkraj tradicionalnog te da barem ponekad napustimo “business-as-usual” pristup. Mnogobrojna pitanja i problemi s kojima se lideri 21. stoljeća suočavaju obeshrabrujuća su, kompleksna, međusobno povezana i kontinuirano promjenjiva. Današnji i sutrašnji izazovi stoga traže drugačiji, inovativni pristup i novu viziju - *kreativno liderstvo*. Transformacija prema nekom novom, boljem svijetu traži od nas poticanje kreativnih potencijala, čvrstinu unutarnje volje i maštovito vizionarstvo. Jasna potreba za mudrim, strastvenim i sućutnim vodstvom, odgovornim prema svijetu u kojem postoji iz dana u dan sve se snažnije osjeća.

A ta nasušna potreba za novim liderstvom osnovni je razlog suradnje IEDC-a i *qLifea*. Kako je *qLife* u stručnim krugovima veoma cijenjena publikacija i neosporni predstavnik onog najboljeg što svijet nudi na području liderstva, iznimno smo počašćeni partnerstvom u ovom inspirativnom projektu koje traje već pet godina. U našem novom zajedničkom nastupu sa zadovoljstvom ćemo s vama podijeliti bezvremensku mudrost Petera Ferdinanda Druckera - osobe koja je bez sumnje ostavila najdublji trag u stvaranju i promicanju znanosti i umjetnosti liderstva.

Napisala: prof. dr. Danica Purg

Tekst koji prenosimo u ovom broju qLife časopisa posljednji je intervju Petera Druckera.

Jim Nelson: *Kakav je osjećaj promatrati svijet danas iz vaše perspektive mudrog devedesetpetogodišnjaka?*

Peter Drucker: Prije svega, osjećam se vrlo staro. No, moj pogled na svijet zbog toga se nije mnogo promijenio. Prije četrdeset godina pretežno sam surađivao s poslovnim organizacijama profitnog sektora. Posljednjih trideset godina pretežno surađujem s neprofitnim organizacijama, iako ponekad odradim neki savjetnički posao za neke stare klijente poslovnog sektora. Moji bliski suradnici odavno su u mirovini pa sada surađujem s novim, mladim i vrlo zanimljivim ljudima. Nije se baš mnogo toga promijenilo.

JN: *Moramo Vas upitati jedno jednostavno pitanje: jeste li iznenađeni političkim uspjehom guvernera Kalifornije, Arnolda Schwarzeneggera, koji u svojem govoru koristi isti šarmantni naglasak kao i vi?*

PD: Guverner Schwarzenegger svakako je iznenađenje u politici SAD-a. Nisam ga imao prilike upoznati, a o njemu mislim da

Nasušna potreba za novim liderstvom osnovni je razlog suradnje IEDC-a i qLifea.

je vrlo sposoban čovjek. Jedino što imamo zajedničko je naglasak. Prema porijeklu, on se od mene razlikuje kao bilo tko drugi. Iako smo oboje Austrijanci, iz različitih smo regija te zemlje koju sam ja napustio mnogi ranije nego li se on rodio, prije točno sedamdeset i sedam godina.

JN: *Već šezdeset godina pišete i govorite o menadžmentu za kojeg tvrdite da je "najveća društvena inovacija dvadesetog stoljeća". Zašto? Što društvo, prema Vašemu mišljenju, duguje menadžmentu?*

PD: Pojam "menadžment" u literaturi i govoru nije se spominjao sve do 1911. godine. Do tada se pretpostavljalo i smatralo logičnim da vlasnik tvrtke upravlja poslovanjem. Menadžeri profesionalci i nevladnici pojavili su se pred početak Prvoga svjetskoga rata, kada je *J.P. Morgan* stvorio profesionalni menadžment u Americi, Japanu i Njemačkoj. Menadžment je tako postao nova društvena funkcija koja je zatim stvorila novo društvo, *društvo organizacija*.

Iako je prvo stvoreno, poslovno upravljanje nije toliko važno kao upravljanje tzv. neprofitnim organizacijama: bolnicama, sveučilištima i crkvama. Neprofitne

organizacije veoma su zanimljive jer svojim članovima i zajednici moraju objasniti što uopće smatraju pozitivnim rezultatom svoga poslovanja. Kako definirati rezultate crkve s kojom trenutačno surađujem, a koja je narasla s petsto na šest tisuća članova? Kako promatrati i analizirati rezultate rada sveučilišta *Claremont*? Neprofitne organizacije su mnogo interesantnije i važnije za društvo u cjelini, a rezultate njihova rada veoma je teško definirati.

JN: *Prije gotovo pedeset godina izdana je Vaša knjiga "The Practice of Management". Od tada pa do danas, svakom novom knjigom utjecali ste na obrazovanje ogromnog broja menadžera. Što Peter Drucker poručuje menadžerima 21. stoljeća?*

PD: Pitanja koja postavljam u svakoj prilici, bez obzira na to surađujem li s poslovnom organizacijom, crkvom, sveučilištem, ili pak s američkom, japanskom ili njemačkom organizacijom, jesu:

1. Čime se bavite?
2. Što želite postići?
3. Po čemu se razlikujete od konkurenata?
4. Kako definirate rezultate? (vrlo teško pitanje, pogotovo za neprofitne organizacije)
5. Koje su vaše ključne kompetencije?
6. Na koji način kompetencije povežete s rezultatima?

I to je sve. Iako se tako možda ne čini, između 21. i 20. stoljeća nema velike razlike osim u broju aktivnih organizacija. Danas ih ima mnogo više. U prošlom stoljeću postali smo društvo organizacija koje potražuje ogroman broj kvalitetnih menadžera.

JN: *Kada govorite o menadžmentu zapravo govorite o praksi menadžmenta. Zanima me što podrazumijevate pod tim pojmom? Što je po*

Pojam "menadžment" u literaturi i govoru nije se spominjao sve do 1911. godine. Do tada se pretpostavljalo i smatralo logičnim da vlasnik tvrtke upravlja poslovanjem.

*Vašemu mišljenju “znanost menadžmenta”?
Koja je razlika između “prakse menadžmenta”
i “znanosti menadžmenta”?*

PD: Rijetko govorim o “znanosti menadžmenta”. Menadžment je praksa poput svake druge prakse, primjerice, poput medicinske prakse. Znanost medicine i znanstvenici na tom znanstvenom području podržavaju medicinsku praksu, a menadžment je lijepo usporediv s medicinskom praksom. Rezultate treba tražiti u stvarnosti i u stvarnim događajima, a ne u teoriji. Znanost menadžmenta podržava menadžere u njihovu radu osmišljavanjem alata za postizanje željenih rezultata. No, sama je primjena tih alata, tj. njihova stvarna upotreba praksa, a ne znanost.

JN: *Veliki broj organizacija utjecao je na otvaranje brojnih poslovnih škola koje nastoje obrazovati nove lidere i menadžere. Koliko dobro, prema Vašemu mišljenju, poslovne škole ispunjavaju svoju misiju?*

PD: Pogrešno je misliti kako se zadaća poslovnih škola ogleda u “obrazovanju lidera”. Tko kaže da su polaznici poslovnih škola “lideri”? Mislim da se naziv “lider” ne bi trebao olako dodjeljivati ljudima samo zato što su skupili novac i upisali poslovnu školu.

Moje je mišljenje da se prava zadaća poslovnih škola ogleda u obrazovanju sposobnih mediokriteta kako bi po završetku školovanja stručno obavljali svoj posao. Točka. Nema tu mjesta za neke “velike lidere”. Radite što se od vas očekuje i sve će biti u redu. Vrijeme će pokazati da je jedan među stotinama polaznika MBA programa doista lider.

Isto vrijedi za medicinske fakultete. Oni ne moraju stvarati “lidera” nego liječnike koji

Menadžment je praksa poput svake druge prakse, primjerice, poput medicinske prakse.

neće ubijati već liječiti ljude. Isto vrijedi i za pravne fakultete. Oni obrazuju ljude koji će znati napisati dobru oporuku, a ne “pravne lidere”. “Obrazovati lidere” jednostavno nije moguće, osim u smislu da lideri moraju imati široku naobrazbu i da moraju mnogo toga znati. Ponavljam, svrha poslovnih škola odnosi se na obrazovanje velikog broja sposobnih mediokriteta, što je točan opis onoga što mi radimo. Koliko to kvalitetno radimo, ne mogu vam reći. To je već drugo pitanje.

JN: *Na koji način možemo stvoriti dovoljan broj kvalitetnih i sposobnih menadžera i lidera koji su nam potrebni za kvalitetno funkcioniranje društva u “eri organizacija”?*

PD: Odgovor na vaše pitanje pronalazim u prošlosti, kada su na prijelazu iz 16. u 17. stoljeće u Nizozemskoj i Škotskoj proveli temeljitu reorganizaciju medicinskih fakulteta. Shvatili su tada da ljudima moraju osigurati *znanje, postaviti standarde* i s njima proći *ključna pitanja*. Shvatili su da njihovo ključno pitanje nije “kako obrazovati lidere u medicini” već da je ključno pitanje “kako poučiti obične ljude da postave ispravnu dijagnozu”. Shvatili su da ih moraju naučiti da postavljaju prava pitanja i da se koriste

Osobno, ne vjerujem u lidere. Sve te priče o liderima opasna su glupost i čisti promašaj. Savjetujem vam da ih što prije zaboravite.

pravim informacijama. Slično je i s poslovnim školama koje moraju naučiti svoje polaznike postavljati prava pitanja:

1. Koji su rezultati našeg rada?
2. Što trebamo učiniti?
3. Koji su prioriteti?
4. Tko mora razumjeti to što pokušavamo učiniti?

Navedena pitanja stara su više od tristo pedeset godina, vrijede za svaku profesiju i razlikuju jednu profesiju od druge. Svatko ih može naučiti samo ako se dovoljno potrudi.

Dozvolite mi da kažem još nekoliko riječi o liderima. Osobno, ne vjerujem u lidere. Sve te priče o liderima opasna su glupost i čisti promašaj. Savjetujem vam da ih što prije zaboravite. Nesretan sam i zabrinut što ljudi, nakon stoljeća proživljenih u društvu “velikih lidera” poput Hitlera, Staljina i Maoa još uvijek imaju potrebu za “vodstvom”. Mislim da se svi zajedno trebamo plašiti lidera, te da se pritom trebamo upitati:

1. Što oni predstavljaju?
2. Koje su njihove vrijednosti?
3. Imaju li karizmu?
4. Možemo li im vjerovati?

Moja strahovanja proizlaze iz životnog iskustva. Vjerujte mi, upoznao sam mnogo tzv. “karizmatičnih lidera” u svom životu pa znam što govorim.

JN: *S obzirom na vašu skepsu povezanu s “karizmatičnim liderstvom”, što mislite o razdoblju karizmatičnih direktora koje je još uvijek na snazi? I, s tim u svezi, o njihovim ogromnim plaćama?*

PD: Dovoljno sam star da se sjećam Franklina Delana Roosevelta i Harryja Trumana. I dok je Roosevelt doista bio veliki lider, Truman je bio najbolji predsjednik kojeg su Sjedinjene Američke Države ikada imale; predsjednik koji je najviše napravio za svoju zemlju unatoč tome što definitivno nije bio veliki lider. Štoviše, Trumana su mnogi podcjenjivali, pa čak je i on sam sebe podcjenjivao. S obzirom na sve to, jasno vam je kako ne cijenim posebno direktore koji sebe predstavljaju kao Supermane nadljudskih sposobnosti.

Posebna su priča njihova velika primanja koja smatram neprimjerenima. Još je *J. P. Morgan* davne 1906. rekao kako je svaka organizacija koja menadžere plaća dvadeset puta više od običnih radnika loše vođena, te je odbijao investirati u takve sustave. Mislim da njegovo pravilo još uvijek vrijedi i da ga treba primijeniti. Usput rečeno, popriličan broj direktora koje sam poznao sebe nikada nisu smatrali posebnim ljudima. Izgradili su timove i odrađivali posao uspješnog voditelja tima.

JN: *Prilično podcjenjivački govorite o liderstvu povezujući ga s Maom, Hitlerom i Staljinom. Priča se da menadžment vidite kao neku vrstu zaštite od fašizma. Je li to točno? Ako jeste, kako menadžment ispunjava tu ulogu?*



UPOZNAJTE
**NOVE TRENDOVE U
TURIZMU I STVORITE NOVE**

IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

U suradnji s:



■ **Cjelokupno menadžersko znanje s područja turizma na jednom mjestu**

Menadžment u turizmu intenzivan je program, usmjeren prema pripremi sudionika za menadžerske uloge. Pokriva sva glavna područja u turizmu i kombinira ih s općim disciplinama upravljanja glavnim poslovnim područjima.

■ **Dizajniran da poboljša vaše izgled u karijeri**

Želite li postati široko priznati u industriji i imati pristup globalnoj Alumni mreži? Upisom u naš program možete poboljšati svoju međunarodnu karijeru i nadograditi svoje menadžerske vještine kako biste postali poslovni lider u turizmu!

■ **Učite od najvećih svjetskih stručnjaka**

Učite od najboljih svjetskih stručnjaka s područja turizma i menadžmenta!

■ **Proširite svoju poslovnu mrežu**

Sudionici dolaze iz šire regije srednje i istočne Europe, što vam daje izvrsnu priliku da proširite vaše poslovnu mrežu, suradnju i razmjenu iskustava.



Program **Menadžment u turizmu** usmjeren je na pripremu sudionika za menadžerske uloge u turizmu. Kombinira konkretne turističke prakse sa širim znanjem upravljanja. Zajedno sa sudionicima iz šire regije jugoistočne Europe, i vi imate jedinstvenu priliku proširiti svoju profesionalnu mrežu.

Obrazovanje za napredak u karijeri u **TURIZMU**

Više informacija: **+386 4 5792 500; ampt@iedc.si; www.iedc.si/ampt**

Menadžment postoji isključivo zbog organizacije. Menadžer je sluga organizacije. Svaki menadžer koji zaboravlja ove suštinske činjenice loš je menadžer.

PD: Menadžment ne smatram zaštitom od bilo čega. Prava zaštita proizlazi iz djelatnih organizacija društva, koje ovise o svom menadžmentu. Menadžment se danas uobičajeno promatra sam za sebe, odvojen od svijeta u kojem egzistira. To su gluposti. Menadžment postoji isključivo zbog organizacije. Menadžer je *sluga* organizacije. Svaki menadžer koji zaboravlja ove suštinske činjenice loš je menadžer.

JN: *Koje su posljedice pogrešnog razumijevanja uloge menadžera u organizaciji?*

PD: Organizacije u kojima menadžeri nisu ispravno shvatili svoju ulogu osuđene su na bržu ili sporiju propast. Koje su posljedice lošeg vodstva u bilo kojoj organizaciji? *Uništavanje morala djelatnika.* Menadžeri su prije svega *sluge*, veliku štetu čine ako toga nisu svjesni.

JN: *Možemo li pojedine nacije promatrati kao lidere? Ako možemo, kako ocjenjujete trenutnu lidersku ulogu SAD-a u svijetu?*

PD: Mislim da nemate tridesetak dana na raspolaganju kako bismo mogli raspravljati

o ovoj temi. Što se tiče uloge SAD-a u svijetu, na sreću, više nismo dominantna nacija. Iako smo još uvijek vojno dominantna nacija to se, hvala Bogu, ne može reći za političko i ekonomsko vodstvo. Vrlo je opasno biti "velika zvijezda". Brzim rastom Kine, Indije i Europske unije postajemo samo jedna od moćnih sila na sceni. S obzirom na to da smo trideset godina živjeli u iluziji o vlastitoj veličini, teško nam je prihvatiti činjenicu da nismo "najveći". Ta iluzija o veličini stvorena je zbog tadašnje slabosti drugih nacija, a ne zbog naših snaga. Svjetsko gospodarstvo raste u sektorima u kojima SAD nije velesila već u sektorima u kojima je Europska unija najjača. Stoga će SAD morati naučiti biti tek jedan od nekolicine velikih igrača. Amerika u budućnosti neće biti "veliki gazda", što već danas otkrivamo u Iraku - mjestu potpune katastrofe za SAD - gdje naša prisutnost uzrokuje dodatnu pomutnju. Snaga Amerike oduvijek je izvirala iz zalaganja za vrijednosti, a ne iz sirove moći.

JN: *Godine 2002. predsjednik George W. Bush odlikovao vas je Ordenom slobode, vrlo značajnim i visokim odlikovanjem. Ranije u razgovoru spominjali ste predsjednike Trumana, Roosevelta i njihove kompetencije. Kako vi ocjenjujete diplomca Harvard Business Schoola, Georgea W. Busha, u njegovoj ulozi lidera nacije?*

PD: Žao mi je, ali na pitanja o politici ne odgovaram. Predsjednici se ocjenjuju dvadeset godina nakon završetka mandata. Tek iz današnje perspektive možemo razumjeti Harryja Trumana i vidjeti njegovu veličinu. Mislim da još nije sazrelo vrijeme ni za ocjenjivanje oca današnjeg predsjednika, a kamoli njega samog.

JN: *Prije trideset godina osmislili ste termin "umni radnik" (ili "radnik znanja", engl. knowledge*

worker, op. ur.). Koji su posebni izazovi vođenja stručnjaka, odnosno "umnih radnika"?

PD: Posljednjih trideset godina bavim se upravo ovim pitanjem: "kako 'umne radnike' učiniti produktivnima?" Znanje je - prema definiciji - vrlo specijalizirana kategorija. Kao što je jasno da "nitko ne zna sve", tako je također jasno da kvaliteta znanja o istim sadržajima kod različitih ljudi itekako varira. Primjerice, novinari - a ja sam jedan od njih - obično su dobri u "hvatanju suštine znanja" drugih ljudi i projiciranju tog znanja. No, to ne znači da znaju išta o psihologiji: novinari znaju pisati i znaju temu približiti širokim masama. Znanje je vrlo specijalizirana kategorija, a umnim radnicima treba pažljivo upravljati jer specijaliziranost sama po sebi nije produktivna. Dobro je povezati se sa znanjima drugih ljudi u timove umnih radnika.

Drugo bitno obilježje umnih radnika je to da su oni ako ne "osamljenici" onda zasigurno "individualci". Tražite li od njih produktivnost, morate zaštititi njihove oči, uši, ali i jezik. Oni ne žele biti menadžeri. Dobri umni radnici obično žele raditi u struci pa se zbog toga susreću s teškim izazovom, pogotovo danas kada su publicitet i visoke plaće rezervirani za menadžere. Iz tog razloga veoma je važno stvoriti mogućnosti za napredak u karijeri profesionalnih stručnjaka.

JN: *Knjigu "The Post-Capitalist Society" napisali ste 1993. godine. Možete li detaljnije pojasniti naslov te kada ćemo - prema vašemu mišljenju - doći to "poslijekapitalističko društveno uređenje"?*

PD: Slobodno možemo zaključiti kako se već danas nalazimo u "poslijekapitalističkom društvu", odnosno u "informativnom društvu" (engl. *information society*). Raspolažete li pravom informacijom,

danas ćete veoma lako i jednostavno doći do novca. Nekada je bilo drugačije.

Svaki pojedinac koji posjeduje računalo, a u razvijenim zemljama to doslovce znači "svaki čovjek", može izravno pristupiti svim informacijama u svijetu. Potom ti ljudi uče kako interpretirati i upotrijebiti informacije kojima su pristupili. Pritom ne mislim na moju generaciju, već na unukove vršnjake. U današnjem društvu konkurentsku prednost ne donosi više novac već produktivno znanje. Amerikanci su za sada ispred drugih nacija po uspješnom pretvaranju znanja u novac. No, neće još dugo tako biti.

JN: *Iako ste oduvijek zastupali slobodno tržište, istovremeno ste bili rezervirani prema kapitalističkom društvenom uređenju. Smatrate li da je vaša zabrinutost kapitalizmom postala suvišna pojavom "društva znanja"?*

PD: Smatram kako koncepcija "slobodnog tržišta" u sebi krije ozbiljna ograničenja. No, također smatram da je takvo uređenje dugoročno kvalitetnije i bolje od bilo koje poznate alternative, prije svega zato što je sposobno brzo ispravljati vlastite pogreške. A takvih "pogrešaka" doista ima mnogo.

Smatram kako koncepcija "slobodnog tržišta" u sebi krije ozbiljna ograničenja. No, također smatram da je takvo uređenje dugoročno kvalitetnije i bolje od bilo koje poznate alternative.

Gospodarstvo, društvo i organizacije zapravo su svojevrsne točke ravnoteže. Jedan od glavnih zadataka menadžmenta odnosi se stoga na uravnoteženje kratkoročnih i dugoročnih rezultata, održanje na tržištu, inoviranje itd. Menadžment možemo zamisliti kao neku vrstu "vage" koja uravnotežuje različita očekivanja dionika. A najvažniji dionik nije dioničar nego kupac! Ako ne zadovoljite kupca ništa drugo nećete moći učiniti.

Problem kapitalizma ogleda se u opasnoj neravnoteži u korist dioničara. Prema tome, zadatak je vodstva - političkog ili poslovnog - uspostaviti ravnotežu koja će biti u skladu s trenutačnim potrebama. Zbog toga se događaju stalne promjene. Snaga kapitalizma je u eksperimentu; nijedan drugi sustav nema sličnu snagu jer nijedan drugi sustav nije pluralistički.

JN: *Vrlo ste skeptični glede upravljanja državama i državnih vlada. Kakva su vaša stajališta o budućnosti institucije "državne vlade" i njezinoj ulozi u postkapitalističkom društvu?*

PD: Znao, kada zađete u moje godine naučite da ne treba ništa predviđati. Skeptičan sam prema svakoj instituciji koja nema ograničenja glede moći. S obzirom na to da sam konzervativac, za mene je moć bez odgovornosti političko zlo.

Vlada mora biti ograničena, obuzdana i vezana uz poslove koje može i mora obavljati. Vlada može mnogo toga učiniti. Vlada je zapravo loš radnik koji ne zna pravilno postaviti norme. Pokuša li nešto činiti, često ne uspijeva iz jednostavnoga razloga što ne može lako "otpuštiti". Kad se za nešto "zakače" ne "otpuštaju" lako, sve dok ne bankrotiraju, pa čak i tada ne "otpuštaju". Posljednjih trideset godina vlada se polagano usmjerava na one stvari koje može dobro

obaviti, iako smatram da je krug njenog djelovanja još uvijek preširok. Nadam se da će za pedeset ili stotinu godina upravljanje državom drugačije izgledati.

