

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Klasici V

No. 4 / Vol. IX / Zima 2018.

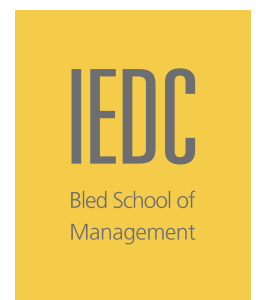


EXECUTIVE MBA PROGRAM

TRANSFORMING YOUR EXECUTIVE POTENTIAL INTO EXECUTIVE PERFORMANCE

To stay abreast of best practices and the latest management thinking worldwide while remaining highly relevant locally, **IEDC combines an international faculty of its own with visiting professors from many of the world's leading management schools.** The Executive MBA **participant selection process ensures that class participants are always experienced managers** and high potential executives with a wide variety of cultural, national and industry backgrounds. **The practical orientation of the IEDC learning experience is enhanced** by the composition and diverse credentials of its participants and faculty members.

2018 intake start: February 11, 2018



A School with a View



ACHIEVE YOUR PERSONAL TRANSFORMATION AND BECOME A BETTER VERSION OF YOURSELF

94 % of alumni admit that EMBA influenced their personal transformation



INCREASE YOUR CHANCES FOR A CAREER PROMOTION

74 % advanced to another position or moved to their desired field of work within three years after graduation



GLOBALIZE YOUR NETWORK

83 % increased their professional network*



* Source: IEDC alumni survey (2017)

More information: **+386 4 5792 500 • emba@iedc.si • www.iedc.si/mba**

**BRIGU
PREPUSTITE
NAMA.**

CLASS PLUS

**Nova goriva s poboljšanom
formulom aditiva za čišći motor.**



INA



#DontCrackUnderPressure

PRODAJNA MJESTA: Mamić, Petrićeva 7, Zagreb • Exclusive, Tower Centar, Pećine, Rijeka • Dicta Arena centar, Lanište 32, Zagreb • Dicta RI, Robna Kuća Rijeka, Rijeka • B-Vama – Joker centar, Put brodarice 6, Split • Marli, Vlaška 13, Zagreb • Satovi Novak, Decumanus 28, Poreč • Watch & Jewellery shop David, Giardini 7, Pula • ZTO Futura, Riva lošinjskih kapetana 7, Lošinj • Borza grupa, Pred Dvorom 2, Dubrovnik • Anda Store, SUB City centar, Šetalište dr. Franje Tuđmana 2a, Dubrovnik • Anda Store, Mall of Split, ul. Josipa Jovića 63, Split • Exclusive centar Božo Paić, Stjepana Radića 4, Šibenik • Zračna luka Pula, Duty Free Shop, Ližnjan • Zračna Luka Zadar, Duty Free Shop, Zemunik • Zračna luka Dubrovnik, Duty Free Shop, Čilipi • Zračna luka Zagreb, Duty Free Shop, Pleso bb, Zagreb • Zračna luka Split, Duty Free Shop, Kaštel Štafilić • Zračna luka Rijeka, Duty Free Shop, Omišalj

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



TAG Heuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

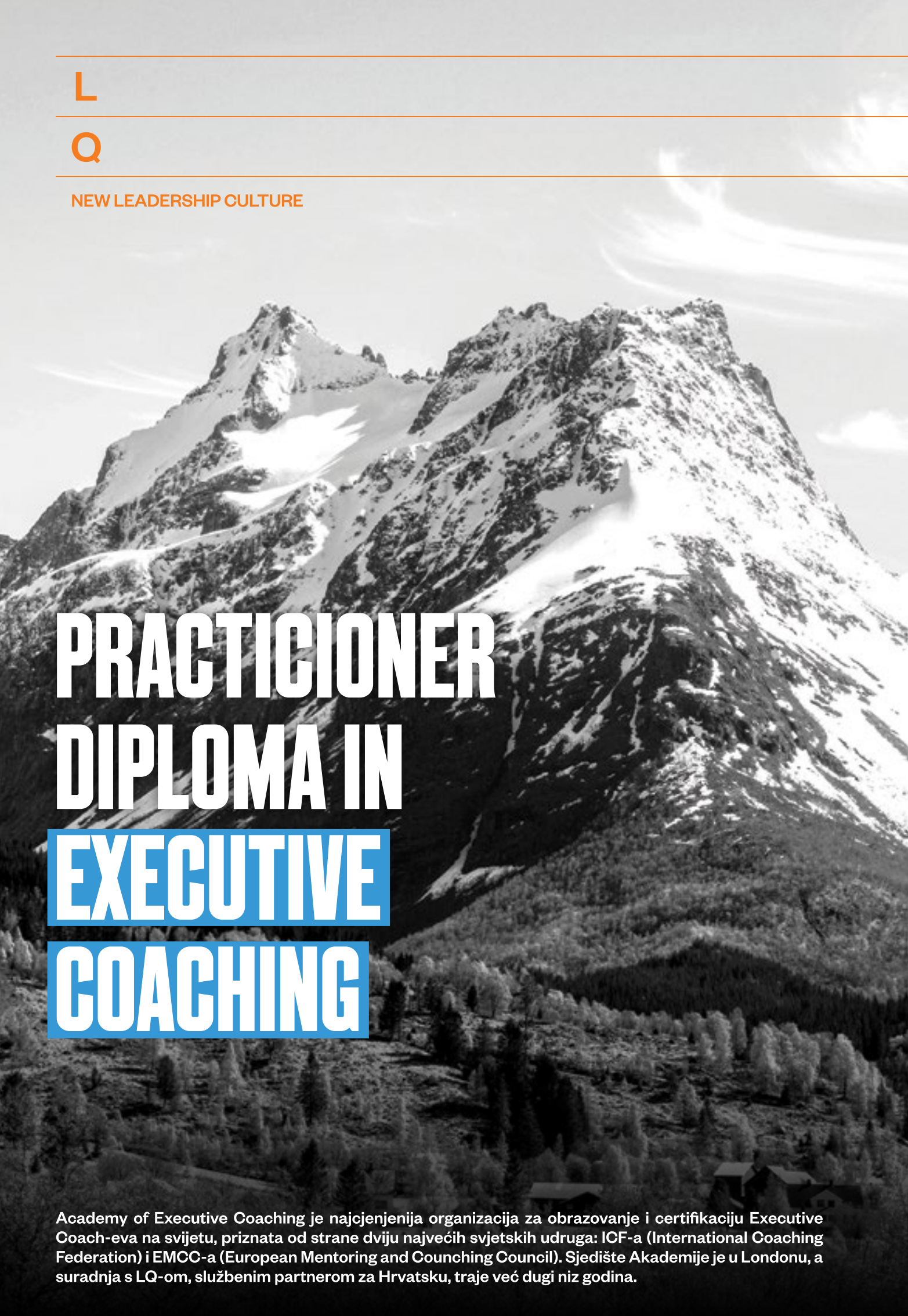


TAG HEUER CARRERA CALIBRE HEUER 01

L

Q

NEW LEADERSHIP CULTURE



PRACTICIONER DIPLOMA IN EXECUTIVE COACHING

Academy of Executive Coaching je najcjjenjenija organizacija za obrazovanje i certifikaciju Executive Coach-eva na svijetu, priznata od strane dviju najvećih svjetskih udruga: ICF-a (International Coaching Federation) i EMCC-a (European Mentoring and Counseling Council). Sjedište Akademije je u Londonu, a suradnja s LQ-om, službenim partnerom za Hrvatsku, traje već dugi niz godina.