JN: *Što mislite, u kojem smjeru se današnji svijet kreće? Mnogo je nelagode vezano uz to pitanje...*

PD: Mislim da je svaki čovjek koji nije zabrinut smjerom u kojem se današnji svijet kreće ili slijep ili gluh. Vjerovanje u napredak koje smo naslijedili iz 18. stoljeća davno je nestalo. Vjerovanje u svijet kojim dominira Zapad polagano nestaje. Rastuće sile - Kina i Indija - nisu zapad niti će prihvatiti zapadnjački način razmišljanja onako kako je to učinio Japan prije sto pedeset godina. Mogu samo reći da novi svijet ne razumijemo. Ne znamo do koje će mjere EU postati zajednica ili zadržati oblik slabe konfederacije. Ne razumijemo MERCOSOR (zajednica zemalja Latinske Amerike). Nalazimo se u temeljnoj tranziciji poput one u 18. stoljeću prije napoleonskih ratova.

Veoma malo znamo o svijetu budućnosti kojim zasigurno neće dominirati samo jedna velika sila; Amerikanci će to vrlo teško prihvatiti. Većina nas na svijet još uvijek gleda kroz prizmu 1960-ih - u kojima je Amerika bila jedina velika sila i jedino gospodarstvo koje zaista funkcionira. EU je danas veća od SAD-a. Kina pokušava stvoriti slobodnu trgovinsku zonu koja će biti veća od američke u proizvodnom i potrošačkom smislu. Mi Amerikanci stoga moramo naučiti da će svijet vrlo skoro biti potpuno drugačiji i da će to biti svijet u kojem različite vrijednosti moraju paralelno egzistirati. Mislim da će se zapadnjačka proizvodnja i zapadnjačka konkurentnost održati i da će ih zajedno držati *informacija*, a ne moć. Mislim da je to smjer u kojem svijet ide. Čeka nas tridesetak godina zahtjevne tranzicije.

JN: *Doživjeli ste pozne godine. Do sada ste podosta brinuli o vlastitom stilu života. Što mislite o "životu nakon života" te o Bogu? Kako promišljate o tranziciji kojoj se neizbježno približavate?*

PD: Vrlo sam konvencionalan, tradicionalan kršćanin. Točka. Ne razmišljam o tom trenutku. Naučen sam da nije moj posao razmišljati o tome. Moj je posao reći: "Da, Gospodine".

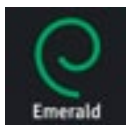
JN: *To mora da je vrlo umirujuće.*

PD: I jest. Svakog jutra i večeri zahvaljujem Bogu na ovome svijetu. Amen.

JN: *Djelujete tako živahno. Nadamo se da ćemo imati priliku opet s Vama razgovarati.*

PD: I ja se nadam.

Translated and reprinted by permission of Emerald. This article was originally published under the English title *A Lifetime of Wisdom with Peter Drucker*, by Jim Nelson, in *Corporate Governance Journal*, March 2005. Copyright ©2015. by Emerald Group Publishing Limited, all rights reserved.



Peter F. Drucker, (1909. - 2005.) publicist, predavač i savjetnik, posebna figura intelektualnih krugova i svijeta biznisa. Činjenica da ga javnost pamti kao "oca menadžmenta" o njemu sve govori.



Jim Nelson, glavni urednik časopisa *Corporate Governance* u izdanju nakladničke kuće Emerald.



Danica Purg, predsjednica i dekanica, IEDC - Bled School of Management, predsjednica, CEEMAN - Central and East European Management Development Association

ŽELITE LI POSTATI DRUŠTVENO ODGOVORAN LIDER?

Željeli to ili ne, izazovi su sve veći i složeniji!



PLANETARNE GRANICE

Probijeno četiri od devet, Zemlja je sve manje gostoljubiva za suvremeni način života.

Možemo li zaustaviti globalno zagrijavanje?



NESTABILNA EKONOMIJA

Na izdisaju je poslovni model u kojem je priroda besplatna, raspoloživa i nepotrošiva.

Kako se razvijati unutar granica planeta?



MIGRACIJE

Svjedočimo sve većem priljevu izbjeglica u Europu.

Kako odgovoriti na popratne prilike i rizike?



NESTAŠICA RESURSA

Koristimo više resursa nego što ih je Zemlja u stanju obnoviti. Ono što potrošimo u godinu dana, planet obnavlja godinu dana i šest mjeseci.

Kako smanjiti potrošnju resursa?



NEJEDNAKOST DOHOTKA I RAZVOJNIH MOGUĆNOSTI

Jedan posto najbogatijih posjeduje 48 posto svjetskog bogatstva, ono što preostane dijeli 99 posto ljudi.

Kako iskorijeniti siromaštvo i ublažiti nejednakosti?



TERORIZAM

Napad u Parizu dodatno je ugrozio sigurnost i krhki gospodarski oporavak EU-a.

Kako odgovoriti na rastuće sigurnosne i gospodarske rizike?

Sve veći nesklad:

**KRATKOROČNI
REZULTATI**

**dugoročni imperativi
budućnosti**

Osposobite se za suočavanje s ključnim izazovima 21. stoljeća

POSTANITE DRUŠTVENO ODGOVORNI LIDER, SUDJELUJTE U PROGRAMU ZA RAZVOJ DRUŠTVENO ODGOVORNIH LIDERA.

PROGRAM ZA RAZVOJ DRUŠTVENO ODGOVORNIH LIDERA

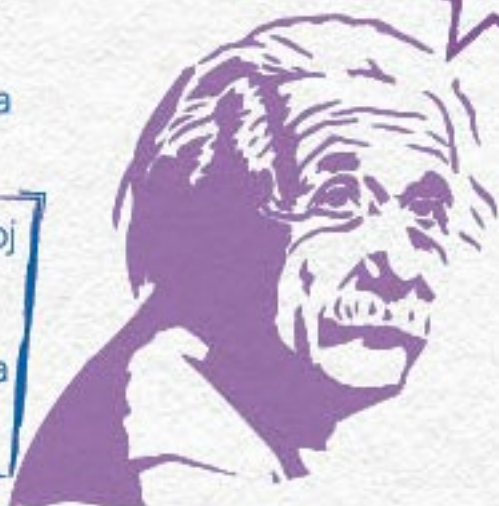
Jedinstven program u Hrvatskoj, usmjeren na pojedinca, grupu (tim) i organizaciju

Polaznici usvajaju suradnička (relacijska) i transformacijska znanja potrebna za ostvarivanje suštinskih promjena u načinima razmišljanja i rada u organizacijama

Suradnička znanja - kompetencije za razvoj međuljudskih odnosa u organizacijama

Transformacijska znanja - kompetencije za promjenu načina razmišljanja

Ne možemo riješiti probleme istim načinom razmišljanja kojim smo ih stvorili.



KLJUČNE KORISTI PROGRAMA



POLAZNICI

Kompetencije za oblikovanje rješenja u skladu s nastajućom budućnošću. To su u prvom redu vještine i znanja potrebne za izradu, testiranje i usavršavanje prototipova – novi pristup rješavanju problema.



ORGANIZACIJE

Izrada prototipova rješenja konkretnih organizacijskih problema.

Saznajte više:

miljenko.cimesa@solcroatia.org

andreja.pavlovic@hauska.com





Ekologija vodstva

Peter M. Senge

Posljednjih pet godina lideri korporacija više su govorili o učenju i razvoju nego u proteklih pedeset. Pa ipak, rasprave o toj temi istovremeno bude nadu i nezadovoljstvo. Normalno je da direktori žele znati odgovor na presudno pitanje: “Kako stvoriti organizaciju koja uči?” Riječ je o pitanju koje mi najčešće postavljaju. No, ono je iz najmanje dva razloga pogrešno. Prvo, zato što podrazumijeva da direktor tvrtke ili predsjednik uprave sam može mijenjati genetski kod (ustaljenu kulturu i strukture koje određuju način funkcioniranja) organizacije. Drugo, pretpostavlja da je za izgradnju “organizacije koja uči” (i samo učenje) potrebna neka jasna formula, što nije točno jer je riječ o trajnom procesu, a ne o nekoj intervenciji koju “jednom napraviš, a potom zaboraviš”.

Stoga mogu otvoreno kazati kako je sposobnost predsjednika uprave da sam stvori organizaciju koja uči ili da sam postigne bilo koju vrstu trajne promjene precijenjena. Složit ćete se, naime, sa mnom da

većina lidera i menadžera - koji dopijaju do vrha organizacije – prije ili kasnije otkrije kako nemaju moć i sposobnost samostalno nadzirati njezino kompleksno funkcioniranje. Predsjednik uprave jedne

međunarodne tvrtke iz tog razloga nazvao je riječ *upravljati* - u pitanju “kako upravljati promjenom?” - potpunom besmislicom. “Upravljati se može automobilom”, rekao je, “ne i ljudskim sustavom. Pokušate li, mogli biste učiniti više štete nego koristi.”

Promotrimo sada uobičajene načine na koje predsjednici uprava pokušavaju provesti promjene:

- oblikovanje novih strategija,
- osmišljavanje novih kampanja smanjenja troškova.

Najviše od svega vole “restrukturirati” svoje organizacije - često i više puta, a to čine zato što malo toga drugog uistinu mogu učiniti. Primjerice, ne bave se dizajnom ni proizvodnjom. Rijetko kada izravno prodaju kupcima te su obično previše udaljeni od drugih djelatnika da bi vlastitim primjerom ukazivali na povezanost strategija i posla kojeg ljudi trebaju obaviti na prvim linijama.

Prema tome, lideri bi se trebali baviti posve drugačijim poslom:

- razvojem usmjeravajućih načela,
- promjenom osobnog načina razmišljanja i ponašanja prema kolegama,

Lideri bi se trebali baviti razvojem usmjeravajućih načela te promjenom osobnog načina razmišljanja i ponašanja prema kolegama kako bi postali uzor drugima.

kako bi postali uzor drugima. Nadalje, oni mogu i moraju razviti strategije za izgradnju održive konkurentske prednosti, što znači:

- stvoriti okruženje u kojem su ljudi otvoreni za nove ideje, spremni na promjene i voljni razvijati nove vještine i sposobnosti.

Iznad svega, kako bi podržali promjene - osobito one promjene koje zahtijevaju nove organizacijske sposobnosti i kolektivnu inteligenciju - lideri moraju:

1. razviti osobne strategije učenja;
2. shvatiti kontekst u kojem djeluju;

Kontekst za promjene

Funkcioniranje organizacija determinirano je načinom razmišljanja i međusobnim odnosima ljudi koji u njima rade. Duboke organizacijske promjene zahtijevaju promjenu ljudi. Ako se ljudi ne mijenjaju, ne mijenjaju se ni organizacije. Riječ je o pravilu koje nema alternative. Shodno tome, “preraspodjela crta i kvadratića” na organizacijskoj shemi - kojem se lideri vole baviti poistovjećujući tu aktivnost s istinskim promjenama - usporediva je s preslagivanjem ležaljki na palubi tonućeg Titanica. Lideri moraju veliku pozornost posvetiti kvaliteti suradnje unutar organizacije.

Mnogi direktori svjesni su činjenice da su im na svakoj organizacijskoj razini potrebni lideri, formalni ili neformalni. Pa ipak, kada upravljaju poduzećem rijetko ih koriste. Upadaju u zamku koja se usadila u sam jezik - brkaju položaj s vođenjem. Prevladavajuće mišljenje koje definira *lidere* kao osobe s direktorskim titulama i velikim uredima unosi zbrku, sputava inicijativu i poduzetnost te tako uništava organizacije.

Inovativne i fleksibilne tvrtke znaju da zdrava *ekologija vodstva* zahtijeva tri vrste

lidera: *linijske lidere na lokalnoj razini* (direktore ogranaka, direktore projekata, direktore prodaje; *interne graditelje mreže* (izvršne radnike/operatere, interne savjetnike, trenere ili osoblje središnjih funkcija; te *izvršne lidere*. Svi oni veoma su važni.

Naime, ako nema inicijative linijskih lidera na lokalnoj razini niti jedan pokušaj da se provedu promjene neće se uspješno završiti. Ako nema graditelja mreže inovativna praksa neće se proširiti. Ako nema vodstva izvršnih lidera, cjelokupno ozračje u korporaciji opetovano će osujećivati bazične inovacije.

Što ljudi žele od šefa?

Nakon što smo pojasnili međuovisnosti različitih vrsta liderstva, potrebno je postaviti sljedeće pitanje: “Koje su potrebe linijskih lidera i graditelja mreža u odnosu s izvršnim liderima?” Navedeno pitanje veoma je važno jer osvjetljava ulogu viših menadžera u organizaciji.

Potrebe lokalnih lidera i graditelja zajednice prema njihovim izvršnim direktorima obično se svrstavaju u dvije kategorije. Prvo, oni žele *konceptualno vodstvo*:

1. Kamo pokušavamo ići i zašto? (“Zašto” je jednako tako važno kao i “kamo”.)
2. Odakle smo došli?
3. Kakav uvid imamo u poslovanje i tržište?
4. Što nas čini jedinstvenima?

Ukratko, ljudi traže vodstvo pojašnjavanjem, a ne nametanjem. Od izvršnih lidera očekuju prije svega da doprinesu kvaliteti promišljanja u organizaciji, a ne da zapovijedaju jer je jedino tako moguće uključiti radnike u strateško planiranje i održavati entuzijazam na potrebnoj razini. Drugo, od izvršnih lidera se očekuje: *osobna predanost učenju, predanost timskome radu* i svim

Ako nema inicijative linijskih lidera na lokalnoj razini niti jedan pokušaj da se provedu promjene neće se uspješno završiti.

ključnim *idejama i vrijednostima* koje se promiču u organizaciji. Predanost i vjerodostojnost izvršnih lidera u najvećoj mjeri proizlazi iz njihovog ponašanja unutar timova u kojima djeluju.

Greške izvršnih lidera

Zdravi tim je onaj tim nakon čijeg sastanka bi promatrač pomislio: “Ovi ljudi uistinu kvalitetno zajednički promišljaju, razgovaraju i rješavaju sporna pitanja. Iskreni su jedan prema drugome, spremni na preispitivanje načina razmišljanja i na postavljanje teških pitanja. Također, spremni su otvoreno reći kada im nešto nije jasno”. Nažalost, takvi su sastanci rijetki. Sposobnost timskog učenja obrnuto je proporcionalna razini upravljačke hijerarhije u poduzeću; konstantno opada kako se krećemo prema vrhu. Tim na vrhu korporacije (uprava) obično je najviše disfunkcionalan. Zašto je tome tako? Međusobno uvažavanje, podijeljeni osjećaj pripadnosti i međusobne potrebe osnovni su preduvjeti za izgradnju uspješnog tima. Većina izvršnih direktora nema takav odnos prema kolegama i podređenima. Fokusirani su primarno na sebe, na osobni djelokrug rada, planove i namjere.

Nedostatak shvaćanja uzajamne ovisnosti posljedica je načina odabira i promicanja kadrova u mnogim kompanijama. Naime, lideri uglavnom postaju snažni pojedinci koji organizaciji pridonose svojim osobinama probitačnosti, prodornosti i ambicioznosti. Postojano napreduju u karijeri, prvenstveno zbog svoje osobnosti (ostavljaju “dobar dojam”) te radi sposobnosti ostvarivanja traženih rezultata. Pa ipak, unatoč tome što su sjajni “političari” obično nisu baš neki timski igrači. Primjerice, osobno sam se uvjerio u brojne primjere kada ljudi napreduju prvenstveno na temelju *imidža*, a mnogo manje na temelju kompetencija i sposobnosti suradnje. Vjerovali ili ne, u svojoj karijeri vrlo često sam nailazio na korporacije u kojima je viši menadžment zaista bio “viši”; sve osobe (članovi uprave) su, naime, rastom prelazile metar i osamdeset centimetara te bih ih lako svrstao u skupinu tzv. *alfa mušjaka*.

Nova uloga hijerarhije

U posljednje vrijeme često nailazimo na kritike hijerhijskog načina organiziranja. Hijerarhijski autoritet tradicionalno se temelji na *udovoljavanju*. Međutim, na današnjem

Hijerarhijski autoritet tradicionalno se temelji na udovoljavanju. Međutim, na današnjem nemirnom i prevrtljivom tržištu udovoljavanje zahtjevima autoriteta obično dovodi do katastrofalnih rezultata.

nemirnom i prevrtljivom tržištu udovoljavanje zahtjevima autoriteta obično dovodi do katastrofalnih rezultata. Pa ipak, hijerarhija i danas ima važnu funkciju, osobito ako naučimo prepoznavati njezina ograničenja i prilagođavati ih novoj prirodi vodstva. U tom kontekstu kanadski znanstvenik Elliott Jaques navodi jednu važnu funkciju hijerarhije povezanu s jednim zadatkom izvršnih lidera koji se slabo razumije i rijetko spominje. Riječ je, naime, o potrebi promišljanja u različitim vremenskim okvirima.

Tako djelatnici na prvim linijama u proizvodnji ili izravnom kontaktu s kupcima obično razmišljaju u vremenskom okviru od jednog dana do jedne godine s obzirom na to da priroda posla zahtijeva kratkoročnu perspektivu. S druge strane, djelatnici na najvišim razinama hijerarhije trebali bi razmišljati 20 ili više godina unaprijed. Temeljem navedenog, Jaques navodi sedam razina “nužno potrebne” hijerarhije u kontekstu odgovornosti za različite vremenske okvire.

Nažalost, vremenski horizonti brojnih kompanija širom svijeta ne prelaze očekivani vremenski period mandata predsjednika uprave pa po tome zaključujemo da im uobičajeno nedostaju dvije ili tri najviše razine.

Dakle, teorija i praksa liderstva od predsjednika uprave podjednako očekuju viziju o svjetskim trendovima u sljedećih 10 do 30 godina. Osim toga, od njih se također traži da razumiju prošlost.

Strategije za osobno učenje

Učenje djelovanjem (*action learning*) - pojam koji označava učenje kroz posao, obavljanjem dnevnih zadataka - “vruća” je tema u svijetu korporativne edukacije. Iako je koncepcija više nego dobra, problem je u tome

što zaobilazi, ali ne svojom krivnjom, ljude na vrhu organizacije. Mogu li predsjednici i članovi uprave učiti kroz posao? Odgovor bi trebao biti potvrđan. Jer, ako ne mogu učiti kroz posao, ne znam kako će uopće učiti. Proces učenja, naime, konkretizira se u svakodnevnom djelovanju na radnome mjestu; nove sposobnosti uvijek iznova moraju se jačati, poboljšavati i unaprjeđivati.

U prošlosti, predsjednici i članovi uprava nisu smatrali da trebaju učiti. Sebe nisu smatrali “učenicima” već “ljudima koji znaju”; ljudima koji se nalaze na pozicijama na kojima se nalaze zbog svojeg navodnog znanja koje im, pak, daje autoritet za odlučivanje. Prema njihovu mišljenju, učenje je rezervirano za škole i prestaje onog dana kada napustimo školske klupe fakulteta ili neke druge visoko obrazovne ustanove. A kada shvate da ne znaju, te kada su dovoljno iskreni da priznaju kako ne znaju pronaći rješenje za određeni problem, zapošljavaju savjetnike. Savjetnici su, pak, posebna priča. Riječ je o ljudima koji se poput drugih grčevito bore zadržati posao od kojeg žive pa stoga uobičajeno podupiru - umjesto da ih demoliraju - mentalne modele menadžera koji su ih angažirali. Iako pomažu rješavati probleme, gotovo nikada ne prenose sustav vještine kojim se služe u svojem djelovanju.

Shodno tome, smatram kako sve više lidera i menadžera postaje svjesno potrebe kontinuiranog razvijanja novih sposobnosti. Predsjednici i članovi uprava postaju istinski motivirani za razvoj dijaloga i iskrenog propitivanja, nužnih za sve oblike učenja.

Na koji način ljudi uče?

Visoki menadžment morao bi učenje učiniti svojim svakodnevnim iskustvom. Klasična obuka i programi izobrazbe i dalje

U prošlosti, predsjednici i članovi uprava nisu smatrali da trebaju učiti. Sebe nisu smatrali “učenicima” već “ljudima koji znaju”, koji se nalaze na pozicijama zbog svojeg navodnog znanja.

su važni, no ta je uloga ograničena. Najučinkovitiji programi obuke su *katalitički* - pružaju potpuno nova iskustva i navode na razmišljanje van ustaljenih okvira.

Učenje ne podrazumijeva samo briljantne nove uvide ili prijelomna nova iskustva. Na koji se način, primjerice, može naučiti timski razvoj novog proizvoda? Jednako kao i pisanje, sviranje glasovira, ili igranje golfa - isključivo vježbanjem.

Proces učenja nikada ne završava. Ma koliko pisali, svirali glasovir ili igrali golf, svjesni smo da možemo biti još mnogo, mnogo bolji. Prema tome, potrebno je iskoristiti svaku prigodu u svakodnevnome iskustvu ljudi za unaprjeđenje sposobnosti - to je prava suština učenja. A da bismo uspjeli u tome, moramo stvoriti infrastrukturu za učenje: moramo odvojiti vrijeme i novac kako bismo poticali reflektiranje, vježbanje i širenje ideja i iskustava. Tvrtka *Ford* je, primjerice, 1995. osnovala “laboratorij za učenje o procesu razvoja automobila” u sklopu projekta *Lincoln Continental* kako bi timu zaduženom za razvoj omogućili eksperimentiranje s novim postupcima i materijalima te bilježenje i prenošenje novih spoznaja

drugim zaposlenicima u organizaciji. Projekt *Saturn* koristio je sličan laboratorij za učenje u odjelu za proizvodnju.

Jedno od najboljih dijagnostičkih pomagala za procjenu sposobnosti učenja na poslu koje osobno poznajem je pitanje: *Kako koristite svoje vrijeme?* Često nailazim na veliki nesklad između misli i djelovanja predsjednika i članova uprava, između onoga što smatraju važnim i njihovih dnevnih aktivnosti. Najučinkovitiji lideri koje poznajem svjesno koriste svoje vrijeme kako bi razvili osobnu strategiju učenja i jedinstveni način vođenja (prilog 1: *Strategija za učenje i vođenje*).

Većina, nažalost, osjeća da ne može nadzirati vlastiti raspored. Jedan iskusni poslovni savjetnik nedavno mi je prepričao stvarni događaj iz prakse. Kada je predsjednika uprave jedne velike kompanije suočio s načinom na koji koristi vrijeme, čovjek mu je odgovorio: “Zar ne shvaćate? Previše sam zaposlen da bih se bavio svojim problemima!”

Svaki lider trebao bi učiti iz vlastitog i iskustva drugih ljudi. Primjerice, trebao bi se zapitati o tome kako će učiti na sastancima na kojima lideri i menadžeri provode (i traže) najviše vremena. Prije nekoliko godina u

Centru za učenje MITa razvijen je jednostavni alat naziva “uključivanje” i “odjavljivanje” (engl. *check-ins & check-outs*).

Stvar je u tome da sudionike sastanka poziva da svaki sastanak započnu s “uključivanjem” u trajanju od jedne minute kada sudionik sastanka otvoreno i bez straha iznosi vlastita razmišljanja i osjećaje tog trenutka. Sastanak završava “odjavljivanjem”, kada sudionik na kraju okupljanja opet otvoreno iznosi vlastito promišljanje i osjećaje.

Korištenje ove metode u početku je obično popraćeno površnim komentarima tijekom “uključivanja” i “odjavljivanja”. No, kako se vremenom razvijaju povjerenje i sigurnost, sudionici započinju iskreno i otvoreno razmjenjivati ideje i osjećaje, a time počinju razumijevati brige, probleme i nadanja ostalih članova grupe.

Integracija učenja i rada zahtijeva, na kraju, *postavljanje teških pitanja i odbacivanje temeljnih postavki* koje su do tada smatrane neupitnim istinama. Takvo odricanje zahtijeva potom *otvaranje* psihe, stavova i uvjerenja.

Upravo bi zbog toga viši menadžeri trebali brižno paziti na kulturu organizacije koju djelatnici usvajaju. Kultura bi, naime, trebala biti prožeta vrijednostima koje podržavaju zajedničko učenje namjesto udovoljavanja zahtjevima autoriteta.

Zbog navedenoga, najviše teškoća u procesu promjene obično imaju osobe na najvišim položajima (ujedno i najstariji djelatnici), i to iz dva razloga:

- najduže su u organizaciji,
- sustav ih je izabrao za uzore.

Nakon svega, očito je da ne postoji jednostavan odgovor na pitanje o tome kako izgraditi organizaciju koja uči. Možda je i

Često nailazim na veliki nesklad između misli i djelovanja predsjednika i članova uprava, između onoga što smatraju važnim i njihovih dnevnih aktivnosti.

bolje tako. Odgovori na pitanja koja započinju s “kako” obično su vrlo površni. Osobno, vjerujem da su najvažnija ona pitanja koja započinju sa “što”:

- što trebamo učiniti da postanemo konkurentniji?
- što uistinu želimo?
- u što uistinu vjerujemo?
- želimo li doista raspodijeliti moć?

- vjerujemo li uistinu da se trebamo drugačije organizirati?

Ukoliko odgovori na ova pitanja nisu kristalno jasni - ukoliko postoji podvojenost bilo koje vrste - tada različita nastojanja i strategije neće puno pomoći. Na prvim linijama, naime, svi dobro znaju da se istinska predanost ničim ne može nadomjestiti.

Prilog 1: Postavljanje pravih pitanja

Postavljati prava pitanja najbolji je pristup učenju. U nastavku navodim neka važna pitanja pomoću kojih dijagnosticiramo jake i slabe strane organizacije:

- **Koje vrijednosti dijelimo? Za što smo se zalagali u prošlosti?** Osigurati kontekst i smisao djelatnicima ključna je sposobnost lidera.
- **Kako upravljamo vremenom? Koristimo li vrijeme za važne ili nevažne aktivnosti?** Dnevni raspored vremena odmah će vam pokazati dodajete li vrijednost poslu ili trošite vrijeme na nevažne aktivnosti.
- **Na koga se oslanjate?** Radni učinak pojedinca ovisi o kvaliteti odnosa s ljudima uključenima u realizaciju svakog zadatka: pomoćnim djelatnicima, dobavljačima, kupcima, pa čak i zakonodavcem.
- **Za što ste plaćeni?** Lideri moraju razumjeti za koje rezultate odgovaraju.
- **Koliko dobro primjenjujete timski rad, osnaživanje zaposlenika, služenje, i za kakve se vrijednosti zalažete?** Vjerodostojnost je za lidere najvažnije pitanje. Ako iskreno razmotrite vlastito ponašanje - i zatražite od podređenih da učine isto - situacija će vam odmah postati jasna.
- **Kako se nosite s teškim pitanjima?** Učenje po definiciji zahtijeva da prihvatimo činjenicu kako nemamo odgovore na sva pitanja. Za učenje je najvažnije da se uklone bilo kakvi negativni osjećaji prilikom rasprave unutar tima o kompleksnim problemima.

Prilog 2: Strategije za učenje i vođenje

Dugogodišnji predsjednik uprave *Hanover Insurance*, Bill O'Brien, veoma je uspješno povezivao učenje i vodstvo. O'Brien je, naime, primijetio da su rokovnici njegovih lidera i menadžera podijeljeni na 15 do 30-minutne vremenske odjeljke pa su svakim danom imali 10 do 20 sastanaka. "Na probleme rješive u 15 minuta ne trebate trošiti vrijeme," govorio je, "riječ je o problemima koje biste trebali delegirati na niže razine."

Suradnicima je savjetovao da manje vremena provode na kratkim sastancima, a više s djelatnicima u razgovoru o koncepciji organizacije koja uči, o duhu i zajedničkoj viziji,

o razumijevanju međuovisnosti i poslovnim inovacijama. Sastanci uprave kojima je predsjedavao uobičajeno su trajali jedan do dva dana, kako bi se "zajednički borili s kompleksnim pitanjima koja su mučila donositelje odluka na lokalnoj razini". Rezultat tih sastanaka često nisu bile odluke kao takve, već "bolji način uobličenja ključnih strategijskih dvojbi i pomoć djelatnicima u razumijevanju kompleksnih višedimenzionalnih kratkoročnih i dugoročnih odnosa."

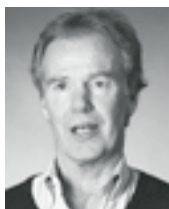
U 20 godina službe, O'Brien je od posrnulog *Hanovera* stvorio jednu od najuspješnijih kompanija u industriji osiguranja. Zaključio je kako transformacija organizacije predstavlja proces kojeg malo tko razumije. Jednom prilikom o tome mi je rekao: "Organizacija koja uči općeprihvaćena je ideja. Nakon nekog vremena, čovjek se počne pitati zašto je koncept tako teško ostvariti u praksi. Svi želimo raditi u organizaciji zajedničke vizije, koja njeguje otvorenost i kontinuirano učenje. Pa ipak, u praksi se to ne događa. Zašto je tome tako?"

Glavni problem O'Brien je vidio u vodstvu. Otkrio je, prema njegovu osobnom iskustvu, osnovnu kvalitetu liderstva potrebnu za vođenje organizacije koja uči: *neprekidno se odricati svojih najdražih mentalnih modela*, odnosno spremnost da se napuste načini razmišljanja, postupci, stavovi i uvjerenja koji su se u prošlosti pokazali učinkoviti. Iskreno, malo tko je spreman na takvo nešto.

Vjerojatno je najteže odreći se onih mentalnih modela koji se odnose na samu prirodu izvršnoga vodstva. O'Brien je tvrdio kako bi u godini dana donio najviše tri odluke - od kojih su se dvije obično odnosile na ljude; odluke koje je jedino on u organizaciji mogao donijeti. "Nije riječ o odlučivanju", tvrdi O'Brien. "Pobrinemo li se da ljudi ispravno razumiju teška kompleksna pitanja, pobrinemo li se da se šire i razumiju načela, tada će se dobre odluke same od sebe donositi na svim organizacijskim razinama."

Translated and reprinted by permission of Jossey Bass. This article was originally published under the English title *The Ecology of Leadership*, by Peter M. Senge, in *Leader-to-Leader* magazine, Fall 1996. Copyright ©2015, by Jossey Bass, all rights reserved.

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY



Peter M. Senge, profesor na MIT *Sloan School of Management*, predsjednik društva za organizacijsko učenje - SoL, autor kapitalnog djela *Peta disciplina*, osoba koju stručna javnost drži "jednim od petorice najutjecajnijih mislilaca u povijesti menadžmenta".

L

Q

LIDER NE TRAŽI MIRNO MORE, NEGO SNAŽNA JEDRA.

Strateški smo partner poduzetnicima i korporacijama u izgradnji menadžerskih potencijala. Dokaz naše učinkovitosti su konkretni pozitivni poslovni rezultati malih i velikih kompanija s kojima smo surađivali. Naši senior konzultanti su certificirani treneri, coachevi i mentori s iskustvom u biznisu.

LQ USLUGE

Dijagnostika
Savjetovanje
Trening
Coaching

M +385 91 3311 033
KONTAKT@L-Q.HR
L-Q.HR



Od 1921. ne prestajemo osluškiivati vaše čokoladne želje!

Zvečevo je čokolada s kojom ste odrasli i prva čokolada s rižom na svijetu koja je - nakon što smo je prvi proizveli - potom kopirana diljem planete. Zvečevo je više od puke tvornice i više od puke tvrtke: Zvečevo je član obitelji.

Stvorili smo prvu čokoladu *Mikado s rižom* u svijetu: svjetski poznati i priznati proizvod koji se distribuira na tržištima širom svijeta; na području Sjeverne Amerike, Australije, Novog Zelanda, Austrije, Njemačke, Mađarske, pa čak i Švicarske.

Kako na domaćem tako i na tržištu susjednih zemalja Zvečevo čvrstu poziciju nije izgradio samo *Mikado* brendom već i ostalim snažnim markama čokolade i alkoholnih pića. Dokaz vrhunske kvalitete Zvečevo proizvoda ogleda se su brojnim nagradama i priznanjima dobivenim u zemlji i inozemstvu, u stotinama medalja i odlikovanja za kvalitetu proizvoda, te u više zlatnih medalja svjetske institucije za ocjenjivanje kakovice "Monde Selection" iz Bruxellesa.

Naši proizvodi *Clementina* i *Barun* nose znak "Hrvatska kvaliteta", a *Mikado* i vinjak *Trenk* znak "Izvorno hrvatsko".

Kako je sve počelo?

Nakon kaosa nastalog poslije Prvog svjetskog rata, upravo je Požega izabrana kao savršeno mjesto za tvornicu koja će kasnije cijelom gradu donijeti čokoladnu slavu, te će grad Požega postati vodeći proizvođač slatkiša Kraljevine. Tvrtka *Zvečevo d.d. Požega* započela je s radom kao tvornica "Stock Cognac Medicinal" 20. listopada 1921.godine proizvodeći jaka alkoholna pića (voćne rakije, vinjak i domaći brandy).

Godine 1934. švicarski *Nestlé* nudi ugovor tvrtki "Stock Cognac Medicinal" na punih 10 godina za najam postrojenja kako bi proizvodili čokolade i bombone. Njihovu ponudu odobrilo je Ministarstvo i Kraljevska banska uprava u Zagrebu, pa je *Nestlé* 1936.godine dobio dozvolu za početak proizvodnje čokolade i čokoladnih proizvoda.

Tvornica je tada zapošljavala 350 djelatnika, većinom iz Požege, raspodijeljenih u osam velikih odjela:

1. Konjak i ostala alkoholna pića,
2. Čokolada i čokoladni bomboni,
3. Kakao u prahu i kakaovo maslo;
4. Praline i punjena čokolada;
5. Kanditi;
6. Svileni bomboni i karamele;
7. Marmelada i voćni sirupi,
8. Roba od vafela, fini deserti i zamatanje čaja.

Osnovno geslo pod kojim je tvrtka tada poslovala glasilo je *Budi iskren*, a bilo je ispisano na jednoj od zgrada tvornice. Poput dobrog duha, geslo je ujedinjavalo sve radnike i upravu koji su skladno funkcionirali što je vremenom rezultiralo osnivanjem knjižnice u okviru tvornice, te pjevačkog društva i orkestra.

Godine 1946., po okončanju Drugog svjetskog rata, proizvodnja je nastavljena u nacionaliziranoj tvornici. Pod imenom Zvečevo poslovanje započinje od 1951. godine. U godinama koje su potom slijedile Zvečevo je prošao kroz opsežne promjene: godine 1958. u sustav Zvečeva ulazi mljekara,

a tijekom 60-ih gasi se nerentabilna proizvodnja voćnih sokova i brašna.

Sustav se tada posve koncentrirao na proizvodnju kakao proizvoda, jakih alkoholnih pića te na preradu mlijeka u mliječni prah. Međutim, promjenama ovdje nije bio kraj. Štoviše, ona najvažnija - koja je doista sve promijenila - u to vrijeme polako se počela nazirati.

Godine 1963./64. nekolicina entuzijasta u liku direktora, majstora i radnica osmislila je prvu čokoladu s rižom u svijetu!

Tehnologija novog proizvoda - inovacije koja je potom kopirana u cijelom svijetu - temeljila se na ekspanziranoj riži i 90 postotnoj mliječnoj čokoladi dobivenoj iz mlijeka vlastite mljekare. Stoga će *Mikado* - japanski ovozemaljski i nebeski vladar, hrana ljudi i bogova - zauvijek ostati sinonimom za čokoladu s rižom.

U periodu od kasnih 60-ih i ranih 70-ih uslijedila je modernizacija i rekonstrukcija procesa što je dovelo do znatnog povećanja proizvodnje i zaposlenosti.

Osim toga, značajan poslovni događaj za tvrtku dogodio se 1970. godine kada su *Nestlé* i *Zvečevo* sklopili Ugovor o dugoročnoj poslovnoj suradnji koji je pomogao Zvečevu da osvoji domaće i inozemno tržište.

Godine 1987. u Zvečevu je pokrenuta proizvodnja vafel proizvoda na bazi brašna, a od 1994. tvrtka je počela poslovati kao dioničko društvo. Tvornica Zvečevo proslavila je Požegu kao "grad čokolade" još u doba Kraljevine SHS, a čokolada s rižom i danas je obavezan poklon brojnih ljudi koji odlaze u goste.

Godine 1963./64. nekolicina entuzijasta u liku direktora, majstora i radnica osmislila je prvu čokoladu s rižom u svijetu!

Zvečevo je danas ponosni vlasnik nekoliko svjetski poznatih brendova: *Mikado*, *Braco*, *Seka*, *Mond*, *Samo ti* i *Volim te*. U proizvodnom asortimanu ima više od stotinu raznih čokolada, pralina i alkoholnih pića. Tvrtka zapošljava 480 djelatnika, a grupu čine i povezane kompanije u Bosni i Hercegovini, Sloveniji i Srbiji.

Kvaliteta nam je oduvijek na prvom mjestu

Politika kvalitete oduvijek je predstavljala temelj poslovanja i razvoja tvrtke. U organizaciji se, naime, oduvijek vjerovalo kako je visoka razina kvalitete osnova uspješnog poslovanja i jamstvo zadovoljstva naših vjernih kupaca.

Planovi tvrtke temelje se na novom velikom investicijskom ciklusu modernizacije proizvodnje kojom će se očuvati i unaprijediti konkurentnost na domaćem i inozemnom tržištu.

Osiguranje upravljanja kvalitetom provodi se prema normi ISO 9001:2000 (referentna norma - priznata u na svjetskoj razini - za certifikaciju sustava upravljanja kvalitetom), a trajno osiguranje zdravstvene ispravnosti naših proizvoda provodi se na načelima HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*).

Shodno tome, osnovni cilj poslovanja naše tvrtke ogleda se u tome da našim proizvodima pridonesemo očuvanju ljudskog zdravlja, zaštiti okoliša i poboljšanju kvalitete života.

Ako već sutra tržištu ponudimo niz novih proizvoda tada će to biti odraz naše brige za potrošača i rezultat stalno prisutne dinamike rada. Riječ je osnovnim preduvjetima

Politika kvalitete oduvijek je predstavljala temelj poslovanja i razvoja tvrtke.

da naš znak uvijek bude prepoznatljiv kao znak tradicije, kvalitete i vašeg povjerenja.

Vaše povjerenje i vaša privrženost našim proizvodima naša su najveća nagrada. Jer, samo je najbolje dovoljno dobro za vas!

S obzirom na to da se poslovanje Zvečeva temelji na kvaliteti, tradiciji i očuvanju okoliša, poslovni i proizvodni procesi tvrtke u kategoriji su "čistih tehnologija". Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja RH godine 2001. radi toga je dodijelilo Zvečevu nagradu *Hrvatski oskar* u kategoriji "Industrija i energetika". Budući da Zvečevo posluje po svjetskim normama, podrazumijeva se da uvažava i preventivnu strategiju čiste proizvodnje.

4 nova Mikado okusa za potpuno prepuštanje užitku

Kikiriki s karamelom, riža s mliječnom kremom i žitaricama, pa onda riža s nougatom i žitaricama, jagoda.

Ovi sastojci - sljubljeni s najboljom *Mikado* čokoladom - nove su poslastice koje je pripremio Zvečevo.

Devedeset godišnja tradicija
Zvečeva protkana je inovativnošću
i konstantnim unapređenjem
kvalitete proizvoda kako bi se
zadovoljili potrošači.

Iako kupci poručuju kako se “ne mogu odlučiti koji je najbolji”, sigurni smo da će svatko pronaći svoj omiljeni okus. Jer, za uživanje u čokoladi više nitko ne bi trebao imati ni trunke grižnje savjesti. Najnovija istraživanja, naime, pokazuju da umjerena konzumacija čokolade pomaže očuvanju zdravlja srca jer snižava krvni tlak i smanjuje razinu kolesterola u krvi. Osim toga, znanstvena su istraživanja nepobitno dokazala da čokolada predstavlja prirodni anti-depresiv i izvor antioksidansa.

Poznata *Mikado* čokolada oplemenjena dodanim sastojcima poput kikirikija, karamele, riže, mlijeka, nougata, žitarica i jagoda novu liniju čokolada čini izvorom potpunog užitka koji će razveseliti svaku osobu, pa čak i najzahtjevnije ljubitelje čokolade.

Vođeni istančanim ukusima svojih kupaca djelatnici Zvečeva već sada marljivo rade na pripremi novog “kokos - badem” okusa koji uistinu predstavlja poseban spoj egzotičnog kokosa i poznatog mediteranskog badema. Svojom punoćom badem tako upotpunjuje svilenkasto slatkasti kokos, a sljubljeni s *Mikado* čokoladom pretvaraju se u cjelovitu slatku harmoniju.

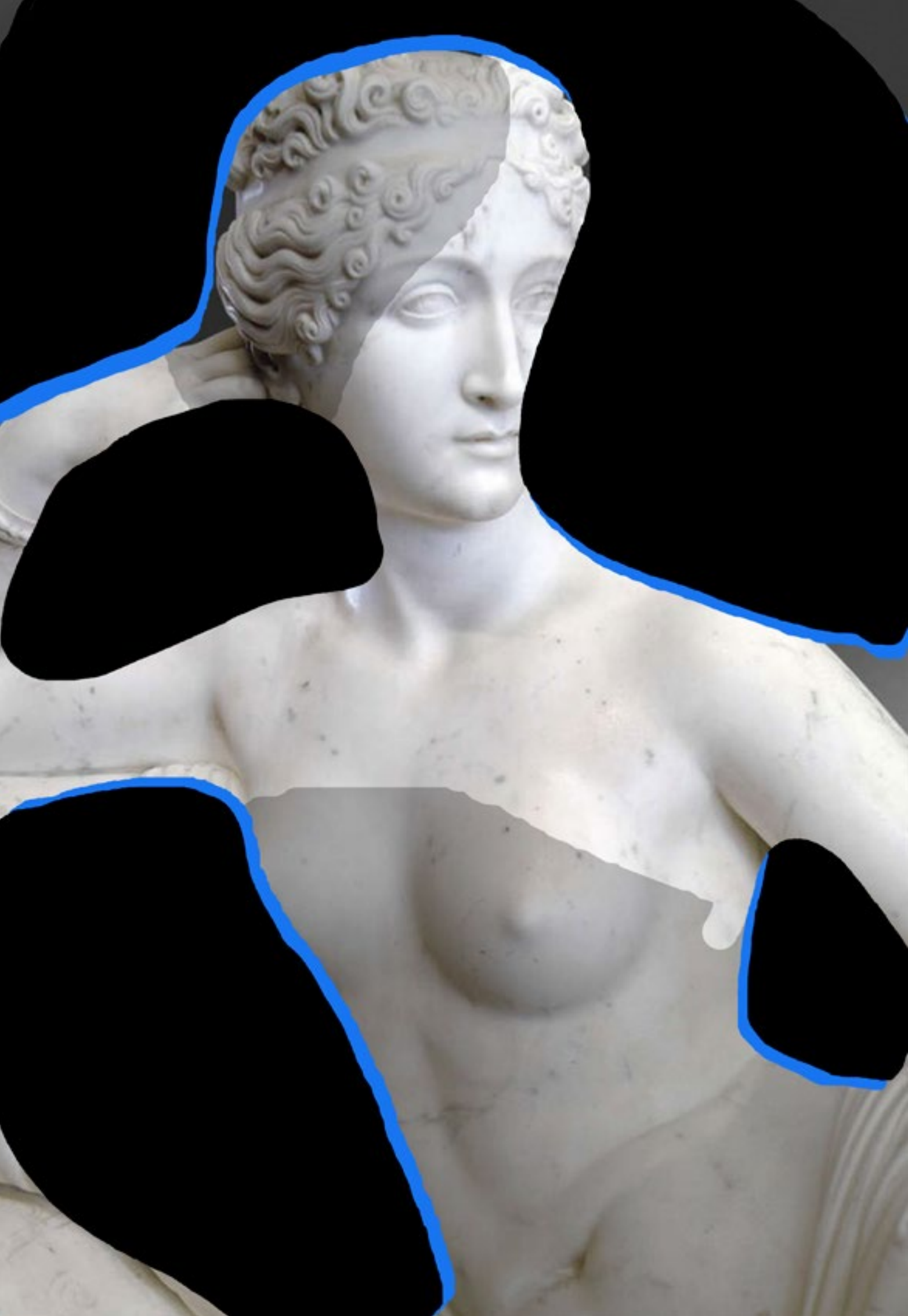
Navedeni novi proizvodi - kao i svi dosadašnji - odišu devedeset godišnjom tradicijom Zvečeva protkanom inovativnošću i konstantnim unapređenjem kvalitete proizvoda kako bi se zadovoljili potrošači. Radi toga u Zvečevu se pomno pazi na svaki proizvodni korak pri spravljanju ovih vrhunskih čokolada - spremljenih od mlijeka iz vlastitih mljekara - koje su proslavile Požege i cijeli požeški kraj.