Alan Premužak
CEO, Dalekovod d.d.

Sjajno iskustvo. Čak iako ne mislim da ću se u bližoj budućnosti profesionalno baviti coachingom, coaching alati mogu biti izvanredni u svakodnevnom poslu. Mislim da je coaching jako dobra nadogradnja za svakog lidera.



Vladan Buha
Director Talent and Development,
NIS Gazprom Neft

'Preporučujem program kao izuzetno profesionalno iskustvo koje gradi coaching ekspertizu na temeljima globalnih executive coaching standarda. Vrhunski treneri, sadržaj i mix efektivnih metodologija, intenzivna praksa čine ovaj program idealnim za razvoj coaching veština.'



Hrvojka Kutle
HR Director, NovaTV

'Program Coaching akademije je odličan razvojni program koji daje uvide u osobni razvoj i otvara vrata za dalje. Odlični treneri, super polaznici, sjajno iskustvo. Hvala!'

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 4 / Vol. IX / Zima 2018.
ISSN 1846-9590



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

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

Partneri:

Emerald Management First

JOSSEY-BASS
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SoL
society for
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Prosinac 2017.

11

Tema broja: Klasici V

Marko Lučić

15

Autentičnost je ključna kvaliteta liderstva

Bill George

Osobne karakteristike jednog uspješnog lidera značajno se razlikuju od osobnih karakteristika drugog uspješnog lidera. Stoga je svaka osoba koja želi postati lider oponašajući druge lidere u startu osuđena na propast. Lideri, naime, moraju "biti svoji" - dosljedni sebi u svakom smislu.

33

Novi koncept korporacije

Jay W. Forrester

Autor u tekstu navodi jedanaest obilježja „nove organizacije“ - svojevrsni paradigmatički o kvir koji na jednom mjestu okuplja najvažnije odrednice novog pravca promišljanja o svrsi i upravljanju korporacijama.

67

Praksa inoviranja

Peter M. Senge

Prema „Teoriji X“ Douglasa McGregora institucije se suočavaju s problemom inoviranja primarno zbog toga što želja i volja za inoviranjem ljudima nije urođena. Prema „teoriji Y“ istog autora ljudi svakodnevno dolazi na posao (ili to barem ponekad čine) sa željom da učine nešto zaista značajno kako bi ostvarili "povrat na svoju građansku dužnost". Pročitajte o tome koja teorija bolje odgovara realnom stanju u tvrtkama i institucijama.

79

Pomno slušanje i umjetnost timskog dijaloga

Larry Levine

Tekst autora Larryja Levinea bavi se specifičnim detaljima organizacijskog života koje - unatoč tome što ih slabo razumijemo - svi smatramo iznimno važnima: radnim timovima s "posebnom kemijom" i radnim timovima u kojima takve "kemije" ili "magije" jednostavno nema.

101

Čime se lideri zapravo bave?

John P. Kotter

Legendarni stručni članak Johna P. Kottera u kojem se piše o suštinskim razlikama liderstva i menadžmenta, o tome kako liderstvo nije ni misteriozno, ni previše mistično, niti presudno povezano s karizmom ili nekim drugim egzotičnim crtama osobnosti. Kotter tvrdi da liderstvo također nije rezervirano za nekolicinu „odabranih“, da nije „bolje“ od menadžmenta niti da mu je ono zamjena - u bilo kojem smislu.

119

Inovativnost - oslanjanje na kreativnost svih djelatnika

Margaret J. Wheatley

Ljudska sposobnost inoviranja i kreiranja univerzalna je. Živi svijet ispunjen je nevidljivom inteligentnom energijom kontinuiranog stvaranja i beskrajnih varijacija. Znanstvenici neprestano otkrivaju nove biološke vrste - do sada ih je otkriveno više od 50 milijuna; svaka od njih u stvarnosti nije ništa drugo doli još jedna uspješna „biološka inovacija“. Pa ipak, unatoč tome, za najrazvijeniju biološku vrstu - ljudska bića - tvrdimo da su "otporna na promjene."

FREE



Uvodnik

Klasici V

Marko Lučić

Kao urednik *qLifea*, posebno volim „Klasike“ jer mi omogućuju da se osvrnem na aktualne teme izvan tekstova koje redovito - već *devet godina* - objavljujemo na stranicama našeg časopisa. A devet godina, složiti ćete se sa mnom, nije malo. U drevnim kulturama, mnogo mudrijima od ove naše, smatralo se kako sve rođeno, odnosno sve što živi - ljudi, životinje ili razni projekti - uvijek iznova prolazi kroz *devetogodišnje cikluse*. A kako *qLife* polako završava prvi ciklus i započinje novi, pravo je vrijeme da se nakratko prisjetimo kakvo je okruženje bilo tada - kada smo se otisnuli u neizvjesnu *misiju* širenja, stvaranja i implementacije znanja neophodnih za razvoj pojedinaca, organizacija i društva u 21. stoljeću - a kakvo je sada.

S *vizijom* stvaranja mreže lidera koji će se posvetiti poboljšanju kvalitete života cjelokupne zajednice, naše putovanje započelo je u listopadu 2008. godine promocijom nultog broja u velikoj dvorani HGK u Zagrebu - u vrijeme velikog entuzijazma i materijalnog blagostanja, kada je „bog hodao ovim prostorima“. Promocija je okupila brojne uzvanike - predstavnike organizacija svih triju sektora (javnog, profitnog i civilnog), profesore, asistente i poslovne savjetnike - koji su svjedočili rođenju prve stručne publikacije za liderstvo, menadžment i organizacijski razvoj u regiji koja je trenutačno proglašena „avangardnom“.