NOVO

*Nešto što će ti se
uvući pod kožu
I nešto što ćeš htjeti
podijeliti samo
s najdražim*



ZVEČEVO
1921



Voditi otvorenoga srca

Ronald A. Heifetz
Marty Linsky

Gledano kroz povijest, biti lider nikada nije bilo jednostavno. Pa ipak, početkom 21. stoljeća čini se kako prihvaćanje te uloge dodatno dobiva na težini. Izazovi modernog vremena, naime, traže od čelnih ljudi nacija i organizacija da iz temelja promijene vlastite stavove, uobičajeni način rada te u nekim slučajevima čak i duboko ukorijenjene vrijednosti.

U tom kontekstu uglavnom mislim na *adaptivne* izazove, odnosno probleme nejasnog rješenja koje uvijek zahtijeva promjenu pojedinca. Uzmimo, primjerice, slučaj iz medicine. Osobi kojoj je dijagnosticirana upala grla liječnik će propisati terapiju penicilinom koja će vjerojatno dovesti pacijenta do ozdravljenja, a da pritom neće zahtijevati da pacijent promijeni vlastiti stil života. Druga dijagnoza, primjerice, začepljenje

krvnih žila, zahtijevat će kirurški zahvat koji će zatim dovesti do ozdravljenja. No, ako u ovom slučaju pacijent ne promijeni svoj način života - ne promijeni prehranu, prestane pušiti, poboljša fizičku kondiciju, smanji stres - bolest će se vratiti.

Adaptivni izazovi zahtijevaju bolne prilagodbe. Voditi ljude kroz adaptivne promjene težak je i riskantan zadatak. Od ljudi

zahtijeva da postanu *otporni na gubitke* - odbace i odreknu se starog (navika, stavova i slično) u korist stjecanja novog; da redefiniraju odanost prema kolegama, propitaju ispravnost vlastitog razmišljanja, stavova ili vrijednosti. Traži se da postanu *otporni na osjećaj nesposobnosti* - uvijek prisutan u procesu preoblikovanja i razvoja novih kompetencija. Adaptivna je promjena bolna, a voditi je opasan je zadatak. Primjeri Martina Luthera Kinga, Rudolpha Giulianija ili Carly Fiorine to najbolje pokazuju.

Liderstvo ne bi bilo toliko zahtjevno kada bi se bavilo samo lijepim vijestima. Nažalost, mnogi lideri izbjegavaju teži dio posla zato što izbjegavaju spominjati loše vijesti. Primjerice, unatoč tome što je riječ o jedinom iskrenom i istinitom pristupu, teško je od lidera očekivati da se ljudima obrati na ovakav način: "Poštovani, poručujem vam da nas očekuju korjenite promjene... ovako više ne možemo dalje. Međutim, novi smjer još nismo odredili zato što nam trendovi u okruženju nisu baš posve jasni. Osim toga, nismo baš sigurni u kojoj su mjeri naši planovi učinkoviti. U procesu u koji se upuštamo očekuju nas nesuglasice i sukobi u definiranju vrijednosti, bol od gubitka ugodne prošlosti, starih navika i bliskih odnosa s

Liderstvo ne bi bilo toliko zahtjevno kada bi se bavilo samo lijepim vijestima. Nažalost, mnogi lideri izbjegavaju teži dio posla zato što izbjegavaju spominjati loše vijesti.

ljudima, te iznimni osjećaj nesposobnosti u težnji za inovacijama i učenjem. Pripremite se na sumnje i nesigurnosti kada zastranimo u bilo kojem smislu."

Koliko god lideri iskreni bili, ovakve poruke rijetko kada izgovaraju pred svojim suradnicima i sljedbenicima, unatoč tome što je riječ o jedinoj istini.

Opasnosti prešutnih sporazuma

Suočeni s velikim izazovima, a da pritom nemaju prave odgovore, na čelu nacija i organizacija protkanih očajnim ljudima koji vape za sigurnošću, lideri uobičajeno posežu za "smirivanjem tenzija" jer je iskazivanje nesigurnosti za njih vrlo opasno. S obzirom na to da životne okolnosti lidere obično suočavaju s kombinacijom tehničkih i adaptivnih izazova, oni se uobičajeno usmjeravaju na probleme tehničke prirode kako bi izbjegli adaptivne. Opisani obrazac vrlo često susrećemo u biznisu i javnim djelatnostima kada se visoko pozicionirani lideri i menadžeri bave poznatim - odnosno izazovima s kojima mogu izaći na kraj - radije nego da prolaze kroz teško i zahtjevno iskustvo osjećaja vlastite nesposobnosti.

Sve zajedno dovodi do stvaranja tzv. *prešutnih sporazuma* kada *sljepac vodi slijepoga*, odnosno do poznatog obrasca kada lider sam sebe uvjeri da zna više nego što doista zna, a ostali, zatim, u želji da prenesu odgovornost na više hijerarhijske položaje, opet sami sebe uvjere da lideri uistinu imaju odgovore na ključna pitanja i probleme.

Temeljem navedenog, logički se nameće sljedeće pitanje: "Na koji se način može opstati kao lider, suočen s tolikim izazovima? Kako obuzdati potrebu za kontrolom,

osjećajem važnosti, priznanjem, sigurnosti? Kako pravilno upravljati vlastitim željama? Kako učiniti položaj sigurnim? Kako u svim tim strujanjima stalno imati na umu vrijednosti?”

U našoj novoj knjizi *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* nude se smjernice za razumijevanje opasnosti liderstva (vidi prilog 1: *Izazovi vođenja adaptivnih promjena*). Smjernice nude strategijske i taktičke korake koje bi lideri trebali koristiti u izazovnim okolnostima. Također, od ključne je važnosti da lideri u procesu zadrže postojanost duha, riječju, da zadrže “otvoreno srce”.

Otvoreno srce

Povrede u društvenim odnosima na radnome mjestu nakupljaju se godinama uobičajeno stvarajući u ljudima razne nesvjesne mehanizme (obrasce) zaštite. Stoga oni u većini slučajeva povjeruju u mit koji tvrdi da se *ne može* opstati u zahtjevnoj ulozi lidera, a da se pritom više ili manje ozbiljno ne naruše moralne norme. Takvo vjerovanje oslabljuje i iscrpljuje ljudsku dušu zbog čega ljudi s vremenom izgube sposobnost za bezazlenost, znatiželju i suosjećajnost.

U stanovitome smislu njihovo se srce zatvara - bezazlenost se pretvara u cinizam, znatiželja u oholost, a suosjećajnost u bešćutnost. To se, naravno, prikriva, jer ne želimo vidjeti sebe - a zasigurno ne želimo ni da drugi vide nas - kao cinične, ohole i bešćutne kreature. Cinizam se opravdava realizmom pa onda s vremenom ciničnost prelazi u realnost. Oholost se opravdava neprikosnovenim znanjem, dok se bešćutnost prerušava u mudrost. Žele li lideri zadržati postojanost duha, treba im hrabrost otvorenog srca.

Bezazlenost

Bezazlenost i naivnost omogućavaju da se događaji u vidu apstraktnih struktura i obrazaca ispravno uoče, čime ostajemo budni i otvoreni za novu stvarnost u nastajanju. Bezazleni i “naivni” lideri u prednosti su pred kolegama koji misle da sve znaju. U ovo doba velike “stručnosti”, u kojemu se menadžeri ponose znanjem, a ne naivnošću, navedeno predstavlja veliki problem. Jer, na visoke položaje ljudi se uobičajeno imenuju zbog dokazane uspješnosti, preuzimanja odgovornosti, rješavanja problema znanjem i iskustvom. Menadžeri se ponose učinkovitim rješavanjem problema i učinkovitim odlučivanjem pa se onda takvo ponašanje njeguje, podržava i nagrađuje napredovanjem u karijeri. “Odlučno riješiti problem” pristup je koji se očekuje. Ljudi od lidera očekuju odluke... bilo kakve odluke. Traži se smjela intervencija jer će u suprotnom lider gotovo sigurno dobiti etiketu “slabića”.

Međutim, brzi odgovori i brzopleta rješenja ne mogu riješiti kompleksne probleme današnjice s kojima se suočavaju nacije i organizacije. Osim toga, grupe, organizacije ili zajednice ne žele ovlastiti neku osobu kako

Povrede u društvenim odnosima na radnome mjestu nakupljaju se godinama uobičajeno stvarajući u ljudima razne nesvjesne mehanizme (obrasce) zaštite.

Znatiželja je vrlo važna jer sumnjičavost omogućava otvorenost u odnosu na promjenjivu stvarnost; ako nismo znatiželjni nikada nećemo čuti što govore naivniji od nas.

bi se uhvatila u koštac s takvom vrstom problema. Upravo suprotno, organizacijska pravila, kultura i standardni operativni postupci u pravilu ne potiču ljude na suočavanje s najtežim pitanjima i na donošenje najtežih odluka. Stoga lider doista mora biti hrabar kako bi sebi i drugima priznao da nema odgovore na sva pitanja.

Bezazlenost također pomaže ljudima da nastave vjerovati u naizgled izgubljenim situacijama što se potom često pretvara u samoispunjavajuće proročanstvo. Navedenu sposobnost budisti nazivaju umom početnika (engl. *beginner's mind*) ili naivnim gledištem. Naime, riječ *naivan* ima iste korijene poput riječi *genij*, *ingenioznost* i *renesansa*. O naivnosti se obično razmišlja u negativnom kontekstu, kao o mladenačkoj osobini nezrelih pojedinaca. No, naivnost je istovremeno i ključna osobina genija koja mu osigurava otvorenost i nadu u nove mogućnosti.

Psihološki gledano, cinizam osigurava sigurnost odnosno sigurnu poziciju. Ronald, jedan od autora ovoga članka, u ranim 1980-ima, u doba Hladnog rata, sudjelovao je u projektu *Izbjeći nuklearni rat*. Pomoću rasprave sudionika htjelo se odgovoriti na važna pitanja:

1. Trebaju li Sjedinjene Države razviti politiku koja opravdava korištenje nuklearnog oružja?
2. Na koji način kontrolirati eventualne sovjetske napade u različitim dijelovima svijeta?

U pokušaju da koristi pristup naivnosti, Ronald je zajedno s nekolicinom kolega stalno ponavljao: "Možda je moguće transformirati odnose između SAD-a i Sovjetskoga Saveza." Reakcija ostalih članova radne grupa bila je negativna. "Smatrali su nas nedoraslim naivcima", prisjeća se Ronald, "ali su nas svejedno zadržali na projektu. Tako su zadržali multidisciplinarnost grupe iako zapravo na nas nisu obraćali pozornost. Ostalo je povijest. Deset godina kasnije Sovjetski Savez se raspao, a s njime i karijere brojnih stručnjaka za američko-sovjetsku politiku."

Znatiželja

Znatiželja je vrlo važna jer sumnjičavost omogućava otvorenost u odnosu na promjenjivu stvarnost; ako nismo znatiželjni nikada nećemo čuti što govore naivniji od nas. Ako ste suviše ponosni na svoje neprikosnoveno znanje, zatvarate se u oklop obrambene oholosti i na taj način sprječavate dotok novih informacija, te se u stanovitome smislu tako dovodite u stanje zaslijepljenosti jer sadašnjost kreirate jednostavnim preslikavanjem prošlosti.

Znatiželjni ili naivni ljudi obično su zanemareni u poduzećima u kojima rade. Uzrok tome treba tražiti u njihovim čestim pogreškama (kaže se da su čak i genijalci u najviše 30 posto slučajeva u pravu). U baseballu, primjerice, igrač se smatra kvalitetnim ako dosegne bazu u trećini slučajeva. Pogodi li lopticu jednom u tri bacanja,

smatraju ga sjajnim igračem! Za razliku od baseballa, u poslovnom svijetu pogreške se ne praštaju čime se kreativne i naivne osobe - koje postavljaju naivna ali radikalna pitanja - dovode u neugodan položaj jer su neučinkovite u 70 posto slučajeva. Postavljaju pitanja koja usporavaju poslovanje, što se liderima i menadžerima nimalo ne sviđa. Nažalost, takvim ponašanjem odbacuju inovatore što u konačnici za organizaciju predstavlja nenadoknativ gubitak.

Suosjećajnost

Suosjećajnost nam omogućava da razumijemo patnje i tegobe djelatnika u procesu odricanja. Rad na adaptivnoj promjeni emotivan je posao koji zahtijeva *emocionalnu inteligenciju* (Danijel Goleman); otvoreno srce potrebno je kako bi se poštivala i

cijenila bol zbog promjene kroz koju ljudi prolaze. Lideri moraju izdržati te emocije, a da ne postanu bešćutni te samim time slijepi za tegobe koje ostali moraju podnositi.

Sveti je zadatak lidera prihvatiti ljutnju djelatnika bez oholosti i obrane. Sposobnost da se otvorenog srca primi ljutnja veliki je dar organizaciji kojoj su nužne bolne preinake. Očuvanje ljudskosti, životnosti i duha ključno je za svako vodstvo. Svi mi poznajemo ljude koji čak i u dubokoj starosti ostaju znatizeljni, vitalni i sposobni saslušati premda znamo da su slične priče čuli već tisuću puta. Oni slušaju i uistinu im je stalo; slušaju otvorenoga srca, čine nam se spremnima posumnjati i promijeniti svoja stajališta. Ljudi koji zadrže tu živost duha i u poodmakloj dobi nadahnjuju nas kao uzori životne radosti, životnih blagoslova i života samog.

Prilog I: Pet izazova vođenja adaptivnih promjena

1. *Sići s plesnoga podija i izaći na balkon.* Vodstvo je improvizacija koja se ne može točno propisati. Ako želi učinkovitost lider mora u trenutku reagirati na događaje, dok, s druge strane, mora održavati odmak procjenjujući te iste događaje iz šire perspektive. To nazivamo "silaskom s plesnoga podija i izlaskom na balkon". Metafora je možda originalna, no sama ideja nije nova. Stoljećima su religijske tradicije podučavale disciplinama koje pojedincu omogućuju razmišljanje u fazi djelovanja. Isusovci je nazivaju *kontemplacijom u djelovanju*. Hindusi je nazivaju *karma yoga*, odnosno yoga djelovanja. Mi tu disciplinu nazivamo "izlaskom na balkon" jer je to metafora s kojom se ljudi lako poistovjete. Ostvariti takvo djelovanje od ključne je važnosti te istovremeno teško izvediv zadatak koji zahtijeva duhovnu vježbu. Nije lako - usred djelovanja - odmaknuti se i zapitati: Što se ovdje uistinu zbiva? Koje su ključne strane u ovome problemu? Koji su njihovi glavni interesi? Kako bismo svi zajedno mogli napredovati? Na koji ćemo način morati iznova procijeniti naše interese i promijeniti postupke?
2. *Razmišljati politički.* Uspješni lideri stvaruju kvalitetne odnose. Ulažu mnogo vremena i napora stvarajući i njegujući mreže ljudi na koje se mogu osloniti, od kojih mogu učiti, i s kojima mogu surađivati kako bi riješili probleme na koje nailaze. Znajemo da je vođenje politička aktivnost - riječ je o poticanju i pokretanju ljudi na promjene. Razmišljati politički od ključne je važnosti za visoki, srednji i niži menadžment. Lideri moraju naporno raditi na stvaranju saveznika, održavanju odnosa s opozicijom i poticanju predanosti.

3. *Prirediti sukob.* Ljudi uče suprotstavljajući različita gledišta i perspektive. Kada se strastveno zalažu za svoje gledište uobičajeno dolazi do sukoba, a ne samo do neslaganja. Uspješni lideri upravljaju sukobom; ne uzmiču pred njime niti ga potiskuju već u njemu vide pokretača kreativnosti i inovacija. Neke od najkreativnijih zamisli čovječanstva proizašle su iz sukoba u kojima dijalog ipak nije prekinut. Stoga pred liderima stoji izazov razvijanja struktura i procesa u kojima će se takvi sukobi odvijati na produktivan način.
4. *Prepustiti posao onima kojima pripada.* Adaptivne promjene zahtijevaju transformaciju srca, uma i ponašanja svih djelatnika. Realizacija takvih promjena zadatak je svakog čovjeka u organizaciji - pogrešno je misliti da će lideri to učiniti umjesto njih. Pa ipak, nije lako nametnuti ljudima odgovornost za promjene, osobito kada oni gledaju prema autoritetima očekujući jednostavne odgovore i iluziju sigurnosti. Lideri koji pokušavaju pomoći tako da preuzmu odgovornost s ramena sljedbenika izlažu se opasnosti da i sami postanu izvor teškoća.
5. *Zadržati čvrstinu i postojanost.* Suočavanje s velikom promjenom obavezno vodi sukobima i otporima. Upravljanje sukobom, aktivno bavljenje politikom i "spuštanje" odgovornosti ljudima zahtijeva od lidera čvrstinu i postojanost. Lideri se trebaju suzdržati od ishitrenog djelovanja. Moraju razumjeti da iz sukoba nastaju novi eksperimenti i nove stvaralačke zamisli. Kontrola sukoba važan je zadatak lidera jer moraju paziti da se neravnoteža ne otrgne kontroli pa da sukob sve razori. Istodobno, potrebno je poticati ljude da se nose s teškim pitanjima, da izbjegavaju tehnička rješenja i lakše izlaze te da ne čekaju odluke s vrha.

Translated and reprinted by permission of Jossey Bass. This article was originally published under the English title *Leading with an Open Heart, The Ecology of Leadership*, by Ronald A. Heifetz & Marty Linsky, in *Leader-to-Leader* magazine, Fall 2002. Copyright ©2015. by Jossey Bass, all rights reserved.

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY



Ronald A. Heifetz direktor je *Center For Leadership* na Harvardu i konzultant velikog međunarodnog iskustva. Njegova knjiga *Leadership Without Easy Answers* doživjela je nedavno svoje dvanaesto izdanje. U koautorstvu s Martyjem Linskyjem izdao je i bestseler *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*.



Marty Linsky predavač je na Harvard Kennedy School of Government i međunarodno priznati konzultant. Autor je i koautor mnogih knjiga na temu liderstva.



ADRIA GRUPA

FACILITY MANAGEMENT

TEHNIČKO ODRŽAVANJE

Usluge tehničkog i infrastrukturnog upravljanja i održavanja objekata
Property management / Energy management
CAFM MAXIMO IBM

USLUŽIVANJE HRANE

Ugostiteljske usluge i priprema toplih obroka unutar tvrtki i ustanova / 37 restorana
Samoposlužni aparati / 150 lokacija
CATERING usluge / 5-5000 osoba

ZAŠTITA I SIGURNOST

Zaštita na radu, zaštita od požara
Izrada procjena opasnosti, planova evakuacije i dr.

TRANSPORT

Organizacija i distribucija roba u međunarodnom i domaćem cestovnom prijevozu
Kondicionirani uvjeti prijevoza, selidbe

ČIŠĆENJE

Čišćenje svih unutarnjih i vanjskih površina
Impregnacija fasada i pranje staklenih površina
Dezinfekcija, dezinsekcija, deratizacija i fumigacija
Hortikultura

PRIVREMENO ZAPOSŁJAVANJE

Sezonske potrebe za radnicima
Posredništvo u zapošljavanju
Recepcija, pošta i dr.



Naših 1400 uposlenika u ovom trenutku sudjeluje u radu u preko 500 tvrtki i institucija na području Hrvatske i Slovenije i na taj im način omogućuju potpunu posvećenost osnovnoj djelatnosti.

Adria Grupa d.o.o. / Heinzelova 53a, Zagreb
tel 01 2359 999 / fax 01 2359 920
info@adria-grupa.hr / www.adria-grupa.hr



Kako spasiti svijet?

Elizabeth Debold

*P*redsjednik uprave jedne od najvećih naftnih kompanija na svijetu na večeri mi je priznao: 'Istina je da se brinem. Potpuno si u pravu. Svijet se doista raspada.' Potom je nastavio: 'Što misliš, na koji način bismo kompanija i ja mogli pomoći?'

Ichak Adizes, autor, osnivač Instituta Adizes

Korak unazad

Zastanite na trenutak. Pomislite na veličanstvenu kuglu na kojoj živimo. Što vam prvo pada na pamet? Slika koju ugledaju astronauti iz svemirske letjelice? Mramorna kugla prošarana plavom i bijelom bojom u kontrastu s beskrajnom tamom svemira koji je okružuje? Ili možda poznati oblici kontinenata, prošarani zelenim ravninama

i planinskim lancima koji se poput kraljevnice probijaju preko planete? Možda prvo pomislite na igru iskonskih sila - vode i vjetra - dok se hitro kreću pomičući oblake preko ogromnih prostranstava mora i zemlje. Ili se prvo sjetite svjetala koja sjaje na tamnoj površini napajana električnom strujom koja nam omogućava komuniciranje

U sadašnjem trenutku od sto najvećih svjetskih gospodarskih subjekata pedeset i jedan su multinacionalne korporacije, a samo četrdeset i devet suverene države.

preko cijele planete. Osjetite li možda pritom nesigurnost, problematične saveze demokracije, socijalizma, monarhija i diktatura; sukobe koji se stalno rasplamsavaju i prijete sve većim požarima? Primijecujete li da se ljudi i kulture i dalje kontinuirano sukobljavaju?

Prošlo je tek nekoliko desetljeća otkad nam je let u svemir omogućio da pogledamo na naš zajednički dom iz jedne sasvim nove perspektive. Međutim, iako smo snažnije povezani nego ikada prije - bez obzira na nacionalnost, vjeru ili ideologiju - čini se da je od tada pa do danas naš svijet postao još jače fragmentiran. Mreže uzajamnih odnosa danas povezuju *penthouse* na Park Avenue sa siromašnim dijelovima Nairobija. Razvojem kapitalističkog načina poslovanja napravili smo revolucionarni korak prema kompleksnoj globalnoj međuovisnosti. Gigantske organizacije - Mitsubishi, Nestlé, DaimlerChrysler, ili neke druge, toliko poznate da ih znamo po kraticama kao IBM, GE, GM, HP - oslobođene su ograničenja lokacije i nacije pa su svoj utjecaj proširile na prostorima od Bostona do Bangkoka. Poslujući u mreži međunarodnih tržišta kapitala, sakupili su resurse i moć kojima ne mogu parirati mnoge nacije. Štoviše, u

sadašnjem trenutku od sto najvećih svjetskih gospodarskih subjekata pedeset i jedan su multinacionalne korporacije, a samo četrdeset i devet suverene države. Pored njihove ekonomske moći i snage koja proizlazi iz multikulturalne radne snage, korporacije predstavljaju značajan iskorak u sposobnosti ljudi da se organiziraju na ostvarenju zajedničkog cilja.

Zbog stalne potražnje za kreativnošću i inovacijama, poslovni sektor doslovno je transformirao moderni svijet. Alexander Graham Bell izumio je telefon, a na temelju njegova izuma osnovana je kompanija *Bell Telephone* iz koje je kasnije nastao *Bell Labs*. U *Bell Labsu* potom je osmišljen tranzistor koji je označio početak elektroničke i informatičke ere. Popis potrošačkih dobara koja su se pojavila u "evolucijskom treptaju oka" - od paste za zube do tekućeg voska za podove, aspirina i kontaktnih leća - doslovno je beskrajan. Zbog čovjekove stalne potrebe za stvaranjem nečeg novog, u manje od stotinu godina proputovali smo put od konja i kočije do modernog terenca, a to putovanje stalno se ubrzava.

Kompanija *Walt Disney* svakih pet minuta proizvodi novi proizvod i lansira ga na tržište. *Sony* lansira tri nova proizvoda svakih sat vremena. Sedamdeset posto ukupnog prihoda kompanije *Hewlett-Packard* dolazi od prodaje proizvoda koji nisu postojali prije godinu dana. Stalna trka i užurbanost dramatično su poboljšali i transformirali ljudske živote - udvostručivši čovjekov životni vijek, poboljšavši kvalitetu života i podigavši granice ljudskih mogućnosti u neslućene visine.

Potaknuta zaradom i profitom, žurba da se zauzme što veći udio na tržištu proizvodi neopisivu štetu planeti i ljudima koji na njoj žive. Seljaci u Burmi nedavno su pokrenuli

sudsku parnicu protiv kompanije *Unocal*, energetske giganta koji je poticao državnu vojsku - unajmljenu da nadgleda izgradnju plinovoda kroz zemlju - da seljake podvrgava prisilnom radu, ubija, siluje i muči.

Coca-Cola je pod strogim institucionalnim nadzorom zbog zagađivanja vode i kreiranja "poslovnih mogućnosti" u situacijama pomanjkanja pitke vode. Čitati godišnje izvješće te kompanije iz 1993. g. svakog će zabrinuti: "...svi mi u *Coca-Coli* ustajemo ujutro znajući da će toga dana 5,6 milijardi ljudi u svijetu biti žedno. Ukoliko nam uspije te ljude privoliti da konzumiraju *Coca-Colu* osigurat ćemo dugoročnu opstojnost. Ništa manje od toga ne dolazi u obzir."

Korporacije ruše sve pred sobom. Svoju moć temelje na zadovoljenju osnovnih ljudskih potreba - za preživljavanjem i statusom - a ta moć toliko je velika da se bilo kakva promjena čini nemogućim pothvatom. "Ne samo da se krećemo ususret katastrofi," tvrdi poznati poslovni savjetnik i autor Ichak Adizes, "mi naprosto jurimo prema njoj."

Međutim, unutar korporacija stanuje jedna moćna sila - nepredvidljiva sila ljudi različitih nacionalnosti, vjera, rasa ili kasta - koja je prvi put u povijesti organizirana na ovakav način. U *Wal Martu*, najvećem svjetskom poslodavcu, zaposleno je više od milijun ljudi. *McDonald's* je jedan od najvećih svjetskih poslodavaca mladim ljudima koji je prisutan gotovo svugdje u svijetu.

Pa ipak, sve snažnije povezivanje ljudi na globaliziranome radnome mjestu pojačava pritisak; *oni koji imaju* dolaze u doticaj s *onima koji nemaju*, jedna kultura utječe na drugu itd. Unutar i izvan tih organizacija svijest o učincima korporativnih aktivnosti na planet i ljude sve više jača, kao i svjesnost

da smo svi mi jedno čovječanstvo koje nastanjuje jedan planet.

Što ako se ovi gigantski entiteti, pokretani kreativnim potencijalom tisuća ljudskih bića, jednoga dana "probude" u nekoj novoj globalnoj realnosti? Navedeno pitanje postavila sam tridesetorici poslovnih lidera i savjetnika uključenih u procese korporativnih transformacija. Složili su se da bi "buđenje" korporativnog svijeta moglo na dosad nezabilježeni način utjecati na svjetsku stvarnost - nezamislivo je transformirati. Štoviše, neki od njih tvrde da bi takve promjene mogle stvoriti kontekst za podizanje globalne svijesti na novu razinu. Pitanje koje iz svega proizlazi glasi: *moгу li korporacije, koje ruše sve pred sobom i koje su infiltrirane u gospodarske sustave planeta, doista same sebe iz temelja transformirati?* Koje bi aktivnosti trebalo poduzeti za oslobađanje kreativnosti i zaustavljanje destruktivnosti tih moćnih entiteta? Dosadašnja povijest ne pamti promjenu na takvoj razini. Hoće li se ona zaista dogoditi? Pojedinci koje sam spomenula jednoglasno tvrde da je promjena moguća - ali samo *ako* je istinski želimo ostvariti. Taj veliki i značajni *ako* odredit će našu budućnost - kakva će ona biti i hoćemo li je uopće imati.

Korporacije ruše sve pred sobom. Svoju moć temelje na zadovoljenju osnovnih ljudskih potreba, a ta moć toliko je velika da se bilo kakva promjena čini nemogućim pothvatom.

Rođenje korporativnog stroja

“Ima ljudi s kojima biste trebali razgovarati i koji bi vam više od mene mogli pomoći,” kaže Margaret Wheatley, autorica knjige *Leadership and the New Science*. Oči joj se lagano stišću, a na licu joj se uočava napetost dok odmjerava odgovor. Nedugo prije, Margaret je na konferenciji o autentičnom liderstvu pri Shambhala Institute vedra i nasmijana s članovima male grupe raspravljala o karmi i budizmu. Sada, dok joj pojašnjavam sadržaj mog upita, djeluje izrazito strogo. “Mislim da promjene starih vrijednosti i uvođenje novih - kao što su npr. *zajedništvo, zdravlje, briga za druge, povjerenje* - koje bi poslovni svijet postavile na nove, održive temelje, nije realno očekivati u okvirima postojećeg ‘korporativnog stroja’. Sustav je prevelik i u osnovi destruktivan.”

Njezin odgovor zadire u srž problema. Cijeli problem doista je u “stroju” - ne samo u nemilosrdnom stroju globalnog ekonomskog sustava nego u cjelokupnom načinu razmišljanja odnosno razini svijesti koja stvarnost tumači pomoću mehanicističke terminologije. Takvo je razmišljanje kataliziralo stvaranje domišljatih izuma

Cijeli problem je u “stroju” - ne samo u nemilosrdnom stroju globalnog ekonomskog sustava nego u cjelokupnom načinu razmišljanja odnosno razini svijesti koja stvarnost tumači pomoću mehanicističke terminologije.

modernog doba koji su oslobodili veliki dio čovječanstva praznovjerja i siromaštva predmodernog svijeta. Prvi zapadnjački znanstvenici razdoblja Prosvjetiteljstva - geniji poput Newtona, Descartesa i Bacona - proučavajući prirodu nastojali su shvatiti Boga, krajnjeg stvaraoca mehanizma koji pokreće kazaljke na satu života. Protekom vremena, Bog je nestao iz prvobitne koncepcije prepustivši vodeću ulogu teoriji i praksi objektivnog znanstvenog propitivanja koja je “sveto” potpuno izbacila iz materijalističkog svijeta stvarajući tako novu paradigmu po kojoj je fizički svijet (uključujući i nas, ljudska bića) ništa drugo doli veliki, bezdušni stroj.

Budući da smo se konačno oslobodili robovanja crkvenoj dogmi, mi, ljudska bića, primijenili smo Bogom danu inteligenciju za stvaranje vlastitog prava. Ta nova, oslobođena kreativnost sjajno je “podmazivala” stroj industrijske revolucije. “Stroj” je metafora koja sjajno opisuje to razdoblje ljudske povijesti.

Eksplozija kreativnosti modernog vremena potaknula je istraživanja na svim područjima te je kao nusproizvod jednog od njih rođena i današnja kapitalistička korporacija. Na satovima povijesti učili su nas da je u naseljavanju SAD-a sudjelovala korporacija *Massachusetts Bay Company*, koju je kralj Charles I 1628. g. ovlastio da kolonizira Novi svijet. Kompanije su se pojavile u trenutku kada su monarsi najagresivnijih trgovačkih nacija - Nizozemske, Engleske i Španjolske - dodijelili prava, za točno određenu svrhu i vremenski period, trgovcima koji su tražili investitore za financiranje skupih putovanja. Stvaranje moćnih nacija i razvoj kapitalizma savršeno su se nadopunjavali:

vraćajući uslugu monarsima za dodijeljena prava kompanije su proširile njihovu moć kolonizacijom, prisvajanjem resursa (uključivo i rad robova) te osvajanjem tržišta na kojima su potom prodavali robu.

Korporacija je u svojoj biti financijski stroj koji je poslužio za izgradnju današnjeg modernog svijeta. Riječ je o tvorevini koja je prvobitno služila javnom dobru - stvarajući, primjerice, željezničku mrežu koja je potom omogućila učinkovitu razmjenu robe u cijelom svijetu. S obzirom na to da su korporacije dobile posebne ovlasti, s vremenom su počele poprimati identitet tzv. "pravne osobe" koja može zaštititi investitore od negativnih posljedica djelovanja te iste korporacije. U slučaju neuspjeha poslovnog pothvata, ni investitori niti poslovni lideri ne bi završili na sudu: njihova je odgovornost ograničena samo na uloženi novac. Opisana novina učinila je ulaganje u korporaciju vrlo atraktivnim. Nažalost, uskoro su se pojavile prve prevare kada su beskrupulozni "jobbersi" (davni prethodnici današnjih brokera) investitorima prodavali dionice lažnih tvrtki.

S protekom godina i stoljeća, kapitalizam je dodatno osnažio i preusmjerio svoju svrhu od javnog dobra prema pojedinačnom gomilanju bogatstva. Poslovna korporacija, motor kapitalizma u 19. stoljeću - u vrijeme velikih promjena i društvenih nejednakosti - stekla je neviđenu moć.

Malo pomalo, jedina svrha korporacije postala je zaštita dioničara. U sudskim procesima koji su se vremenom pokretali sudstvo bi redovito stalo na stranu kapitala temeljeći svoje odluke na premisi da je korporacija odgovorna isključivo dioničarima i nikome više (radnicima ili drugim dionicima).

U situaciji povezanih međunarodnih financijskih tržišta, pritisak trgovanja dionicama

Poslovna korporacija, motor kapitalizma u 19. stoljeću - u vrijeme velikih promjena i društvenih nejednakosti - stekla je neviđenu moć.

prisiljava korporacije da se usmjeravaju na kratkoročne profite, dividendu i porast cijene po dionici. Navedeni legitimni zahtjevi vlasnika/dioničara razlog su zbog kojeg korporacije napuštaju gradove i zajednice u kojima su nastale, tražeći jeftinu radnu snagu u dalekim zemljama. Vođene kratkoročnim profitom kupuju male inovativne tvrtke koje im predstavljaju potencijalnu opasnost na tržištu samo da bi ih uništile.

British Petroleum, korporacija koja je najviše angažirana na zaštiti okoliša u cijeloj naftnoj industriji, zbog pritiska na generiranje profita ipak je odlučila natjecati se za koncesiju u aljaškom arktičkom krugu, unatoč tome što će bušenje najvjerojatnije uništiti domorodačku kulturu i život u tom području. Korporacija *Pfizer*, koja je razvila opsežne programe pomaganja zajednici, zbog profita je odbacil program razvoja lijekova kojima bi se moglo liječiti jednostavne bolesti koje ubijaju milijune ljudi, poput malarije i tuberkuloze, ali će zato značajne iznose investirati u istraživanje čelavosti jer su procijenili da bi eventualnim izumom "lijeka protiv čelavosti" zaradili milijarde.

Legitimni zahtjevi vlasnika/dioničara priječe dobronamjerne poslovne lidere da

Hinkley uspoređuje današnju korporaciju s Halom, računalom iz filma "2001: Odiseja u svemiru" koji je vlastito preživljavanje pretpostavio preživljavanju posade i ubio gotovo sve ljude u letjelici prije nego što je onesposobljen.

budu društveno i moralno odgovorni. Bob Hinkley, bivši partner u prestižnoj odvjetničkoj tvrtki *Skadden Arps*, prestao se baviti odvjetničkom praksom kada je shvatio neugodnu istinu. Funkcioniranje korporacija Bob opisuje jednostavnim, te istovremeno vrlo prikladnom analogijom: "Ako grupu školaraca ostavite da se sami, bez ikakvih pravila, zabavljaju na školskom igralištu, vrlo vjerojatno neko vrijeme ništa se loše neće dogoditi. No, također je vrlo vjerojatno da će nakon nekog vremena grubijani i nasilnici u grupi početi preuzimati vodstvo što znači da su pravila i ograničenja ipak potrebna. Davne 1850. g. korporacija - "nova osoba" - uvedena je u metaforičko školsko dvorište. Korporacija koja okuplja veliki broj ljudi, podržana nevjerojatnim količinama kapitala, postala je tako 'nasilnik' u školskom dvorištu".

Hinkley naglašava da su današnje korporacije toliko moćne da bez problema manipuliraju pravnim sustavom: financijski podupiru lobije koji utječu na donošenje zakona krojeći "pravila igre" u skladu s njihovim željama. Osim toga, sposobne su alocirati svoje aktivnosti na prostore "labavijeg zakonodavstva", te ponekad namjerno izbjegavati zakone i riskirati utuženje

znajući da imaju dovoljno novca za iscrpljujuće sudske bitke - čak si mogu dopustiti i poraz u sudskoj areni.

Hinkley uspoređuje današnju korporaciju s Halom, računalom iz filma *2001: Odiseja u svemiru* koji je vlastito preživljavanje pretpostavio preživljavanju posade i ubio gotovo sve ljude u letjelici prije nego što je onesposobljen. "Situacija je točno takva", kaže Hinkley. "Korporacije su pogrešno programirane odnosno pogrešno dizajnirane. U naše društvo uveli smo entitet koji ne poznaje granice u traganju za zadovoljenjem sebičnih interesa. Riječ je o entitetu kojemu je u naravi da uvijek traga za novim izvorima zarade novca. Ponekad to radi legalno, a da mu se pritom malo toga brani ili ograničava. Zbog toga korporacije često pokušavaju ostvariti svoje ciljeve koji štete javnom interesu."

Korporacija je, piše Joel Bakan, autor knjige *The Corporation*, "stroj za eksternalizaciju" koji nikada ne odgovara za štetu koju prouzroči trećoj strani - radnicima, zajednici, okolišu, potrošačima. Ekonomski pojam "eksternalije" odnosi se upravo na te dodatne ili vanjske učinke.

(Eksternalije su dodatni ili vanjski učinci; pojam potječe od A. C. Pigoua i G. B. Shawa, a u češkoj je upotrebi od 1960-ih godina. Riječ je o učincima privatne aktivnosti na tržištu ili državnog djelovanja na treće osobe, susjedstvo ili jednostavno o prelijevanju. Primjer je vanjski, dodatni trošak ili šteta što je izaziva dim iz tvornice ili lokomotive na okolici, ljude, odjeću itd. za koji oštećeni ne mogu tražiti odštetu od vlasnika tvornice ili željeznice. Primjer vanjskih, dodatnih koristi je izgradnja nove robne kuće ili auto-ceste koja koristi ljudima koji žive u blizini više nego onima koji su udaljeniji, iako i jedni i drugi plaćaju iste cijene u robnoj kući i jednake cestarine, izvor: Masmmedia rječnik).

Vanjski učinci uvrštavaju se u analizu troškova i koristi koje potom korporacije koriste u procesu odlučivanja. Iz takvih i sličnih analiza proizlaze sljedeća pitanja:

1. Što je profitabilnije: zamijeniti lošu opremu ili platiti odštetu radniku koji bi se eventualno mogao ozlijediti?
2. Što je profitabilnije: kršiti zakone o zaštiti okoliša i platiti kaznu ili modernizirati tvornicu kako bi se zadovoljili ekološki standardi?

Ovakva pitanja i izbori koji iz njih proizlaze veoma štetno djeluju na ljude i društvo. Bakkan nadalje piše: "...svaki trošak...(korporacije) koji se može prebaciti na drugu osobu predstavlja korist za korporaciju i direktni put prema profitu."

No, čini se da je logika ovog "ekonomskog stroja" - po kojoj "do najpozitivnijeg ishoda za sve sudionike dolazi onda kada svaki pojedinačni entitet besramno juri za vlastitim interesom" - zapanjujuće pogrešna. Iako je odavno jasno da spomenuta situacija ne odgovara istini, logika "ekonomskog stroja" još uvijek je nevjerovatno moderna i prihvaćena.

Mehanicistički svjetonazor koji je stvorio kapitalizam, korporaciju i sudove ne može se više nositi s visokom razinom složenosti koju je sam stvorio. Mehanicistički način razmišljanja oslanja se na jednostavne linearne lance uzroka i posljedica te kao takav predstavlja notorno pojednostavljenje stvarnosti. Poput stroja, mehanicistički način razmišljanja djeluje samo u jednom pravcu, na temelju jednog načina razmišljanja i nesvjestan je šire perspektive u kojoj djeluje. Peter Senge, autor klasika *Peta disciplina* i osnivač Društva za organizacijsko učenje (SoL - *Society for Organizational Learning*), jednom prilikom je rekao: "Ne možemo uspoređivati biznis sa strojem i

očekivati da ne bude slijep te da se primjereno odnosi prema široj zajednici."

Korporaciju možemo promatrati i iz drugačije perspektive. Senge o tome kaže: "Korporacija se može percipirati kao stroj za proizvodnju novca ili kao zajednica ljudi". Vaš način razmišljanja o poslu i aktivnosti koje na tom poslu obavljate umnogome ovise o vašoj perspektivi. Toke Moller, iz kompanije *InterChange ApS*, slaže se sa Sengeom: "Moramo se probuditi i konačno shvatiti da je korporacija u stvari živi organizam, mjesto gdje rade ljudi. S porastom svijesti o tome kako su svi ljudi na planetu jedno, stvaranje nove paradigme dobit će na snazi."

Međutim, živi organizam odnosno zajednica ljudi u Mollerovoj novoj paradigmi drugačija je od ljudske zajednice predmodernog svijeta. "Moramo ponovno 'oživjeti' zajednicu," kaže Moller, "ali ovaj put mora biti više svijesti", tj. mora se razviti svjesnost o zajednici kao živućem sustavu.

Stoga se možemo zapitati nije li stigao trenutak da "korporativni stroj" zamijenimo "korporativnom zajednicom"? "Da, ali...", odgovorila je Meg Wheatley

Mehanicistički svjetonazor koji je stvorio kapitalizam, korporaciju i sudove ne može se više nositi s visokom razinom složenosti koju je sam stvorio.

PROMIJENILA SAM SE.
JER ZBOG TEBE UVIJEK ŽELIM BITI BOLJA.
KRENI SA MNOM U GODINU KOJA DOLAZI.
ISPISAT ĆEMO NAJLJEPŠE PRIČE.

SAMO TVOJA. PRINTERA



GRAFIČKA PROIZVODNJA I TRGOVINA D.O.O.
T +385 1 3378 600
WWW.PRINTERA.HR

- posebno naglasivši taj "ali". "Govoreći iz vlastitog iskustva smatram da je takva promjena gotovo nemoguća", te nastavlja, "gledajući iz perspektive živućih sustava, jednom kada nešto nastane to isto se vrlo teško mijenja.

Transformacija koju očekujemo zahtijeva da se tradicionalni poslovni sustavi raspadnu." Oslanjajući se na radove Elisabet Sahtouris, stručnjakinje koja se bavi evolucijskom biologijom, Margaret Wheatley dodatno pojašnjava svoju tezu: "Kada gusjenica započne proces transformacije u leptira, u njoj se počinju razvijati stanice budućeg leptira koje imunološki sustav gusjenice uništava.

Svaki sustav pokušava uništiti novo jer novo je prijetnja održanju staroga. Sve to se događa kada se gusjenica nalazi u fazi najveće proždrljivosti."

Trenutačni rad Margaret Wheatley usmjeren je na spajanje "stanica budućeg leptira", odnosno na razvoj nove paradigme kako ih "stari organizmi ne bi uništili te kako bi se razvile u nešto novo, mnogo ljepše i moćnije. Kada gusjenica u konačnici izgubi bitku, prvo se pretvori u ružnu ljepljivu masu da bi potom iz tog kaosa nastao predivni leptir."

Wheatley se s razlogom pribojava da je promjena paradigme moguća samo uz velika razaranja i patnju. "Od Fritjofa Capre, fizičara i pisca, davno sam naučila da je čovječanstvu već danas poznato kako izgraditi uspješne modele održivosti", govori Meg. "Znam da *znamo* kako stvoriti djelotvorne organizacije.