I danas se sjećam dobrih vibracija toga vremena, kada smo svi zajedno vjerovali da je Hrvatska na pravom putu transformacije u *društvo znanja*, da smo kao zajednica dovoljno zreli prihvatiti i usvojiti kulturu cjeloživotnog učenja, osobnog i organizacijskog razvoja, te da smo konačno shvatili kako su etičke i moralne norme ključni čimbenik stvaranja novih vrijednosti u tvrtkama

u kojima djelatnici žive fizički zdravim, emocionalno uravnoteženim, intelektualno stimulativnim i duhovno ispunjenim životom. Vjerovali smo da je novo okruženje otvorenosti, dijaloga, suradnje, razumijevanja i međusobnog poštivanja na „dohvat ruke“ te da je sveobuhvatna transformacija *mindseta* doslovce pitanje trenutka.

Danas, devet godina kasnije, slobodno mogu kazati kako smo pogrešno procijenili dvije komponente promjena: *kapacitete* i *brzinu*. Iako smo, naime, mislili da kao nacija imamo kapacitete za promjenu - u smislu primjerenog razvoja *kolektivne svijesti* - praksa je pokazala da nije tako. U većini slučajeva naše lidere još uvijek ne regrutiramo iz kruga mudrih osoba velikog znanja, širokih svjetonazora, ispravnih vrijednosti i modernih pristupa pa nam zbog toga još uvijek ne funkcioniraju društveni filteri utemeljeni na kompetencijama - ni u politici, ni u gospodarstvu, ni u znanosti, ni u kulturi - kojima se osigurava napredovanje najboljih i to na način da se to podrazumijeva.

Ekonomski analitičar Željko Lovrinčević odlično je opisao aktualnu situaciju riječima: „Kod nas se sve događa preko poznanstava... tako se odlučuje o promociji i napredovanju... nema tu puno razlike između javnog i privatnog sektora. U Hrvatskoj se doslovno 'od rođenja do smrti' sve svodi na intervencije i pomoć poznanstava“. Prema tome, može se konstatirati kako na početku 21. stoljeća - isključivo zbog lošeg liderstva - umjesto toliko željene *meritokracije* našim društvom pretežito vladaju interesni lobiji, nepotizam i klijentelizam.

U kontekstu *brzine promjena* prije devet godina mislili smo kako su one „iza ugla“ - na godinu ili dvije od nas. No, prošlo je već previše vremena, a da liderstvo, menadžment i organizacijski razvoj u javnosti *nisu osvijestili* kao ključni čimbenici napretka nacionalnog gospodarstva i društva u cjelini. Na kolektivnoj razini još uvijek nismo jasno i glasno definirali kako nas isključivo znanost i umjetnost ovog kompleksnog područja može odvesti u bolju budućnost.

A da je tome tako potvrđuju i žestoke kritike Emila Tedeschija izrečene neki dan u medijima na račun upravljanja u poslovnoj zajednici, ali i cijelom hrvatskom društvu. Tedeschi je tom prilikom ocijenio kako je „loše što se u Hrvatskoj premalo raspravlja o suštini problema neodgovornosti i netransparentnosti upravljanja na svim razinama, od privatnog korporativnog sektora, preko javnih, državnih poduzeća do

politike“ te da je riječ o *jednom od najvećih problema društva!*

Pa ipak, posljednjih devet godina dogodilo se i mnogo dobrog. Polako, ali sigurno, brojne navodno avangardne metode i pristupi (kažem „navodno“ jer je riječ o *društvenim tehnologijama* koje su razvijeni prihvatili prije desetak i više godina) - koje su tada promovirali „čudaci“ - ušle su u *mainstream* poslovnog svijeta pa je danas sasvim normalno i uobičajeno da sustavi imaju organizacijsku jedinicu „ljudskih potencijala“, da djelatnici redovito pohađaju edukacije i treninge radi razvoja osobnih potencijala, te da lideri i menadžeri surađuju s coachevima i mentorima. Vjerovali ili ne, događa se i to da uspješne tvrtke postaju istinski zainteresirane za provođenje *mindfulness* programa!

Shodno tome, kako bismo nastavili s realizacijom misije, na početku drugog desetogodišnjeg ciklusa *qLife* će se posvetiti izgradnji digitalne infrastrukture kako bismo brže i lakše dosežali do svih osoba u regiji koje nas trebaju, ali do nas još uvijek ne mogu doći. U novom ciklusu namjeravamo značajnije proširiti i ojačati mrežu 20.000 ljudi koji nas danas više ili manje prate. Namjeravamo kvalitetnije povezivati, poticati i osnaživati predstavnike *nove svijesti* i *nove paradigme* koja neumitno - polagano i skokovito - raste. Pritom se više nećemo zamaratati bilo kakvim procjenama jer na nama je - isto kao i na vama - da radimo najbolje što znamo ne misleći pritom na rezultate.



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

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

PRVI HRVATSKI STRUČNI ČASOPIS ZA LIDERSTVO I MENADŽMENT

QUANTUM21.NET

ORGANIZACIJSKO UČENJE / LIDERSTVO SLUŽENJEM
ORGANIZACIJA / KLASICI IV / MINDFULNESS
/ ODRŽIVI RAZVOJ / PROMJENA SVJETONAZORA /
ODGOVORNO LIDERSTVO / KONFLIKTI / INTELIGENTNA
SURADNJA / SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE / SNAGA
/ PATOLOGIJE LIDERSTVA / KLASICI III / DRUŠTVENO
UVJEREŃJA / DIJALOG / IZVORI KONKURENTNOSTI
MENADŽMENTU / KLASICI II / KVALITETA / TIMSKI RAD
/ PROMJENE / INOVACIJE / AFIRMATIVNO
ŽENE I LIDERSTVO / KAPITALIZAM 3.0 / METAFORE U
PROPITIVANJE / VIZIJA I MISIJA / STRATEŠKO
RAZVOJ / DUHOVNOST U POSLOVANJU / KLASICI I
PROMIŠLJANJE / KOMPLEKSNOŠĆ U MENADŽMENTU
ZNANJA / UMJETNOST I LIDERSTVO / ORGANIZACIJSKI
/ DRUŠTVO ZNANJA / UMJETNOST I LIDERSTVO
KOMPLEKSNOŠĆ U MENADŽMENTU / DRUŠTVO
/ ORGANIZACIJSKI RAZVOJ / DUHOVNOST U
/ VIZIJA I MISIJA / STRATEŠKO PROMIŠLJANJE /
POSLOVANJU / KLASICI I / ŽENE I LIDERSTVO /
PROMJENE / INOVACIJE / AFIRMATIVNO PROPITIVANJE
KAPITALIZAM 3.0 / METAFORE U MENADŽMENTU /
UVJEREŃJA / DIJALOG / IZVORI KONKURENTNOSTI /
KLASICI II / KVALITETA / TIMSKI RAD / PATOLOGIJE
SURADNJA / SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE / SNAGA
LIDERSTVA / KLASICI III / DRUŠTVENO ODGOVORNO
/ ODRŽIVI RAZVOJ / PROMJENA SVJETONAZORA /
LIDERSTVO / KONFLIKTI / INTELIGENTNA
ORGANIZACIJSKO UČENJE / LIDERSTVO SLUŽENJEM
ORGANIZACIJA / KLASICI IV / MINDFULNESS

U proteklih 9 godina pretresali smo, okretali naglavačke puno tema kako bismo vam ih približili.
Vjernih 23.000 čitatelja našeg časopisa i portala govori da smo na pravom putu. Hvala.