Stoga pravi problem nije nedostatak informacija ili znanja, već je pravi problem mnogo dublji i teži. Ili nas stara paradigma

Svaki sustav pokušava uništiti novo
jer novo je prijetnja održanju
staroga.

jednostavno paralizira ili nemamo dovoljno energije, volje ili hrabrosti reći jednom zauvijek: Dosta!"

Wheatley je u pravu. Problem je doista dubok i težak jer se odnosi na *razinu svijesti* čovječanstva. Bez da prihvatimo tu istinu, mehanicistički mentalni model suvremenih korporacija uvijek iznova vraćat će nas starijim obrascima ponašanja i djelovanja.

Mehanicistički svjetonazor odvojio je čovjeka od drugog čovjeka te čovjeka od prirode. Stoga Margaret Wheatley napušta nastojanje da "unaprijedi stari stroj". Toke Moller se slaže s Margaret te dodaje: "Nisu vremena za revoluciju... naš se zadatak ne sastoji u borbi protiv starog sustava već u stvaranju novog djelotvornog sustava kako bi se podržala evolucija."

Razmišljanje Toke Mollera zahvaća suštinu problema, čak i sa stajališta terminologije. "Revolucija" je metafora mehanicističkog doba, a "evolucija" organskog svjetonazora.

Ljudska svijest mora evoluirati i nadići mehanicistički mentalni model koji je stvorio današnji moderni svijet i današnjeg modernog čovjeka.

Oslobađanje od mehanicističke paradigme

“Čovječanstvo je veliki problem planete,” rekao mi je dr. Michael Braungart u telefonskom razgovoru. “A sve zato jer nismo svjesni da zaista *jesmo* veliki problem i da bismo hitno trebali smanjiti naš ekološki otisak na Zemlji.” Ispočetka ga uopće nisam razumjela - vjerojatno zbog njemačkog naglaska - no kako je nastavio govoriti, njegove su mi inspirativne ideje o ljudskoj misiji otkrile nov i svjež pogled na budućnost, jednako veličanstven poput transformacije gusjenice u leptira.

Kako se Michael uspio osloboditi zagrljaja mehanicističkog načina razmišljanja, njegove se vizije promjena nadovezuju jedna na drugu. Automobil postaje *nutra-vehicle* (vozilo koje stvara hranjive sastojke - op.ur.) kod kojeg se dušik iz ispušnog lonca sakuplja te potom pretvara u umjetno gnojivo.

Svaki ispust, a na kraju i čitav automobil, recikliraju se i koriste u proizvodnji novih vozila. Toksične tkanine u unutrašnjosti zamjenjuju se prirodnima koje posjeduju dodatnu sposobnost pročišćavanja zraka u svojoj okolini.

Čovječanstvo je veliki problem planete, a sve zato jer nismo svjesni da zaista jesmo veliki problem i da bismo hitno trebali smanjiti naš ekološki otisak na Zemlji.

Griješite ako mislite da je sve to znanstvena fantastika. Braungart je priznati kemičar, mentor i partner arhitekta Billa McDonougha s kojim je u koautorstvu napisao vizionarsku knjigu *Cradle to Cradle*, dakle osoba koja zasigurno zna što govori. Njegova paradigma organskih sustava čaroban je iskorak od prevladavajućeg mehanicističkog svjetonazora: ljudska su bića neodvojiva od prirodnih ciklusa te kao takva svoje djelovanje i stvaranje moraju temeljiti na organskim principima živućeg planeta. Shodno tome, promišljanje po kojem je održivi život na Zemlji moguć jedino redukcijom aktivnosti jednostavno nije točno.

“Zalažem se za drugačiji pristup koji kaže: hej, nije li lijepo vidjeti ljudska bića na ovoj planeti?” govori Braungart mekanim glasom iz svoje kuće u Hamburgu nakon što je kćerkicu spremio na spavanje. “Umjesto što stalno nastojimo umanjiti štetu, trebali bismo promisliti na koji način bi mi, ljudska bića, mogli pomoći drugim bićima. Jer, kad je manje loše ne znači da je dobro. Pod ‘zaštitom okoliša’ podrazumijevamo aktivnosti koje *manje* uništavaju okoliš. To vam je isto kao kada bih kćerki kazao: ‘Draga moja, tata te želi zaštititi’ te ju potom udario pet umjesto deset puta. Teško da bi se takvo ponašanje nazvalo zaštitom. Ljudi se danas loše osjećaju jer smo upravo prošli kroz proces ‘oslobađanja’ od prirode te se loše osjećamo zbog svega što smo u tom procesu učinili. Kompenzaciju za ta nedjela pronalazimo u osjećaju krivnje.”

Upravo nas je ta “oslobođenost” od prirode dovela do mehanicističkog mentalnog modela. Međutim, kako tvrdi Braungart, “takva nam je vrsta oslobađanja trebala” i podsjeća nas da bismo se bez toga

“pretvorili u kompost prije tridesete godine života” (Zanimljivo je da se termin “kreativnost” počeo koristiti krajem devetnaestog stoljeća na vrhuncu mehanicističke ere). Tek kada je čovječanstvo objektivno sagledalo prirodu i kada je pokušalo dokučiti na koji način priroda funkcionira - procvatila je ljudska inovativnost u vidu stroja za pređenje, parnog stroja, željeznice, telegrafa, električne rasvjete i drugog.

Porastom svjesnosti o posljedicama naših kulturalnih dostignuća - o učinku našeg mehanicističkog svjetonazora na prirodu, druge ljude i druga bića - stvoren je kolektivni odgovor koji je proizašao iz osjećaja krivice te je stoga u cijelosti usmjeren na ublažavanje tog negativnog utjecaja. Pa ipak, takav pristup i dalje je produkt mehanicističkog svjetonazora jer u osnovi pretpostavlja našu odvojenost od prirode.

Nasuprot tome, Braungartovo “cradle-to-cradle” promišljanje (eng. *cradle*, kolijevka, op.prev.) razotkriva novu razinu svijesti koja ne samo da oslobađa kreativni potencijal ljudi od mehanicističkih ograničenja čineći ga plodonosnim i životvornim, nego nas također oslobađa odvojenosti od prirode. Njegove misli i ideje živeći su dokaz snage svijesti koja nije odvojiva od živog svemira iz kojega smo nastali i koja prirodno evoluira.

“Otpad je hrana”, tvrdi Braungart. “Ljudi su jedina bića na planeti koja proizvode neupotrebljiv otpad. Zato se cijeli planet polagano pretvara u veliko groblje. Životinje iza sebe ostavljaju samo iskoristive materijale. Moramo učiti od prirode i napustiti linearno razmišljanje po kojem organizacija uzima resurse iz prirode, prerađuje ih te potom prodaje gotove proizvode koji se nakon potrošnje odbacuju. ‘Cradle-to-cradle’ način razmišljanja predlaže da se

sve promatra kao ‘hranjiva tvar’ - bilo kao tehnička ‘hranjiva tvar’ koja se može ponovo upotrijebiti, ili kao biološka. Braungart nas upućuje da je možda upravo taj ‘otpad’ hrana koja će se koristiti u sljedećoj fazi razvoja ljudske civilizacije.”

Braungart tvrdi da su mnogi mladi znanstvenici zainteresirani za stvaranje proizvoda s kojima se “mogu ponositi”, te zbog toga surađuju na način koji predstavlja “značajnu evoluciju u odnosu na sve ono što je do danas učinjeno”.

Braungart i novi industrijski aktivisti veoma su dosjetljivi. “Primjerice,” kaže on, “osmislili smo ambalažu za sladoled koja se, nakon što je izvadite iz zamrzivača, u roku od sat vremena razgrađuje u tekućinu. No, ono što je zanimljivo nije samo biološka razgradivost ambalaže koja je čak i manje važna. U nju smo ugradili sjemenke rijetkih biljaka tako da odlaganje tog ‘otpada’ u prirodu više nije nepoželjno već upravo suprotno, pretvara se u aktivnost koju treba poticati i ohrabrivati u što većoj mjeri.”

Međutim, industrijske inovatore - kao i stanice leptira u tijelu gusjenice - metaforički proždire “stroj” kojeg pokreće profit.

Braungartovo “cradle-to-cradle” promišljanje razotkriva novu razinu svijesti koja ne samo da oslobađa kreativni potencijal ljudi od mehanicističkih ograničenja nego nas također oslobađa odvojenosti od prirode.

Njihove sjajne inovacije u vidu novih proizvoda i materijala ne mogu pronaći put do tržišta. Braungart mi govori da “nailaze na snažne blokade od strane srednjeg menadžmenta, odnosno ljudi odgovornih za provođenje korporativnog poslovnog plana. Ograničene restriktivnom zakonodavnom politikom u SAD-u te još uvijek vođene i motivirane profitom, zapadnjačke korporacije premještaju se u zemlje s nižim standardima zaštite okoliša, poput Kine i Malezije, kako bi i dalje proizvodile jeftine proizvode niske kvalitete.”

Takvi proizvodi - primjerice igračke napravljene od plastike koja pušta plinove i

može dovesti do sterilnosti djece koja se s njima igraju - prema Braungartu istinsko su “oružje za masovno uništenje”. Pa ipak, taj biznis i dalje se nastavlja jer, kako on kaže, “socijalizirali smo rizike, a privatizirali profit, što baš i nema nekog smisla”. “Želimo li promjene u tom smislu”, nastavlja Braungart, “trebamo lidere u gospodarstvu koji su sposobni razmišljati izvan okvira kvartalnog profita, osobe koje će se osobno založiti za dugoročnu održivost.” Svima je jasno da se sustav mora mijenjati, a promjena traži hrabre pojedince koji će se suprotstaviti inerciji. Korporativni lideri osuđeni su na rizik u procesu oslobađanja vlastitog uma od mehanicističkog svjetonazora.

Lideri su uvijek na čelu

“Dolaze u svojim helikopterima i avionima; vrlo diskretno. Ovdje se sigurno osjećaju,” govori Brian Bacon, predsjednik *Oxford Leadership Academy*, o svojim klijentima - liderima vodećih svjetskih korporacija. Posjećuju ga jer na nekoj razini osjećaju da su

svoje živote predali “stroju”, a nova stvarnost baca im klipove pod noge. Mehanicistički model komandno-kontrolnog korporativnog liderstva drži ih prikovanima na mjestu odlučivanja i zaslijepjenima stalnim promjenama na nepredvidivom tržištu.

Poslovni lideri, koji su naučeni “imati stvari pod svojom kontrolom” očekuju od Bacona diskreciju znajući da će ih njegov Self-Management for Leadership program odvesti u nepoznata, opasna i neistražena područja vlastitog sebstva.

Poslovni lideri, koji su naučeni “imati stvari pod svojom kontrolom” očekuju od Bacona diskreciju znajući da će ih njegov *Self-Management for Leadership* program odvesti u nepoznata, opasna i neistražena područja vlastitog sebstva. Diskreciju traže jer znaju da moraju riskirati kako bi “dublje zaronili” - zbog posla i sebe samih - a sve kako bi pronašli novi način življenja i djelovanja koji će ih odvesti u novu budućnost. Budući da su cijene dionica tvrtki djelomično određene percepcijom javnosti o “sigurnoj ruci koja vodi”, svoju nesigurnost ne smiju javno pokazati.

Helen-Jane Nelson, direktorica savjetničkog konzorcija *Cecara Consulting Limited*, tvrdi da se “velika i veoma bolna krivnja” počinje oslobađati u trenutku kada lideri osvijeste posljedice svojih odluka na okoliš i druga ljudska bića. Ekonomska logika mehanicističkog doba pretpostavila je da će od beskrupulozne zaštite vlastitih interesa proizaći samo dobro. Dok su se uspinjali korporativnom hijerarhijom, lideri uglavnom nisu znali da se spremaju preuzeti kontrolu nad strojem koji je odgovoran za uništavanje okoliša i iskorištavanje ljudi.

“Nalazimo se u trenutku”, kaže Nelson, “kada poslovni lideri počinju uviđati da poslovni modeli njihovih organizacija nisu dugoročno održivi. Također uviđaju da motivacija za kojom se povode - potraga za stalnim rastom - također nije dugoročno održiva. Naš planet ne može podnijeti takvu politiku. Neki se samo plaše dok su drugi očajni te stoga voljni isprobati bilo što novo jer osjećaju da im stari način rada više ne donosi rezultate.” Štoviše, stari ekonomski trikovi, koji su tvrtkama dozvoljavali da jednostavno “eksternaliziraju” eventualne rizike, počinju uzvraćati udarac jer postajemo svjesni da na povezanoj planeti “eksterno” više ne postoji.

“Događaji mogu nastati na nekom udaljenom području - sa ili bez ikakvog upozorenja - te potom ostaviti duboke tragove na poslovanju organizacije”, objašnjava Steve Trevino, savjetnik u savjetničkoj kompaniji *Booz Allen Hamilton*. “Uvjeti u kojima se poslovanje danas odvija znatno su se promijenili - preciznije, riječ je o stanju bez presedana u povijesti - u smislu ubrzane promjene, te produbljanja i povećanja kompleksnosti. Rastuća brojnost i raširenost mreža radikalno mijenja način na koji se biznis treba voditi.” Primjerice, Trevino primjećuje da stručnjaci u industriji

Ekonomska logika mehanicističkog doba pretpostavila je da će od beskrupulozne zaštite vlastitih interesa proizaći samo dobro.

reosiguranja, koja tvori svjetsku mrežu ekonomske sigurnosti, smatraju da sustav neće biti u stanju prevladati “kumulativne financijske učinke” ukoliko se ponovi nešto nalik “11. rujnu 2001”. Trevino također upućuje na tvrtku *Nike*, čiji je ugled “odgovornog korporativnog građanina” nepovratno narušen (i popraćen padom cijena dionica) nakon negativnih vijesti o njihovim tvornicama u trećem svijetu. Tvrdi, nadalje, kako su podaci koji se tiču naše umreženosti toliko zanimljivi da bi svatko tko ih razumije trebao “krenuti u akciju prema pomaku u podizanju svijesti, prema shvaćanju da moramo stvoriti nove sustave i nove financijske modele kako bismo zamijenili stare u uporabi”.

Ako želimo uspjeti u tome potrebno nam je vodstvo. “Riječ *liderstvo* (eng. *leadership*)”, komentira Nelson, “nema ni grčki ni latinski korijen. To je ustvari stara engleska riječ koja znači ići prvi.” Nadalje, pojašnjava da bez obzira na metodu kojom se neka organizacija vrednuje “svijest lidera presudno utječe na svijest organizacije”. Stoga su naponi za transformacijom organizacija u prvom redu usmjereni na lidere te se želi postići da oni “budu prvi” i da prvi napuste mehanicističko paradigmu. “Nije moguće transformirati

Prosječni “vijek trajanja” izvršnog direktora u SAD-u iznosi 4,6 godina. U Europi je 2003. g. otpušteno dvadeset dvoje iz grupe “stotinu vodećih izvršnih direktora”.

strukturu neke grupe ukoliko vodstvo ne prođe kroz neki oblik transformacije”, ocjenjuje Richard Barrett, autor knjige *Liberating the Corporate Soul* i tvorac često korištene metode za procjenu razine svijesti (ili načina razmišljanja) pojedinca i kultura. Zbog toga je sve veći broj izvršnih direktora voljan prihvatiti nove metode rada koje bi trebale rezultirati stvaranjem organizacija punih razumijevanja i veoma različitih od strogih, linearnih “strojeva”.

Doista, mnogi od njih došli su do točke u kojoj im ništa drugo ne preostaje. Prema riječima Bacona, “...lideri korporacija pod strašnim su pritiskom. Potpuno su posvećeni svome poslu, u sve to ulažu veliku energiju i vrlo su pametni. No, većina njih također je i očajna. Očaj je česta pojava kada se uspnete do vrha piramide; do tada ste mnogo uložili u svoju karijeru i vrlo vjerojatno ste se otuđili od svoje obitelji.”

Bacon nastavlja: “Najbliži prijatelji direktora neizbježno su povezani s poslom, a zbog povjerljivosti posla i politike ne mogu im se povjeriti. Na vrhu caruje samoća.” Konačni udarac dolazi u trenutku kada shvate da njihove sposobnosti ostvarivanja planiranih kvantitativnih ciljeva - kako bi se stalno

povećavao kvartalni profit - na promjenljivom, hiperkonkurentnom i kaotičnom tržištu ne mogu osigurati dugoročnu održivost. Iz tog razloga prosječni “vijek trajanja” izvršnog direktora u SAD-u iznosi 4,6 godina. U Europi je 2003. g. otpušteno dvadeset dvoje iz grupe “stotinu vodećih izvršnih direktora”. U trenutku kada im mehanicistička paradigma više ne može osigurati rješenja, bolno prizemljenje postaje neminovno.

Izlaz iz ove situacije ne može se pronaći u željeznim okovima korporativnog “stroja”. Prvi korak prema promjeni je *promjena načina razmišljanja* - nova svijest ili novi svjetonazor koji nam ukazuje na sveopću povezanost i potrebu za usklađivanjem s višom svrhom u potrazi za osobnim i profesionalnim uspjehom. Bacon tako citira Epikurea koji mu je “zauvijek utisnuo u um” tri potrebe koje moraju biti zadovoljene kako bi čovjek pronašao sreću:

1. Osjećaj zajedništva, pripadanje nekoj zajednici;
2. Sloboda, osjećaj da su život i odluke pojedinca u njegovim rukama;
3. Refleksivan život, u kojem postoji vrijeme za duboko promišljanje o smjeru života i životnim prioritetima.

Navedeni način razmišljanja o životu ne može se susresti unutar logike koja pokreće mehanicizam. Uz pomoć meditacije i metode *reflektivnog propitivanja* (eng. *reflective action practices*), Bacon potiče otvaranje srca i umova ljudi prema novoj svijesti koji na taj način obnavljaju kontakt s drugim ljudima i dubljim smislom života.

Bacon kaže da je rezultat ovog procesa “novi instinkt”. Lideri koji su razvili svoj instinkt - “oni koji su razvili sposobnost *prisutnosti* (eng. *presence*) i osjetili istinu unutar kaosa, koji s velikom odlučnošću i jasnoćom donose ključne odluke za koje

E REJUVENATION

Vodite li računa o zdravlju i zadovoljstvu vaših zaposlenika?

Znate li da je zdravlje i zadovoljstvo zaposlenika direktno povezano s uspjehom vaše kompanije?

Jeste li spremni isprobati E Recharge program?

RECHARGE YOUR LIFE

*Do 14.02.2016. osigurajte posebne pogodnosti i iskusite E Recharge program u E Rejuvenation Centru Zagreb.

KONTAKTIRAJTE NAS NA:

M: 091 44 37 111 | E: info@erejuvenation.com | W: erejuvenation.hr

Kada se 'uključivanje' dogodi
onda granice nestaju pa svoj rad
vidite kao djelovanje unutar polja
svjesnosti i međusobne povezanosti.

svi znaju da su ispravne” - jesu lideri koji su spoznali dublju sreću te su “sposobni stvoriti osjećaj smisla u sebi i u drugim ljudima”. Silni vjetrovi koji na organizaciju svakodnevno utječu izvana i iznutra njima nisu problem; umjesto toga, oni su dio duboke struje koje održava smjer organizacije. Za Rogera Saillant, direktora kompanije *Plug Power* koja je prva započela

proizvoditi električne baterije za hibridne pogone, može se reći da ima “novi instinkt”. Saillant je stvorio organizaciju koja je osjetno drugačija od ostalih, u kojoj se neka posebna energija naprosto može opipati. Raditi u *Plug Poweru* ne znači samo “moj posao” ili “tvoj posao”, već je riječ o “našem poslu”, kaže Roger. “Na taj način ljudi postaju *uključeni*. Kada se ‘uključivanje’ dogodi onda granice nestaju pa svoj rad vidite kao djelovanje unutar polja svjesnosti i međusobne povezanosti.”

Za stvaranje takve organizacije Saillant je morao zaći u područja iz kojeg se pokreću ljudska bića, a ne “strojevi”: “Vjerujem da ljudi žele *istinu*. oni žele učiti i razvijati se, biti dio zajednice i s tom zajednicom dijeliti poticajnu viziju. Kada ove principe nastojite uvesti u praksu, kao da vam sâm svemir pomaže i vodi vas na intuitivnoj razini”. Roger je svojevolumeno napustio “zapojedni most” svoje kompanije i postao dio “neuronske mreže” ljudi koji zajedno uče i razvijaju se.

Okretanje ljudskog prekidača

Uspije li korporativni lider nadići mehanicistički svjetonazor, kreativne sile kapitalizma pokrenut će se u sasvim novim smjerovima. Uzmimo, primjerice, Johna Akehursta, bivšeg direktora australske kompanije za proizvodnju nafte i plina *Woodside Petroleum Corporation*.

Akehurst na prvi pogled ne slični revolucionaru već ostavlja dojam mirnog činovnika koji savjesno obavlja svoj posao. Pa ipak, neka posebna energija, jednostavnost

i otvorenost koje ga okružuju ukazuju na “nešto više” od puke činjenice da čovjek uživa u mukom stečenoj mirovini. John Akehurst je primjer ljudske transformacije koja je zatim uzrokovala blistave promjene unutar kompanije *Woodside Petroleum* koju je vodio.

Akehurst je preuzeo vođenje kompanije *Woodside Petroleum* 1994. g. kako bi smanjio operativne troškove i unaprijedio performanse. U to vrijeme bio je klasični

kruti “komandno-kontrolni” direktor koji se koristio standardnim metodama mehanicističke paradigme. U trenutku preuzimanja nove funkcije prvo je dijelio otkaze: trenutačno je smanjio broj djelatnika za 25 posto. Njegove metode brzo su počele donositi rezultate pa se poslovanje *Woodside Petroleum* definitivno poboljšalo. Do 1999. g. tvrtka je udvostručila obim poslovanja visoko kotiravši na australskoj burzi. Njihova vizija po kojoj su trebali postati “najbolji proizvođač nafte i plina u svijetu” pokazala se vrlo poticajnom za zaposlenike. No, sve to trajalo je tek nekoliko godina.

Iako ni sam ne zna zašto - jesu li se možda zaposlenici “potrošili” ili je kraj došao sam od sebe - sila koja je *Woodside Petroleum* svih tih godina snažno gurala naprijed jednostavno je nestala. “Ostali smo bez energije”, kaže Akehurst. “Ljudi su među sobom počeli postavljati čudna pitanja:

1. Zašto sve ovo radimo?
2. Koji je smisao našeg rada? Je li riječ o pukom smanjivanju troškova svake godine?
3. Koji je smisao života na poslu?”