U suradnji sa:



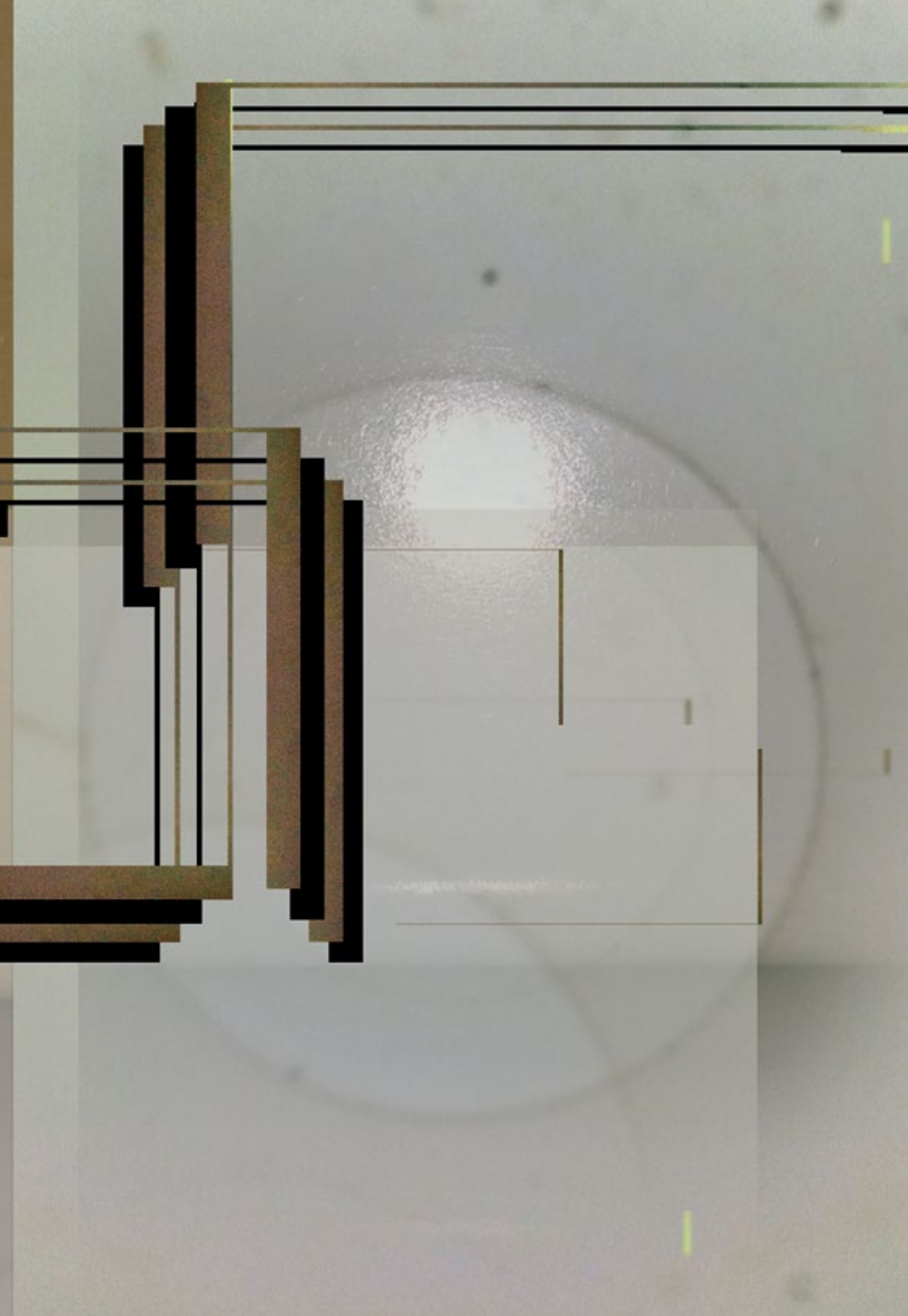
McKinsey Quarterly



JOSSEY-BASS
A Wiley Digital
www.josseybass.com



strategy+business



Autentičnost je ključna kvaliteta liderstva

Bill George

Karakteristike jednog uspješnog lidera značajno se razlikuju od karakteristika drugog uspješnog lidera. Stoga je svaka osoba koja želi postati lider oponašajući druge lidere u startu osuđena na propast. Znam to dobro jer sam na početku svoje karijere napravio istu grešku. Takav pristup jednostavno ne funkcionira.

Važna kvaliteta kojoj lideri moraju težiti je *autentičnost*. Lideri, naime, moraju “biti svoji” - dosljedni sebi u svakom smislu. Najbolji lideri vrlo su neovisni u svojim aktivnostima i djelovanju. Oni drugi, koji olako ispunjavaju tuđe želje, ubrzo se

nađu pod pritiskom udovoljavanja različitim interesima što ih udaljava od vlastita usmjerenja i sprječava u donošenju teških odluka zbog brojnih strahova. Stoga kao mentor ljudima uvijek savjetujem: “budi ono što jesi”!

Razvoj osobnog stila liderstva

Autentičnost od svakog lidera traži razvijanje vlastitog osebnog stila vodstva usklađenog s njegovim osobnim karakteristikama i karakterom. Nažalost, pritisci u organizacijama prečesto prisiljavaju na korištenje stila koji se u dotičnoj organizaciji smatra uobičajenim. Ako se stil vođenja u praksi razlikuje od naše osobnosti - od naše istinske prirode - tada nikada nećemo postati *autentični lideri*.

Prema dostupnoj literaturi znamo da su veliki svjetski lideri - George Washington, Abraham Lincoln, Winston Churchill, Franklin Roosevelt, Margaret Thatcher, Martin Luther King Jr., Majka Tereza, John F. Kennedy - redom imali vrlo različite stilove vodstva. Pa ipak, svi su oni bili potpuno autentična i jedinstvena ljudska bića. Ne postoji način da oponašate bilo koga od njih, a da pritom ne izgledate pomalo budalasto i smiješno.

Isto vrijedi i za poslovne lidere. Usporedimo li posljednju trojicu izvršnih direktora *General Electrica*: mudrog Reginalda Jonesa, dinamičnog Jacka Welcha i staloženog

Jeffa Immelta koji je odlično delegirao, tada ćemo vidjeti da su sva trojica vrlo uspješni lideri koji su koristili tri potpuno različita stila vodstva. Tvrtka GE okupila se oko njihovih osobnosti, prilagodila različitim stilovima i cvjetala sa svakim ponaosob. Dakle, još jednom ću ponoviti: *u kontekstu liderstva bitna je autentičnost, a ne stil*.

Ono što je važno kad je u pitanju stil je to da je potrebno razviti stil koji će vama osobno odgovarati te koji će se uskladiti s vašim karakterom i osobnošću. Stil vodstva vremenom se mora dotjerivati kako bi zauvijek ostao učinkovit u odnosima s različitim dionicima u okruženju. Navedeno predstavlja sam temelj fenomena liderstva.

Također je važno biti (i ostati) *iskren prema sebi* - prema osobi koju ste sami stvorili - prihvaćajući pritom svoje slabosti i maksimalno koristeći svoje snage. Prihvatanje vlastitih "sjena osobnosti" važno je za dostizanje autentičnosti. Problemi se, naime, najčešće javljaju zbog urođene ljudske nestrpljivosti koja nema vremena čekati na odobravanje, poštivanje i obožavanje suradnika. Upravo zbog toga lideri pokušavaju sakriti vlastite nedostatke kako bi ubrzali procese, žrtvujući time vlastitu autentičnost radi kratkoročnih imaginarnih probitaka.

Sve ovo pišem radi toga što sam se i sâm borio s prihvaćanjem vlastitih slabosti: s podmuklom sklonošću zastrašivanja drugih ljudi, nestrpljivošću i povremenim nedostatkom taktičnosti. Tek sam nedavno shvatio da su snage i slabosti lidera samo dvije strane istog novčića. Godinama sam smatrao da moram biti "savršen" ili barem da se moram prikazivati takvim. Iz straha da će me ljudi odbaciti - saznaju li na neki

Autentičnost od svakog lidera traži razvijanje vlastitog osebnog stila vodstva usklađenog s njegovim osobnim karakteristikama i karakterom.

način moju pravu prirodu - pokušavao sam skrivati svoje slabosti. Na kraju sam shvatio da drugi ljudi mnogo jasnije od mene vide moje slabosti te da je “prikriivanje” zapravo istoznačnica za “samozavaravanje”. Naime, koliko god se lider trudio prikriti (slabosti), u tome neće uspjeti. Jedino što će time postići gubljenje je povjerenja podređenih.

U karijeri sam se susretao s brojnim situacijama koje su me natjerale na usklađivanje osobnog stila vođenja s prevladavajućim standardima organizacije. Nadređeni i specijalisti iz HR odjela često su me poticali da se “promijenim” i postanem drugačij lider negoli sam bio; tražili su od mene da budem “manje strastven”, “više smiren” i “manje angažiran”. Pažljivo bih saslušao njihove savjete i potiho ih odbacio. U slučaju da sam napravio drugačije, vremenom bih se pretvorio u “blijeđu sliku” samoga sebe.

Tek nakon dvadeset godina karijere uspio sam pronaći kompaniju (*Medtronic*, op.ur.) koja se vodila hvalevrijednom misijom radi

Koliko god se lider trudio prikriti slabosti, u tome neće uspjeti. Jedino što će time postići gubljenje je povjerenja podređenih.

koje je imalo smisla živjeti i raditi. Pitanje je bih li se našao “na pravome mjestu u pravo vrijeme” da sam ranije pokleknuo te da nisam bio nezadovoljan na prethodnome radnome mjestu. Prema mojemu mišljenju, najvjerojatnije nikada ne bih ugrabio priliku. Stoga je na koncu ispalo kako mi je ustrajanje na *autentičnosti* bio najbolji potez karijere.

Vrijednosti autentičnog lidera

Iz vlastitih iskustava stečenih višegodišnjim vođenjem ljudi spoznao sam kako autentični lider mora:

1. Razumjeti vlastitu ulogu,
2. Djelovati na temelju čvrstih vrijednosti,
3. Voditi srcem,
4. Uspostavljati i održavati kvalitetne odnose,
5. Prakticirati samodisciplinu.

Stjecanje navedenih kvaliteta nije sekvencijalni proces već proces koji zaokuplja lidera cijeloga života.

1. Razumijevanje uloge

Svaki čovjek koji želi postati lider sam sebi trebao bi odgovoriti na ključno pitanje: *Koja je svrha mog liderstva?* Jer, ako nema svrhe i usmjerenja, postavlja se logično pitanje zašto bi vas itko slijedio?

Iako brojni pojedinci žele postati lideri, isti rijetko razmišljaju o svrsi. Obično bivaju privučeni moći, prestižem i financijskim nagradama koje su obično povezane s vodstvom

Kako biste pronašli vlastitu svrhu, prvenstveno morate razumjeti sebe, svoje strasti i motivaciju koja vas pokreće.

te pritom rijetko promišljaju o tome zašto uopće žele taj posao i koje su im kompetencije potrebne kako bi ga uspješno obavljali. Riječ je, naime, o brojnim ljudima koji bivaju ostavljeni na milost i nemilost vlastita ega. Oni jednostavno ne razumiju da se *autentičnost* ne postiže prihvaćanjem tuđe svrhe. Proučavanje namjera i motivacije drugih ljudi poželjno je u kontekstu edukacije i osvještavanja vlastitih uvjerenja. Međutim, krajnja svrha vođenja uvijek mora biti autentična.

Kako biste pronašli vlastitu svrhu, prvenstveno morate razumjeti sebe, svoje strasti i motivaciju koja vas pokreće. Zatim morate potražiti okruženje koje će uskladiti vašu osobnu svrhu sa svrhom organizacije. Pritom imajte na umu da vas potraga za takvom organizacijom najvjerojatnije neće iz prve dovesti do cilja.

Pokojni Robert Greenleaf, bivši direktor *AT&T*-a, u javnosti je poznat kao “otac” koncepcije “liderstva služenjem”. U časopisu *Servant Leadership* pojasnio je značaj *služenja* postavivši pritom služenje kao primarnu svrhu svakog liderstva. “Osjetite li ljudi da se iskreno angažirate na služenju drugih, slijedit će vas te će se potpuno posvetiti zajedničkom cilju”, tvrdi Greenleaf.