Akehurst je bio zaprepašten. Koliko god se trudio nikako nije uspijevao osmisliti novu viziju kompanije. Osjetio je da su zaglavljani. Bez da je toga bio svjestan, Akehurst je naišao na ograničenja “stroja” dosegači granice vlastitoga načina razmišljanja. Potom su pokrenuli opsežna istraživanja koja su top menadžerima otkrila da zaposlenici misle kako menadžment nema u njih povjerenja pa im zato uskraćuje autonomiju u radu. “Moja prva reakcija na rezultate istraživanja je bila: Ma sve su to gluposti! Riječ je o gomili cmizdravaca! Bolje im je da se uhvate posla! No, kako se situacija nije mijenjala, počeo sam shvaćati da bih se zaista trebao pozabaviti dubljim pitanjima”, kaže Akerhurst. “Naši odnosi na radnome mjestu doista su bili neučinkoviti.”

“Ljudi su znanje upotrebljavali kao sredstvo moći. Odnosi su se temeljili na natjecanju i konkurenciji. Čak i kada bismo uspjeli shvatiti suštinu nekog problema nismo znali kako da ga riješimo. Znali smo da moramo okrenuti *ljudski prekidač* - utjecati na ljude i vrijednosti - ali nismo znali kako to učiniti.” Okretanje ljudskog prekidača - aktivnost opisana mehaničkom metaforom - označila je trenutak kada su Akehurst i njegov tim odlučili promijeniti kulturu *Woodside Petroleum* kako bi unaprijedili suradnju i kreativnost. Tada nisu znali da se okretanjem prekidača, s obzirom na to da su iskreno željeli promjene, mogu osloboditi mehanicističkog svjetonazora.

Radionicu koju je John Akehurst organizirao za svoj menadžerski tim vodili su Michael Renni, partner u globalnoj savjetničkoj tvrtki *McKinsey & Company* i Gita Bellin, vrhunska stručnjakinja za razvoj ljudskih potencijala. Radionica, koja je za menadžerski tim predstavljala još nedoživljeno iskustvo, ostavila je duboki trag na prisutne. “Možda je najznačajnije od svega to što smo spoznali da je ponašanje nas lidera stvaralo probleme s kojima smo se kasnije borili unutar organizacije”, prisjeća se John. “Ljudi nisu bili kreativni niti su

Možda je najznačajnije od svega to što smo spoznali da je ponašanje nas lidera stvaralo probleme s kojima smo se kasnije borili unutar organizacije.

tražili autonomiju zato jer smo *mi* mislili da znamo odgovore na sva pitanja te smo stoga samo naređivali umjesto da se bavimo *podučavanjem* i *osmišljavanjem smjernica* koje će ljudima otvoriti prostor za rast i razvoj, slobodno izražavanje na radnome mjestu i materijaliziranje ideja.”

Za Akehursta radionica je bila posebno otkriće. “Bio sam pomalo nagao”, priznaje iskrenošću koja će vas odmah razoružati. “Poput svakog drugog modernog menadžera, odlično se koristim analitičkim sposobnostima koje su važne u mojem poslu. No, u našoj *komandno-kontrolnoj* organizacijskoj kulturi intelekt sam koristio na pogrešan način pa zato nisam bio svjestan da svojim postupcima negativno utječem na ljude.” Akehurst je nakon radionice počeo tražiti povratne informacije od svojih suradnika: “Tražio sam da me ljudi upozore ukoliko nesvjesno upadnem u stanje ljutnje i nasilništva.”

No, još je važnije da je otkrio nešto novo o sebi, nešto što ga je zaprepastilo. “Shvatio sam da već dugo nisam osjetio sreću u svom životu. Šetao sam uokolo okružen tjeskobom: Hoćemo li ispuniti naš poslovne ciljeve? Jesam li napravio ispravan izbor,

imam li možda neki drugi izbor? Shvatio sam da takav način postojanja nije dobar za posao te sam ga želio promijeniti. Znao sam da *ne mogu tako nastaviti*.” Za vrijeme radionice, kada je konačno uspio odbaciti emocionalni “oklop” brižljivo građen na putu do funkcije izvršnog direktora “najednom je nastao snažan osjećaj zajedništva unutar tima”. Akehurst tu situaciju ovako objašnjava: “Vanjska okolina se nije promijenila; ja sam odabrao drugačiji način postojanja!”

“Stroj” nije samo metafora već je riječ o stanju svijesti. Nova kreativnost oslobađa se tek onda kada lideri posegnu u područja izvan dosega brojki i kontrole te otkriju što to pokreće ljudska bića u njihovim organizacijama. “Otkrili smo da viša svrha i smisao hrabre ljude u svim njihovim aktivnostima, što obično dovodi do čudesnih rezultata koji nadilaze sva pojedinačna i skupna očekivanja.” Primjerice, saznanje da se ljudi u organizaciji loše osjećaju jer kompanija posluje s neobnovljivim resursima (iako je bila uključena u razne programe razvoja obnovljivih izvora energije) omogućilo im je da se odmah suoče s problemom. “Sada smo mogli raditi na viziji koja će unijeti novu energiju u naš sustav. Bili smo dovoljno hrabri da sebe vidimo kao kompaniju koja *služi čovječanstvu*.” John nastavlja: “Odlučili smo da ćemo raditi samo one poslove na koje se možemo ponositi. Ta odluka istinski je pokrenula maštu zaposlenika.”

Kada bi se netko zapitao: “Možemo li otići u neku drugu zemlju, izvaditi tamo naftu i plin prvi put, uraditi to na ekološki prihvatljiv način i to tako da pomognemo gospodarstvo te zemlje?”, ljudi bi postali istinski uzbuđeni jer bi znali da zaista mogu doprinijeti blagostanju čovječanstva. Nadilaženjem tradicionalnog mentalnog modela,

Nova kreativnost oslobađa se tek onda kada lideri posegnu u područja izvan dosega brojki i kontrole te otkriju što to pokreće ljudska bića u njihovim organizacijama.

Akehurst je uspio stvoriti novu i poticajnu kapitalističku kreativnost.

Kao što sam rekla, lider ide prvi. Kada on ili ona napusti “zapovjedno-kontrolni” model i svoju poziciju upravljača s vrha korporativne piramide, organizacija se počinje mijenjati. Kada se lideri uključe i započnu stvarati autentične odnose temeljene na zajedničkom učenju, posvećenosti zajedničkoj viziji i integritetu, tada organizacijom počne kolati svježa krv. No, transformacija ne smije stati na liderima. “Stroj” treba rastaviti. Cijeli se sustav mora promijeniti.

Kada se lideri uključe i započnu stvarati autentične odnose temeljene na zajedničkom učenju, posvećenosti zajedničkoj viziji i integritetu, tada organizacijom počne kolati svježa krv.

Promjena sustava

Helen-Jane Nelson mogla bih nazvati Larom Croft industrije poslovnog savjetovanja. “Helen je sjajna”, govori mi Steve Trevino. “Svladala je sve tajne novih metoda, od *Appreciative Inquiry*, Barrettovih *Cultural Transformation Tools* do metode *Spiral Dynamics Integral*, te ih je spojila u novu cjelinu.” Pomoću novih pristupa za razumijevanje ljudskih odnosa, Nelson proučava psihološku, socijalno-emocionalnu, biheviorističku, strukturalnu, sustavnu, pa čak i duhovnu dinamiku koja oblikuje i život unutar organizacije ali i sposobnost odgovora organizacije na stalne promjene. Razgovor s Helen za mene je bio jedno neobično iskustvo, u prvom redu zbog posebne kvalitete kojom sluša sugovornika te radi punoće njezinih odgovora.

Učinilo mi se kao da su sve barijere među nama tijekom razgovora nestale. Odmah mi je bilo jasno zašto Helen predvodi malu, ali rastuću grupu savjetnika sposobnu

osloboditi prilagodljivu inteligenciju živih bića “zaglavljenu” u mehanicističkom mentalnom modelu koji prevladava u svijetu korporacija.

“Mehanicistička Newtonova organizacijska paradigma vrlo je krhka i lomljiva”, govori mi Tom Rautenberg, partner u savjetničkoj tvrtki *Generon Consulting*. Od samog početka industrijskog doba, korporacije su uvijek trebale “mehaničare” što je uzrokovalo pravi bum u industriji poslovnog savjetovanja. Znanstveni menadžment Fredericka Taylora bio je prva organizacijska teorija u uporabi. Taylorov pristup menadžmentu odnosio se na reduciranje ljudskog rada - najprije u proizvodnji, a zatim i u administraciji - na male zadatke koji se stalno ponavljaju i koje je moguće vremenski izmjeriti. Dodavanjem varijable “vrijeme za odmor” u jednadžbu, Taylor bi jednostavno izračunao traženu produktivnost koju bi zatim zaposlenici trebali dostići.

U posljednje vrijeme počela sam uočavati da sve veći broj pojedinaca u organizacijama traga za višim smislom svoga rada i da njihova potraga obično ne završava uspješno.

Prvi put u povijesti “menadžment” je postao posebna funkcija odvojena od ostalog rada. Tim je odvajanjem nastala potreba za zapošljavanjem moćnih i skupo plaćenih stručnjaka sa zadatkom da metaforički “upravljaju štopericom”. Iako je znanost menadžmenta postajala sve sofisticiranija, suštinska uloga poslovnih savjetnika - velikih tvrtki poput *McKinsey & Co.*, *Booz Allen Hamilton*, *The Boston Consulting Group*, *Accenture*, *Pricewaterhouse-Coopers*, *Arthur Andersen* i mnogobrojnih malih tvrtki i pojedinaca - uvijek se ogledala u unaprjeđivanju učinkovitosti proizvodnje, smanjenju troškova, prodaji i obrazovanju. Drugim riječima, njihova nastojanja uvijek su bila okrenuta “strojevima” kojima je trebalo pomoći da učinkovitije proizvede robu i usluge te na taj način osiguraju profit svojim dioničarima.

HJ Nelson nije “mehaničar”. Za nju bi se prije moglo reći da je “agent evolucije” koji u svome radu koristi sofisticirane metode za razumijevanje “onoga što želi nastati” u svijetu, promatrano iz holističke perspektive. Njezino bi se djelovanje moglo karakterizirati pomalo tajnovitim, usmjerenim na nevidljive kategorije - stavove ljudi u svijetu, njihovu motivaciju i ambicije - unutar

prevladavajuće paradigme. “U posljednje vrijeme”, govori mi Nelson, “počela sam uočavati da sve veći broj pojedinaca u organizacijama traga za višim smislom svoga rada i da njihova potraga obično ne završava uspješno.” Nešto čudno se događa s ljudima kada shvate da su samo kotačić unutar korporativnog stroja.

Prema Rautenbergu, krute korporativne strukture “usmjerene su protiv ljudskog duha zato što su izgrađene na sliku i priliku ‘stroja’” Funkcioniranje strojeva određeno je rutinskim funkcijama. Stavite li ljude u okvire takvih usko definiranih aktivnosti, gdje *oni gore* kontroliraju sudbinu *onih dolje*, sve što možete dobiti je ograničenje inteligencije, odgovornosti i kreativnosti. Drugim riječima, ograničavanje ljudske svijesti.

Ironično je da je kapitalizam stvorio moderno doba, a da je u isto vrijeme kvaliteta života u korporacijama vraćena na razinu srednjeg vijeka. Iznenaduje koliko život i rad u modernim korporacijama nalikuju feudalizmu. Iznenadila sam se koliko često poslovni lideri i savjetnici spominju termine “posjed”, “vladanje” i klimu ispunjenu strahom, paranojom, tajnim dogovorima i pokornošću unutar organizacije.

“U organizacijama u kojima je prisutna visoka razina stresa,” kaže Brian Bacon, “devedeset posto ljudi ne kaže ono što misli niti čini ono što kaže. Stoga se devedeset posto onoga što bi se trebalo dogoditi ne događa.” Od vrha pa sve do dna korporativne hijerarhije pojedinci se često osjećaju žrtvom izbora kojeg “moraju prihvatiti kako bi preživjeli”. Mnogi od nas svakog dana odriču se autonomije, etičnosti i odgovornosti onog trenutka kada prijeđu preko uredskog praga. Jednostavno rečeno, ljudska svjesnost mnogo je razvijenija izvan poslovnog svijeta negoli unutar njega.

Međutim, upravo u toj neusklađenosti između potrebe pojedinca da pronađe dublji smisao i uskih interesa korporacija u kojima ti pojedinci rade leži ogroman potencijal za promjenu. Umjesto da se bavi “popravljanjem strojeva” i unaprjeđivanjem njihove proizvodne učinkovitosti, Helen Nelson svoje napore usmjerila je na prevladavanje spomenute neusklađenosti te na oslobađanje kreativne inteligencije korištenjem načela funkcioniranja živućih sustava. U slučaju živućih sustava promjene u okolini stimuliraju odgovor i prilagodbu cijelog sustava; živući sustavi samostalno se i prirodno razvijaju.

Christopher Cooke poslovni je savjetnik i stručnjak koji koristi metodu *Spiral Dynamics Integral* za procjenu prirodnog razvoja organizacije. Kako bi plastično pojasnio što se događa u današnjim organizacijama, Cooke za primjer često koristi biljku *phragmites*. “Riječ je o biljci koja neprekidno odgovara na pojavu bakterije u vodi u kojoj raste. U roku od tri dana nakon prvog susreta s novom bakterijom trska *phragmites* proizvede savršeno antibakterijsko sredstvo koje je brani od napasnika. Većina kompanija, za razliku od te biljke, nema sposobnost ovakvog inteligentnog odgovora na prijetnje iz okoline jer su blokirane *strahom*, *nepovjerenjem* i *konkurencijom* unutar same organizacije.” “Uklanjanjem blokada koje priječe inovativnost i širenje novog načina razmišljanja unutar organizacije,” objašnjava Cooke, “potičete prirodne sile da same obave posao evolutivnog razvoja.”

Helen Nelson, Christopher Cooke i drugi stručnjaci koji upotrebljavaju slične metode koriste se prirodnim evolucijskim impulsom koji pokreće ljude u smjeru ostvarenja veće cjelovitosti, a sve kako bi se promijenila organizacijska kultura te s njom i sposobnost organizacije da na

kreativan i pozitivan način odgovori na promjene u okolini. “Ako želimo da se svijet promijeni,” tvrdi Helen, “korporacije moraju zamijeniti svoj *profitno-rastući* mentalni model utemeljen na strahu s humanijim pristupom utemeljenim na holističkoj paradigmi.” Potreba za promjenom sve žestće pritišće kompanije i ljude koji u njima rade. Izvan ovih gotovo feudalnih struktura, u *mainstreamu* se pomak svijesti već događa, zamjenjujući modernizam i njegovu kreativnost postmodernizmom usredotočenim na osobno ispunjenje, autentične odnose i prepoznavanje međupovezanosti svega što postoji.

Sve to nasljeđe je šezdesetih godina prošlog stoljeća. Pa ipak, nova svjesnost nosi u sebi potencijale za transformaciju zastarjele korporativne kulture. Ona osigurava prostor za razvoj “uzajamnog povjerenja i poštivanja” koje Ichak Adizes drži ključnima u stvaranju kompanija sposobnih za funkcioniranje na principu “misli globalno, djeluj lokalno”. Prema njegovu objašnjenju, “u situaciji unutarnjih političkih sukoba, nepoštivanja i nepovjerenja, većina raspoložive energije troši se na unutarnje borbe, a tek mali dio koji preostane (ako preostane) koristi se na djelovanje prema

Upravo u toj neusklađenosti između potrebe pojedinca da pronađe dublji smisao i uskih interesa korporacija u kojima ti pojedinci rade leži ogroman potencijal za promjenu.



ISOD

INTEGRAL SCHOOL OF
ORGANIZATION DEVELOPMENT



Razvoj ljudi i organizacija za lidere, menadžere, trenere, mentore, coacheve...



“Sve što sam osobno i profesionalno očekivala od ISOD-a višestruko je nadmašeno.”

SANJA JEVĐENIJEVIĆ, EMSHRM
POTPREDSJEDNICA ZA HR I OD, DELHAIZE SERBIA

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

PROF.DR.SC. VLATKO CVRILA
DEKAN POSLOVNOG VELEUČILIŠTA VERN'



“Duboko, zahtjevno i dinamično iskustvo transformacije.”

MR.SC. MIRNA RADOŠEVIĆ
REGIONALNA DIREKTORICA, SALVEO

“Od poslovnog trenera i coacha postao sam partner mojih klijenata u integralnom razvoju.”

MR.SC. ALAN RAMIĆ
DIREKTOR, AURANTIUM



“Neizmjereno vrijedan praktičan alat koji učinkovito primjenjujem na sebi i u svojoj organizaciji.”

BRANKA TOPOLOVEC
DIREKTORICA I VLASNICA, BD SAVJETOVANJE

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

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



van. Međutim, cilj usklađivanja ne ogleda se u uklanjanju sukoba (što bi zaustavilo promjene) već u transformaciji destruktivnog u konstruktivni sukob.” Ključ za takvu transformaciju leži u podizanju razine svijesti, u novom načinu razmišljanja sposobnom da se nosi s kompleksnošću različitih stavova i mnogostrukih zahtjeva.

Problem je u tome što korporativni svijet nije baš zainteresiran za promjene koje, kako se isprva čini, nisu izravno povezane s toliko željenim profitom. Nastojanja da se radno mjesto učini humanijim i dalje jačaju no, nažalost, još su uvijek na razini pomodarstva. Helen Nelson traži kompaniju koja istinski želi ostvariti razvoj: “Treba nam model”, tvrdi kategorički, “kako bismo uspjeli pokazati da je moguće stvoriti dugoročno održivu i uspješnu kompaniju prema novim mjerilima. Moramo pokazati je li korjenita promjena cjelokupnog sustava zaista moguća.”

“Što podrazumijevate pod pojmom *promjena cjelokupnog sustava*?” upitala sam Helen. “Takva vrsta promjene mora uključiti sva četiri kvadranta” odgovara misleći pritom na obrazac realnosti koji je temelj filozofije Kena Wilbera.

Promjena cjelokupnog sustava uzima u razmatranje sve komponente organizacijskog života:

1. Pojedinačne i kolektivne,
2. Kulturalne i strukturalne,
3. Unutarnje i vanjske.

Neki stručnjaci, poput Helen Nelson, prilikom promjene unutarnje dinamike tvrtke, a zatim i njezine vizije i misije, koriste se intrinzičnom ljudskom motivacijom usmjerenom na cjelovitost i pronalaženje smisla.

Drugi pak, poput Adizesa, utječu na strukture moći unutar organizacije kako bi se

Problem je u tome što korporativni svijet nije baš zainteresiran za promjene koje, kako se isprva čini, nisu izravno povezane s toliko željenim profitom.

stvorilo okruženje *povjerenja* i *poštovanja* koje potom utječe na promjenu svijesti pojedinca. Bez obzira na izabranu strategiju, promjena cjelokupnog sustava nastoji ostvariti sustavnu promjenu cjelokupne organizacije kojom se dostiže nova, viša razina svijesti - u skladu s očekivanjima pojedinca za pronalaženjem dubljeg smisla i ostvarenjem autentičnih odnosa.

Opisana promjena naziva se *intraorganizacijska promjena*, a odnosi se na prvu razinu promjene koja je potrebna za “buđenje” neke tvrtke. Oslobođanje ljudskog duha unutar organizacije prvi je korak u procesu kojim se “savjesnost i svjesnost šire u okvirima većih mreža i sustava unutar kojih svaka organizacija djeluje”, tvrdi Peter Senge. “Iako su te korporacije goleme cjeline koje zapošljavaju tisuće ljudi širom svijeta, još uvijek su samo dio većih sustava. Želimo li nastaviti život na planetu, život koji će biti usklađen s drugim organizmima, tada je istinski neophodno da se ti širi poslovni, obrazovni i politički sustavi promijene.” Senge u ovom osvrtu u stvari govori o *interorganizacijskoj* promjeni.

Promišljamo li o organizaciji kao o živom organizmu, tada logički dolazimo do pitanja:

1. Kakve odnose gaji takva organizacija (intraorganizacijske i interorganizacijske)?
2. Koje su njezine vrijednosti?

Navedena pitanja vode nas od uske brige za rast i profitabilnost prema novoj odgovornosti organizacije u odnosima u koje je uključena. Iz svega proizlazi sasvim novo pitanje: Je li ponašanje organizacije dugoročno održivo u smislu njezinih učinaka na cjelinu, tj. na ljude i okoliš?

Interorganizacijska transformacija nosi u sebi neophodne potencijale za oživotvorenje vizije Michaela Braungarta o novoj kreativnosti kapitalizma. Na interorganizacijskoj razini, međuodnosi tvrtke sa svijetom i ljudima zahtijevaju nadilaženje profitnog motiva. Nova vrsta osobnog interesa, “koji se kreće iz cjeline prema dijelovima, prije nego li od dijelova prema cjelini”, kaže Rautenberg, mora postati ideja vodilja korporativnog svijeta. Ovakav integralni holistički pristup osobnom interesu zahtijeva transformaciju svijesti koja nas odvodi daleko od etosa osobnog ispunjenja šezdesetih godina.

Kako korporacije sve više shvaćaju da njihovo preživljavanje ovisi o odnosima koje ne mogu kontrolirati - plemenski sukobi u

zemlji u kojoj se nalaze proizvodni pogoni, promjena smjera morske struje koja zatim utječe na stanište riba, tržište dionica koje postaje osjetljivo na etičke probleme - kruti zidovi “stroja” pomalo se pretvaraju u optičku iluziju. Sve ovisi o svemu. Sve je u međusobnoj ovisnosti. Stvaralaštvo u kontekstu živuće međuovisnosti vodi nas dalje od onoga što znamo. Kako upravljati tvrtkom u ovom novom kontekstu? Odgovor na ovo pitanje nekada je spadao u “klasičnu domenu poslovnog savjetovanja”, tvrdi Rautenberg, “no, unutar novog konteksta, upravljanje korporacijom postalo je težak i nimalo jasan problem.”