Primjer svrhovitog liderstva može se pronaći i u liku pokojnog Davida Packarda, suosnivača *Hewlett-Packarda* kojeg sam upoznao davne 1969. godine, kada sam obnašao dužnost pomoćnika tajnika US *Navy*, a on dužnost zamjenika ministra obrane. Packard je napustio svoj HP kako bi služio svojoj zemlji. Snažan, moćan te istovremeno skroman čovjek odmah me osvojio otvorenošću, iskrenošću, predanošću i željom da svojim radom pridonese pozitivnoj promjeni u svijetu.

Nekoliko godina kasnije vratio se u HP i stvorio jednu od najvećih kompanija toga vremena. Pritom je koristio sljedeće pristupe:

1. “posvećenost misiji” koja je široj javnosti poznata prema sloganu “*The HP way*”,
2. izvrsnost R&D-a, odjela za istraživanje i razvoj,
3. izvrsnost u usluživanju klijenata.

Packard je uspio potaknuti zaposlenike HP-a do te mjere da su dostigli nevjerojatnu razinu predanosti. Iako je za života postao jedan od najbogatijih ljudi na svijetu, povijest ga ne pamti po rastrošnosti već po skromnosti. David Packard primjer je istinski autentičnog lidera, osobe koja je meni - i mnogima iz moje generacije - bila i ostala nedostižni uzor.

Brojni lideri godinama, pa čak i desetljećima, tragaju za svrhom vlastita liderstva. U ranoj fazi života svrhu je lako izraziti, ali nije lako prema njoj biti strastven.

Naime, strast prema svrsi razvija se onda kada osoba postane izuzetno motivirana vlastitim nastojanjima jer vjeruje u suštinsku vrijednost aktivnosti koje obavlja, te kada joj se omogući da slobodno koristi vlastite potencijale. Ako pojedincu vlastita iskustva u dosadašnjoj karijeri nisu poticajna, tada je pametno da sreću potraži u drugom

organizacijama i na drugim radnim mjestima kako bi naišao na *strastvenost*. Na kraju krajeva, život brzo prolazi, a svatko ima pravo pronaći svoje “mjesto pod suncem”.

2. Djelovanje na temelju čvrstih vrijednosti

Svaki lider određen je svojim *vrijednostima* i *karakterom*. Vrijednosti autentičnog lidera oblikuju se preko njegovih uvjerenja koja se stvaraju učenjem, samopropitivanjem i savjetovanjem s drugim ljudima tijekom cijeloga života. Vrijednosti čine svojevrсни “moralni kompas” osobe. Autentični lideri dobro znaju gdje se nalazi “sjever” na njihovim kompasima pa su njihove aktivnosti stoga protkane dubokim smislom za ispravno djelovanje. Upravo je nedostatak moralnog kompasa, odnosno *osjećaja za ispravno postupanje* uzrok tome što mnogi direktori karijeru završe u zatvoru.

U procesu stvaranja temeljnih vrijednosti posebno je važan *integritet* koji je prijeko potreban svakom autentičnom lideru. Integritet se u prvom redu odnosi na *komuniciranje istine* i samo istine, ma kako ona bolna bila. Iskazivanje integriteta u interakcijama ključna je osobina lidera koja vodi k tome da mu ljudi vremenom sve više vjeruju. A to je jako važno jer je povjerenje ključno za stvaranje kvalitetne sljedbe. Zašto? Poznate li možda neku osobu koja je spremna slijediti čovjeka kojem ne vjeruje?

Osobno sam bio blizak s jednim kolegom koji nikada nije lagao, ali je u namjeri da me zaštititi prenosio samo pozitivnu stranu istine. Objasnio sam mu da istinski integritet podrazumijeva prenošenje cjelokupne slike koja potom omogućava da se zajednički ispravno odlučuje. Uvjeravao sam ga da će ga zbog hrabrosti i integriteta ljudi više cijeniti, a ne manje kako je on mislio.

Jedan od uzora u liderstvu utemeljenom na vrijednostima bio mi je Max de Pree, bivši izvršni direktor proizvođača namještaja *Herman Millera*. De Pree je skroman čovjek, odan vlastitim vrijednostima u svim segmentima života, kojeg služenje drugim ljudima pokreće i motivira. Njegova humanost i vrijednosti najbolje se očituju u besprijekornom vodstvu kompanije *Herman Miller*. U knjizi *Leadership Is an Art* De Pree detaljno opisuje svoju filozofiju liderstva utemeljenu na Greenleafovoj koncepciji “liderstva služenjem” (engl. *servant leadership*) koju dodatno proširuje nekim svojim idejama: “Prije svega drugoga, lider mora biti sposoban *ispravno definirati realnost*. Na kraju svega, mora se zahvaliti. Između ovih krajnosti mora biti *sluga* i osoba koja svima nešto duguje.”

De Pree vjeruje da bi poduzeće trebalo biti zajednica ljudi koji dijeli iste ili slične vrijednosti te plodove zajedničkoga rada. De Pree svoju filozofiju provodi u djelo na radnome mjestu predsjednika uprave *Herman Millera* gdje je primao plaću dvadeset puta veću od najniže radničke plaće. Prema njegovu mišljenju, fiksno vezivanje plaće predsjednika uprave s najnižom radničkom plaćom pomaže u stvaranju povjerenja što danas nije slučaj jer top menadžeri u

Vrijednosti autentičnog lidera oblikuju se preko njegovih uvjerenja koja se stvaraju učenjem, samopropitivanjem i savjetovanjem s drugim ljudima tijekom cijeloga života.



Dosta je kaššššlja!

- kao **topli** ili **hladni** napitak
- dodatni **unos tekućine**
- finog **okusa naranče**



Djelatna tvar: suhi ekstrakt bršljanovog lista (INN: Hederæ Foliæ extractum siccum). Terapijske indikacije: za olakšano iskašljavanje kod bolesti dišnog sustava praćenih produktivnim kašljem. Doziranje i način primjene: djeca od 6-12 godina - 2x1/2 tablete dnevno, odrasli 1x1 ix1x1/2 tablete dnevno, otopiti u 1-2 dcl tople ili hladne vode ili čaja.

Prije uporabe pažljivo pročitajte uputu o lijeku, a o rizicima i nuspojavama upitajte svog liječnika ili ljekarnika.

prosijeku zarađuju 500 puta više od radnika. Jednom prilikom o tome je rekao: “Obilno nagrađivanje lidera darovima i statusnim simbolima obrnuto proporcionalno utječe na sljedbenike: što više nagrađujete lidere, to će u sustavu biti niža razina povjerenja.”

Jednom kada pronađete svrhu koja će podgrijavati vašu strastvenost, vlastite vrijednosti morate testirati u ključnim životnim okolnostima. To se, naime, ne događa samo tako da pričate o tome do čega vam je istinski stalo. Samo u teškim kušnjama shvatit ćete da je jedno proklamirati, a drugo stvarno živjeti (vrijednosti). Osim toga, u zahtjevnim trenucima naučit ćete nositi se s pritiscima, pronaći kompromise unutar vlastitih vrijednosti i usklađivati njihove eventualne konflikte. Stoga sami sebe morate gurnuti izvan zone komfora, u situacije u kojima će se preispitati sustav vaših uvjerenja kako biste nakon svega mogli donijeti teške odluke. A to nije nimalo jednostavno, pogotovo kada je ishod odluke neizvjestan te kada je mnogo toga na kocki. Ipak, tek ćete u takvim situacijama - a ne u onima jednostavnima - pronaći “istinski sjever” na vlastitom moralnom kompasu.

3. Vodstvo srcem

Pojedine osobe, radi njihova posebna karaktera i integriteta, nazivamo *ljudima velikog srca*. Osjećamo da ih iskreno zanimamo, da su otvoreni i voljni podijeliti svoj život s nama. Lideri koji funkcioniraju na opisani način kao, primjerice, Sam Walton, osnivač *Wal-Mart*a ili Earl Bakken, osnivač *Medtronica*, sposobni su “zapaliti duše” djelatnika te potom zajedno s njima ostvariti spektakularnu izvrsnost.

Marilyn Nelson, predsjednica i izvršna direktorica velike turističke i ugostiteljske

Obilno nagrađivanje lidera darovima i statusnim simbolima obrnuto proporcionalno utječe na sljedbenike: što više nagrađujete lidere, to će u sustavu biti niža razina povjerenja.

kompanije *Carlson Companies*, poznata je kao liderica koja vodi srcem. Dolaskom na vodeće mjesto *Carlson Companies* Marilyn je naslijedila “krutu” organizaciju vođenu rastom koja nije bila previše empatična prema vlastitim djelatnicima. Ubrzo nakon što se pridružila tvrtki, Nelsonovoj se dogodio specifični “trenutak prosvjetljenja”. Organizirala je sastanak s grupom MBA studenata koji su upravo u tom trenutku proučavali kulturu tvrtke. Kada ih je zamolila da iznesu svoja zapažanja, naišla je na zid šutnje. Ipak, jedna mlađa kolegica podigla je ruku i kazala: “Od djelatnika smo čuli da je *Carlson* tvrtka koja ‘cijedi’ svoje ljude te nimalo ne brine o njima.”

Marilyn je ovaj događaj potaknuo da “ubaci u višu brzinu”. Osmislila je program motivacije pod nazivom *Carlson brine*. U trenutku kada je program trebao početi, menadžment je zatražio “time-out” kako bi promijenili kulturu prije samog uvođenja novog programa. No, Marilyn više nije mogla čekati te je odlučila postati uzor za brigu i suosjećajnost unutar poduzeća. Vlastitim primjerom počela je mijenjati okolinu koristeći brižnost, vještine motiviranja i iskreno zanimanje za zaposlenike i klijente. Okrenula se kupcima i svakodnevnom druženju sa zaposlenicima

Lideri (pre)često stvaraju zidove između sebe i ljudi koji su se našli u životnim poteškoćama. Prečesto izbjegavaju bliskost - čak i u odnosima s prijateljima i voljenim osobama.

u proizvodnji. Svojom pozitivnom energijom promijenila je kulturu tvrtke, izgradila nove odnose s klijentima, ubrzala rast i unaprijedila učinkovitost poslovanja. Za razliku od Marilyn, pojedini lideri kao da ne znaju što je to *suosjećanje*. Očito nisu prošli životna iskustva koja uče da otvorimo svoje srce i razumijemo teška iskustva s kojima se ljudi susreću na njihovu životnom putu. Nažalost, lideri (pre)često stvaraju zidove između sebe i ljudi koji su se našli u životnim poteškoćama. Prečesto izbjegavaju bliskost - čak i u odnosima s prijateljima i voljenim osobama.

Osluškiivati srce znači slijediti vlastiti put te na tome putu ostati otvoren za raznolika životna iskustva. Osluškiivati srce podrazumijeva iskrenost i povezanost s dubinom vlastita bića. Naime, *vodstvo srcem* - kao najbolji pristup autentičnog liderstva - traži od nas da odlično poznajemo vlastite slabosti i snage, te da se od njih ne skrivamo. U tom kontekstu posebno je bitna suosjećajnost koja nas čini autentičnim ljudskim bićima.

4. Uspostava i održavanje kvalitetnih odnosa

Sposobnost razvijanja bliskih i trajnih odnosa jedna je od važnijih značajki autentičnog

liderstva. Prema riječima J. Krishnamurtija "...odnosi su zrcalo u kojem se vidi kakvi doista jesmo." Nažalost, mnogi lideri misle da se njihov posao ogleda isključivo u kreiranju strategije, organizacijskih struktura i procesa te na delegiranje implementacije niže rangiranim menadžerima kako bi oni sami ostali na distanci. Vodstvo koje zagovara *odvojenost* i *distanciranost* neće biti uspješno u 21. stoljeću. Današnji djelatnici traže osobni odnos sa svojim nadređenima prije nego se u potpunosti predaju zadacima. Zahtijevaju "izravan pristup do lidera" jer znaju da otvorenost i dubina odnosa izgrađuju povjerenje i predanost. Bill Gates, Michael Dell i Jack Welch uspješni su u svome poslu jer se izravno povezuju s djelatnicima, a oni im radi toga uzvraćaju snažnijom lojalnošću. Autentični lideri stvaraju iskrene odnose s ljudima unutar i izvan organizacije. Nagrade koje proizlaze iz takvog pristupa - bilo materijalne ili nematerijalne - dugoročne su i trajne.

U karijeri sam uvijek pokušavao stvarati bliske odnose sa svojim kolegama. Oduvijek sam smatrao kako zajedničko znanje i mudrost tima uvelike nadilazi moje osobne kapacitete. Međutim, brojni poslovni lideri plaše se takvih odnosa. Jedan od njih jednom mi je prilikom rekao: "Bill, ne želim se previše zbližavati s podređenima jer ću ih jednoga dana možda morati otpustiti?". No, stvarni razlozi za takvo ponašanje nisu prozaični kao što je kolega izjavio već mnogo dublji. Brojni lideri - pogotovo muškarci - ne žele pokazati svoju ranjivost i svoje slabosti te se zbog toga distanciraju od djelatnika stvarajući umjetni osjećaj hladnoće. Umjesto da grade autentičnost oni rade na nekoj imaginarnoj osobnosti kako bi zadovoljili vlastiti ego.