Prevladavajuća poslovna teorija i praksa - pa čak i ona koja se bavi koncepcijama kao što su korporativna društvena odgovornost i održivost - ne zadire u područja izvan same organizacije. Takav pristup nije primjeren situaciji na terenu, s obzirom na povezanost značajnih globalnih problema s kojima se čovječanstvo danas suočava. Primjerice, zamislite da ste uključeni u program zaštite zdravlja koji se bavi isključivo zdravstvenim stanjem vaše ruke ili prsta na ruci.

Frank Dixon, direktor investicijske savjetničke tvrtke *Innovest* koja se bavi ocjenjivanjem održivosti kompanija, prethodnu analogiju često koristi kako bi pojasnio značaj strategija koje se bave cijelim sustavom, odnosno čitavim globalnim ekonomskim sustavom. Bez promišljanja koje kreće upravo s globalne razine, te pojedinačnu organizaciju vidi tek kao dio cjeline, stvaranje gospodarski i ekološki održivog svijeta sigurno neće biti moguće. Ako organizacijska strategija nije razvijena prema strategiji sustava, tada organizacija neće biti usklađena s cjelokupnim sustavom.

“Nešto slično nikada do sada nije učinjeno”, kaže Helen Nelson. “Krećemo se u

Na interorganizacijskoj razini, međuodnosi tvrtke sa svijetom i ljudima zahtijevaju nadilaženje profitnog motiva.

rubnom prostoru poznatog. Stiglo je vrijeme da se pokaže kako takav pristup funkcionira - korporacije su institucije s najvećim utjecajem na planetu, stoga one mogu i moraju predvoditi promjenu.” Promjena sustava ovisi o dvije promjene svijesti. Prva, na kojoj se temelji intraorganizacijska promjena, oslobađa pojedince unutar organizacija feudalnog i mehanicističkog mentalnog modela. Druga promjena, važna za interorganizacijsku promjenu, mora stvoriti novu hijerarhiju i novo vodstvo za promjenu globalnoga gospodarskog sustava. Za obje promjene potrebni su nam lideri koji prepoznaju međuzavisnost svega

postojećeg i stalnu potrebu za promjenom, kako bi mogli odgovoriti na izazove stalno promjenjivog svijeta.

No, kako se ta promjena svijesti u stvarnosti događa? Neki stručnjaci tvrde da je za to potrebno preživjeti bolni susret s realnošću koju je stvorio mehanicistički svjetonazor. Drugi pak, poput Helen Nelson, tvrde da je neophodno u korporativni svijet unijeti *znanje dubovnih tradicija o višim stanjima svijesti*. Svi oni razvijaju inovativne načine kako bi promijenili svijest današnjih korporacija i utjecali na *intra* i *inter* organizacijske promjene. Svi oni nastoje promijeniti cjelokupni sustav.

Intraorganizacijska promjena: transformacija svijesti i kulture

Malo poslije ponoći lice Michaela Renniea obasjano je plavičastim odsjajem s monitora njegova prijenosnog računala. Razgovaramo satima. Naslonjen na rub radnog stola jednog od partnera iz *McKinseyja* pokazuje mi slajdove, razne dijagrame i dokazuje dramatičnih promjena koje se događaju u okviru *McKinsey's Performance Leadership Programa* - koji je prvi puta odrađen s kompanijom *Woodside Petroleum* po želji Johna Akehursta.

Visok i mršav, Rennie cijelim svojim bićem ukazuje na ugladenog korporativnog direktora. Tek sada lagano odvezuje kravatu dok uzbuđeno tumači svaki slajd prezentacije. Krenuli smo u neku vrstu dueta. On klikne, slajd na monitoru se promijeni, zatim kaže nekoliko riječi, a ja uzviknem “Vau!” A to moje “Vau!” zaista dolazi iz srca - posao

koji su Rennie i njegova partnerica Gita Bellin obavili u Australiji zaista je fantastičan. Sa svakim novim klikom gotovo da čujem metalne okove krute tradicionalne korporacijske strukture kako padaju na pod i lome se u tisuću komadića. Rennie, ozarena lica, samo se smješka, pa mi onda kaže: “Suptilno, zar ne?”

Riječ “suptilno” nije mi baš prva pala na pamet. Rennie - osoba koja je sama po sebi čudo jer se uspio izliječiti od rijetkog karcinoma koji mu je doslovno uništio tijelo - posljednjih je osam godina surađivao s Gitom Bellin te je uspio spoznati svoju životnu misiju: “razvoj svijesti u poslovnom svijetu”. Njegova osobna promjena, koju pripisuje “dramatičnoj promjeni razmišljanja”, omogućila mu je da se izliječi “pukom odlukom” i navela ga da započne s

Naše ponašanje uglavnom proizlazi iz unutrašnjeg nesvjesnog.

eksperimentima u području vlastite ekspertize - biznisu. Zašto baš biznis?

Zato što je shvatio da je upravo poslovni svijet najmoćnija snaga na planetu. U korporacijama koje povezuju tisuće pojedinaca Rennie prepoznaje potencijale za “korištenje više svijesti odnosno učinkovitijeg načina razmišljanja” koje je sposobno podići život na zemlji na novu razinu suradnje i inovativnosti. Pa ipak, Rennie kaže da su trenutačno “velike organizacije smetnja razvoju svjesnosti na planeti” jer nisu usklađene s pojedincima koji u njima rade jer isti traže “nešto više” kako bi mogli “ploviti” ovim nemirnim i kaotičnim svijetom.

“Organizacije se ne mijenjaju, već ljudi u njima”, Rennieva je maksima s kojom kreće u kreiranje intraorganizacijske promjene. Osobnu transformaciju on i Gita koriste za stvaranje momentuma kojim se potom mijenja organizacijska kultura. “Transformacija”, tvrdi Gita, “u stvari je metamorfoza. Ako se istinska transformacija dogodi, tada se prijašnje stanje ne može vratiti. Stoga je ono što radimo - *korjenita promjena perspektive* - usporidivo sa žabom koja diše plućima. Metamorfozom njenih dišnih organa ona nikada više neće poput punoglavca disati na škrge.”

Rennie i Gita podučavaju polaznike kombinaciji interpersonalnih vještina, meditacije i tehnika osobnog razvoja koje oslobađaju želju pojedinca za autentičnošću, dostojanstvom i kvalitetnim ljudskim odnosima unutar kritične mase u nekoj organizaciji. Potom nove vrijednosti koriste za razbijanje unutarnjih organizacijskih politika i struktura koje podržavaju hijerarhiju i linearni način razmišljanja.

Rennie i Gita uvjeravaju me da je moguće značajno utjecati na feudalni mentalitet pojedinca u roku od samo tjedan dana. Također tvrde da mogu ostvariti “transformaciju organizacije” u periodu od *dvanaest mjeseci do tri godine*. “Za neke ljude taj pomak koji se dogodi u prvom tjednu zaista bude dramatičan”, govori mi Rennie, “i to je to; krenuli su novim putem sustavnog razmišljanja. Za druge ljude situacijski čimbenici unutar organizacije moraju podržati pomak.” Rennie tvrdi da je “pored osobne, situacijska transformacija također kritična faza. Iako naše ponašanje uglavnom proizlazi iz unutrašnjeg nesvjesnog, psihološka istraživanja pokazuju da situacija u kojoj se nalazimo dramatično utječe na to isto ponašanje. Stoga napore za promjenom moramo istovremeno usmjeriti u oba pravca. Sve dok ne promijenimo kontekst, ljudi se nastoje vratiti u situaciju koja podupire njihov početni položaj tako da je ono što dobivate u stvari energična protureakcija. Rat ideja unutar organizacije nastavlja se, što sve skupa značajno usporava transformaciju.”

Bellin podučava *konceptiju kreativnog načela* - potpune odgovornosti za svoj život - jer korjenita transformacija nije moguća sve dok ljudima ne ukažete da su u stopostotnoj mjeri odgovorni za svoje živote, za svoje izbore i vlastito iskustvo. Štoviše, nastavlja Bellin, “trajna promjena nije ostvari-va sve dok ne uspijete, pomoću meditacije,

‘reprogramirati’ stare neuronske veze stvorene u prošlosti”.

Konačna svrha procesa je da pojedinac nauči simultano razvijati tri različite sposobnosti koje se mogu metaforički prikazati kao:

1. biti “igrač” u igri,
2. biti “promatrač” igre,
3. biti “sudac”.

Na taj način svaki čovjek se trajno i svjesno, iz trena u tren, postavlja u situaciju da bira što radi i da bude odgovoran za to što radi. Rennie navodi da uspješnost njihovog rada leži u korištenju holističkog pristupa te u tome što ljudima pristupaju kao cjelovitim energetske bićima koja se sastoje od tri komponente: fiziološke, mentalne i emocionalne. U procesu rada s navedenim

komponentama počinje se događati nešto mnogo dublje i značajnije - počinje se pomicati energetska odnosno kvantna razina postojanja.

Ovakav energetski pomak na razini pojedinca utječe potom na transformaciju polja ljudske svijesti unutar cijele organizacije. Rennie raspolaže s uvjerljivim podacima koji pokazuju da se s porastom svijesti kritične mase unutar jednog dijela organizacije počinje stvarati polje koje zatim samo po sebi utječe na cjelokupnu organizaciju. Novostvorena svijest širi se poput požara. U trenutku kada je kultura posvećenosti i brige za druge ljude stvorena, lideri korporacije mogu započeti sa širenjem te više svijesti unutar širih mreža. Interorganizacijska transformacija tada postaje moguća.

Stvaranje i podržavanje mreža

U ovom kaotičnom, međuovisnom i nedokučivo kompleksnom svijetu u kojem živimo, Einsteinova максима da se *značajni problemi ne mogu riješiti na istoj razini svijesti koja ih je stvorila*, često nam je svima na umu. Rješenja za probleme današnjice ne možemo tražiti u poznatom. Tom Rautenberg primjećuje da organizacijska transformacija “trenutačno simultano prolazi kroz dvije revolucije: prva je paradigma živih sustava, a druga proizlazi iz razumijevanja da transformacija pojedinačne i kolektivne svijesti predstavlja kritičnu polugu za organizacijsku evoluciju”.

U stvarnosti, obje revolucije međusobno su duboko povezane. Želimo li da organski svjetonazor donese plodove, a ne samo da

zamijeni mehanicističku metaforu biologom, tada je prijeko potrebno da lideri djeluju s pozicije više razine svijesti. Uništavanje krutih struktura “stroja” tek je prvi korak u procesu preobrazbe. Ono što se traži jest *ново лидерство*, primjereno fantastičnoj moći koju je poslovni svijet stekao. Stare hijerarhije moraju se zamijeniti novima: živi sustavi trebaju svjesnost koja ih motivira u služenu višoj svrsi. Upravo je to prava uloga autentičnih lidera u ovom kritičnom trenutku.

Lider je uvijek na čelu. “*Kvaliteta i dostignuta razina promjene u svakoj organizaciji proporcionalne su kvaliteti svijesti osobe koja intervenira*”, tvrdi Rautenberg, jer “ne možete voditi ljude prema tamo gdje sami nikada niste bili”. Poslovni lideri i njihovi savjetnici moraju se

upustiti u evolucijsku promjenu načina života kako bi iskoristili kreativan potencijal živućih sustava.

“Na suptilnoj razini, ono što izgleda sustavno u stvari je vrlo osobno”, tvrdi Senge. “Vi i ja smo jedan sustav. Paradoksalno je što svatko od nas utječe na širi sustav svojim običajima, mislima i aktivnostima dok se istovremeno trudimo promijeniti karakteristike tih istih sustava.” *Naše organizacije su odraz naše svijesti. Ta činjenica stavlja osobnu transformaciju u prvi plan i daje joj ključni značaj.* Želimo li voditi “buđenje” ovih golemih sustava ispunjenih kreativnim potencijalom tisuća ljudi, u našim srcima i dušama moramo rasplamsati posebnu strast za evolucijskim napretkom koja nastaje samo onda kada istinski shvatimo da budućnost doslovce ovisi o nama.

“Smatram da se u ovom trenutku ljudska vrsta nalazi u nespješnom procesu samoorganizacije”, govori mi Steve Trevino. “Ono što se upravo događa je samoorganizacija kako bi se stvorila održivost i vitalnost s ciljem preoblikovanja naše civilizacije - proces koji je dio naše evolucijske svrhe. Današnji sustavi se sve više povezuju i umrežavaju. Ta je mreža počela vibrirati novom svjesnošću o globalnim sustavnim rizicima s kojima se suočavamo.” Sve više razumijemo da gubimo kontrolu nad globalnim gospodarskim sustavom i njegovim učincima na ljude i planetu. “Istraživački centri, zaklade, banke i druge institucije izuzetno su motivirane da sudjeluju u promjeni”, te nastavlja, “i upravo zbog te motivacije i njihove sposobnosti da pokrenu tržišta kapitala i resurse, pomoći će u angažiranju ostatka mreže.”

Translated and reprinted by permission of WIE magazine.
Copyright ©2015. by WIE magazine, all rights reserved.



Elizabeth Debold, doktorica psihologije i razvoja ljudskih potencijala na Sveučilištu Harvard, priznati predavač, savjetnik i autor. Elizabeth je dugi niz godina bila glavna urednica magazina *What Is Enlightenment?*, ugledne publikacije koje se bavi evolucijom ljudske svijesti.

Komentar

Velimira Sriće

Živimo u doba kad je moguće činiti gotovo sve, ali je pitanje što ima smisla učiniti. Stoga se danas sve više menadžera svakodnevno pita o tome zašto troše toliko vremena na posao, što time dobivaju, koje vrijednosti ostvaruju, koje ciljeve postižu, te kako to utječe na njihovu osobnost, obitelj i privatni život. Vraćamo se starim i nikad do kraja odgovorenim pitanjima: Tko smo zapravo mi? Zašto činimo to što činimo? Koji je istinski smisao i kvaliteta života te kako ih dostići?

Pada mi na pamet jedan od omiljenih viceva, u kojem su Sherlock Holmes i dr. Watson pošli kampirati. Nakon dobrog obroka, zalivenog bocom vina, legli su na počinak u šator uz logorsku vatru. Nekoliko sati kasnije, slavni detektiv otvori oči te potom iznenađeno pogleda uokolo, a onda probudi čvrsto usnulog prijatelja. “Watson, pogledaj gore u nebo i reci mi što vidiš?”

Još mamuran, Watson protrlja oči i reče: “Vidim milijune zvijezda na bistrom ljetnom nebu. “I što iz toga zaključuješ?”, upita Holmes. Nakon kratkog razmišljanja Watson reče: “S astronomskog stanovišta, zaključujem da iznad nas postoje tisuće galaksija i milijuni planeta u njima. S astrološkog stajališta uspio sam uočiti da je Saturn u sazviježđu Lava. S logičkog stanovišta mogu odrediti da je otprilike tri sata u noći. S teološkog stanovišta svemir iznad nas pokazuje kako su Bog i priroda svemogućí, a mi ljudi

mali i beznačajni. Meteorološki govoreći, po svemu izgleda da će sutra biti lijep i sunčan dan. Što ti iz svega toga zaključuješ, dragi Holmes?”

Holmes na trenutak ostane zamišljeno tih, a onda reče: “Nešto mnogo elementarnije, moj Watson. Zaključujem da nam je netko ukrao šator!”

Mnogi lideri i menadžeri danas su u sličnoj poziciji kao dr. Watson: sve vide, sve znaju, efikasno rješavaju svakodnevne probleme i nalaze odgovore na brojna pojedinačna poslovna pitanja. Pa ipak, glavna dvojba postaje smisao i cilj cjeline, konteksta, dugoročnog djelovanja, postojanja i perspektive. Vidimo li elementarno ili smo prevareni beskonačnim detaljima koje ne možemo i ne znamo uklopiti u cjelinu? Jesmo li se izgubili u utopiji profita, materijalnog uspjeha i konzumerizma? Jesmo li slučajno ili namjerno zalutali u globalno zagađenje,

globalno zatopljenje, globalnu krizu i globalni terorizam? Trebaju li nam nove slike cjeline, novi pogledi, novi horizonti, nova pitanja i novi sustav vrijednosti koji će nam pomoći da se opet pronađemo? Koja je u tom kontekstu uloga lidera?

Na engleskom, postati bolji vođa znači sebi i svojem timu uskladiti “tri H” (*Head, Heart, Hand*), odnosno ostvariti harmoniju glave, srca i ruku. Ono što mislim, to i osjećam, na temelju toga i djelujem. Zato taj posao volim, znam i mogu dobro obavljati. Činiti skladno ono što voli, misli i osjeća najveće je bogatstvo i najvredniji dar dobrog lidera kojim inspirira sebe i svoje suradnike. Zato smo danas, više nego ikada ranije, upućeni na potrebu traženja sklada nas samih s poslovnim sustavom, našeg sustava s cjelokupnim poslovnim okruženjem, cjelokupnog poslovnog okruženja s društvom i zajednicom. I opet se vraćamo na pitanje *svrhovitosti i cilja* našeg djelovanja. Što je zapravo uspjeh? Je li to profit koji dovodi do nesklada i sukoba, nepravedne ili neracionalne eksploatacije ljudi i prirodnih resursa? Ili je to sreća i harmonija koju je tako teško postići u svijetu rastuće konkurencije, globalizacije i tehnoloških proboja?

Prema Elizabeth Debold, suočen s takvim pitanjima novi lider je pametan, ali očajan. Pametan jer toliko toga zna, umije i razumije, a očajan, jer shvaća da ne može, u postojećim uvjetima poslovnog okruženja, živjeti i djelovati etično, dugoročno, humano i holistički. Umjesto stvaranja više razine kvalitete života, postajemo bolno svjesni da je naša stvarnost zapravo

kriza strategija, ciljeva i sustava vrijednosti. Možemo uraditi gotovo sve, ali većina onoga što radimo čini se da nema smisla. Možemo riješiti gotovo svaki problem, ali većina naših rješenja stvara još veće probleme koje ćemo morati rješavati sutra... A tada će možda već biti kasno...

Današnji (poslovni) svijet afirmira značaj zajedništva, dobrih međuljudskih odnosa, težnje da se bude etični poslovni subjekt, a ne samo financijski uspješna tvrtka. Nekad su nas učili struci, a ne kako se snalaziti u međuljudskim odnosima. Danas je emotivna inteligencija jednako važna kao i profesionalnost. Dobar stručnjak vrijedi samo ako je i dobar čovjek! Ljudi koji razvijaju profesionalne sposobnosti ne postižu vrhunske rezultate. Najbolji kombiniraju stručnost s razumijevanjem pravila igre svoje djelatnosti, orijentirani su međuljudskim odnosima i posjeduju snažnu emotivnu inteligenciju. Pobjednik je onaj koji jače “grize” jer mu je više stalo, a ne onaj koji je tehnički spremniji.

Moderni je (poslovni) svijet globalno dvorište suradnje s ljudima raznih kultura, sustava vrijednosti i navika.

Poslovno okruženje prošlog milenija bilo je upravljano ponudom. Oskudica nas je tjerala da kupujemo kad smo mogli i konzumiramo što god nam se nudilo. Modernim poslovnim okruženjem upravlja potražnja. Kupac je kralj kojega treba oduševiti. Prodavač, šef, partner ili suradnik koji želi oduševiti dat će sve od sebe. Ostvarit će rezultat iznad svojih mogućnosti. Uradit će i ono što je mislio

da ne može i nije u stanju. Pritom će morati biti inicijativan i samostalan, morat će gaziti neutabanim stazama, morat će se potruditi duže, jače i temeljitije te imati više vjere u sebe. Kao što se legendarna ptica Feniks uvijek iznova rađa iz svog pepela, tako se u suvremenom poslovnom okruženju valja stalno vraćati na početak i propitivati ustaljene stavove i norme. Danas pobjeđuje reinženjersko i inventivno okruženje koje se dinamično mijenja u skladu s potrebama okoline. U njemu vrijede ideje poput: Mijenjaj način gledanja na problem pa ćeš ga bolje sagledati! Jednako je važno učiti nove stvari kao i odučiti se starih stvari koje više ne vrijede! Kad naiđeš na problem koji ne možeš riješiti, redefiniraj ga pa ćeš ga možda riješiti!


Victor Hugo je jednom rekao da nema ničega jačeg od ideje čije je vrijeme nastupilo. U pravo vrijeme takva ideja pobjeđuje bez napora, jednostavno joj se otvaraju sva vrata. U pogrešnom trenutku niti najbolja ideja ne može uspjeti, nje-
no vrijeme je ili već prošlo, ili je uranila...

Tekst Elizabeth Debold meni je osobno zanimljiv prije svega jer istražuje aktualni trenutak poslovnog okruženja i modernog menadžera, postavljajući brojna pitanja koja nas sve više i sve jače muče. U tekstu autorica prvo analizira neke od ideja čije je vrijeme prošlo (korporacija kao stroj, poduzeće kao hijerarhija, cilj poslovanja je dobit, prave promjene moraju biti revolucionarne..), a zatim pokušava naznačiti koje su to ideje čije vrijeme dolazi.

Brojnim primjerima i konkretnim životnim sudbinama autorica naglašava važnost, dubinu i težinu dilema s kojima se moderni poslovni čovjek svakodnevno bori, nastojeći nas natjerati da razmišljamo izvan stereotipa i suočavamo se s brojnim gorućim dilemama i pitanjima, počevši od samog naslovnog “pitanja svih pitanja”: kako spasiti svijet? S nekim odgovorima koje gđa Debold nudi ne moramo se složiti, ali za spoznaju je uvijek bilo najvažnije da se postave prava pitanja. Tada niti pravi odgovori neće biti predaleko.



Velimir Srića, redovni je profesor Ekonomskog fakulteta u Zagrebu i gostujući profesor na UCLA, Los Angeles. Autor je 36 knjiga i preko 300 znanstvenih i stručnih članaka. Počasni je član Hrvatskog helsinškog odbora i Rimskog kluba. Ekspert je Svjetske banke za područje upravljanja promjenama.

The background features a dark grey field with several overlapping, semi-transparent shapes in shades of purple and blue. These shapes are irregular and layered, creating a sense of depth and movement. In the upper right, a portion of a person's face is visible, rendered in a high-contrast, almost graphic style with white and black tones, partially obscured by the purple and blue overlays.

q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

www.iedc.si
www.quantum21.net