Trajni odnosi izgrađuju se na povezivanju, zajedničkoj svrsi i suradnji usmjerenoj

prema zajedničkim ciljevima. Svaki pojedinac nositelj je jedinstvene životne priče koju će rado podijeliti s vama samo ako ste voljni saslušati i uzvratiti istom mjerom. Razmjena životnih iskustava pozitivno utječe na povjerenje i intimnost u timovima.

5. *Prakticiranje samodiscipline*

Još jedna važna kvaliteta autentičnog lidera bez koje on ne može zadobiti poštivanje sljedbenika je *samodisciplina*. Često se za nekoga kaže da je “čovjek pravih vrijednosti... samo što mu nedostaje discipline za njihovo dosljedno provođenje”. Slaba je to isprička. Autentični lideri, naime, moraju biti samodisciplinirani te učiniti doista sve što je u njihovoj moći kako bi vlastite vrijednosti pretočili u konkretna djela. A onda, ako slučajno ne ispune očekivanja, jednako je važno da iskreno priznaju greške.

Lideri su obično borbeni ljudi, vođeni natjecateljskim duhom. Riječ je o ljudima koji žele uspjeti i pobijediti u svemu što čine. Autentični lideri znaju da uspješno natjecanje zahtijeva visoku razinu samodiscipline u dugoročnom vremenskom periodu. U tom kontekstu važno je naglasiti kako natjecateljski duh sam po sebi nije loš. Štoviše, isti predstavlja važnu kvalitetu učinkovitog liderstva. Stvar je samo u tome da se borbenost mora kanalizirati kroz svrhu i disciplinu. Ponekad se dogodi da borbene pojedince koji uspješno unaprjeđuju učinkovitost poistovjetimo s istinskim liderima jer je poboljšanje operativne učinkovitosti važna nuspojava liderstva. Međutim, operativna učinkovitost sama po sebi neće osigurati autentičnost te stoga ni dugoročnu uspješnost.

Art Collins, moj nasljednik na mjestu predsjednika uprave *Medtronica*, primjer je

dosljednog i samodiscipliniranog čovjeka, svakoga dana, u svakom trenutku i u svakoj prilici. Podređeni se nikada ne moraju zabrinjavati oko njegova raspoloženja ili mišljenja. Art nikada ne odstupa od svojeg ponašanja niti se koleba oko svojih odluka. Nikada ne dozvoljava da mu ego ili osjećaji umanje sposobnost ispravnog djelovanja i odlučivanja. Nabrojane kvalitete suradnju s Artom čine laganom i predvidljivom, što zaposlenicima *Medtronica* omogućuje da učinkovito izvršavaju zadatke.

Ponašanje lidera uvijek se pomno prati, analizira i proučava kako od strane djelatnika tako i od strane mnogih osoba izvan organizacije. Jesu li imali dobar dan? Kako će odgovoriti na moj prijedlog? Smijem li ovaj problem podijeliti sa svojim šefom?

Autentični lideri moraju neprestano uvježbavati *dosljednost* i *samodisciplinu* te ne smiju dozvoliti da im stres pomuti zdrav razum. Moraju naučiti podnositi pritisak te pri tome ostati usmjereni i hladni. Borba s kompleksnim problemima zahtijeva vrhunsku kondiciju pa bi autentični lideri trebali - poput profesionalnih sportaša - razviti navike koje će im pomoći da održe “zdrav duh u zdravom tijelu”.

Još jedna važna kvaliteta autentičnog lidera bez koje on ne može zadobiti poštivanje sljedbenika je *samodisciplina*.

Prije nekoliko godina moja supruga Penny i ja sudjelovali smo na jednoj konferenciji u San Franciscu te smo odlučili prošetati labirintom poznate *Grace Cathedral* smještene u samom gradskom centru. Putovanje labirintom uvijek započinje u vanjskom krugu s namjerom da se potom dođe do središta koje predstavlja konačni cilj. Dok se labirintom krećemo prema središtu put pred nama neprestano zavija pa nam se zato čini da smo ponekad bliže, a ponekad dalje od početnog mjesta te da nimalo ne napredujemo. I baš onda kada poželimo odustati, put nas nekako dovede u toliko željeni centar labirinta!

Za mene je labirint poučna *metafora liderstva*. Najvažniji događaji u životu, naime, obično se dogode onda kada se čini da nikamo ne idete, ili još i gore, da se krećete u suprotnom smjeru. Takav je bila i moja karijera.

Postati autentičnim liderom može se isključivo teškim radom, kroz bol i patnju, skupljajući mudrosti iz različitih životnih

iskustava. Jedino labirint životnih kušnji može od nas napraviti autentičnog vođu.

Majka Tereza poseban je primjer autentičnog lidera. Unatoč tome što je stvorila organizaciju od 4.000 misionara i misionarki raspoređenih u cijelom svijetu, mnogi je ne smatraju velikim liderom već samo časnom sestrom koja se brinula za siromašne. Međutim, organizacija *The Missionaries of Charity* koju je osnovala u Calcutti, te potom proširila u 450 centara diljem svijeta, ujedinila je brojne ljude poticajnom misijom: "Pomoći od srca najsiromašnijima". Majka Tereza imala je redom sve vrijednosti i kvalitete autentičnog liderstva: jasnu svrhu svoga djelovanja, jasno definirane vrijednosti, srce ispunjeno suosjećanjem, bliske odnose s drugim ljudima i samodisciplinu. Sumnjam da će joj itko od nas ikada biti sličan. Unatoč tome, iz njezina životna puta trebamo crpiti inspiraciju koja će nam pomoći da i sami jednom postanemo istinski autentični lideri.

Translated and reprinted by permission of Jossey Bass. This article was originally published under the English title *The Journey to Authenticity* by Bill George, in *Leader-to-Leader* magazine, Winter 2004. Copyright ©2017. by Jossey Bass, all rights reserved.

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY



Bill George, bivši je predsjednik i izvršni direktor tvrtke *Medtronic*, vodeće svjetske kompanije za razvoj medicinske opreme, autor knjige *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Član je uprave kompanija *Goldman Sachs*, *Target* i *Novartis*, kao i tzv. executive-in-residence na Poslovnoj školi *Yale*.

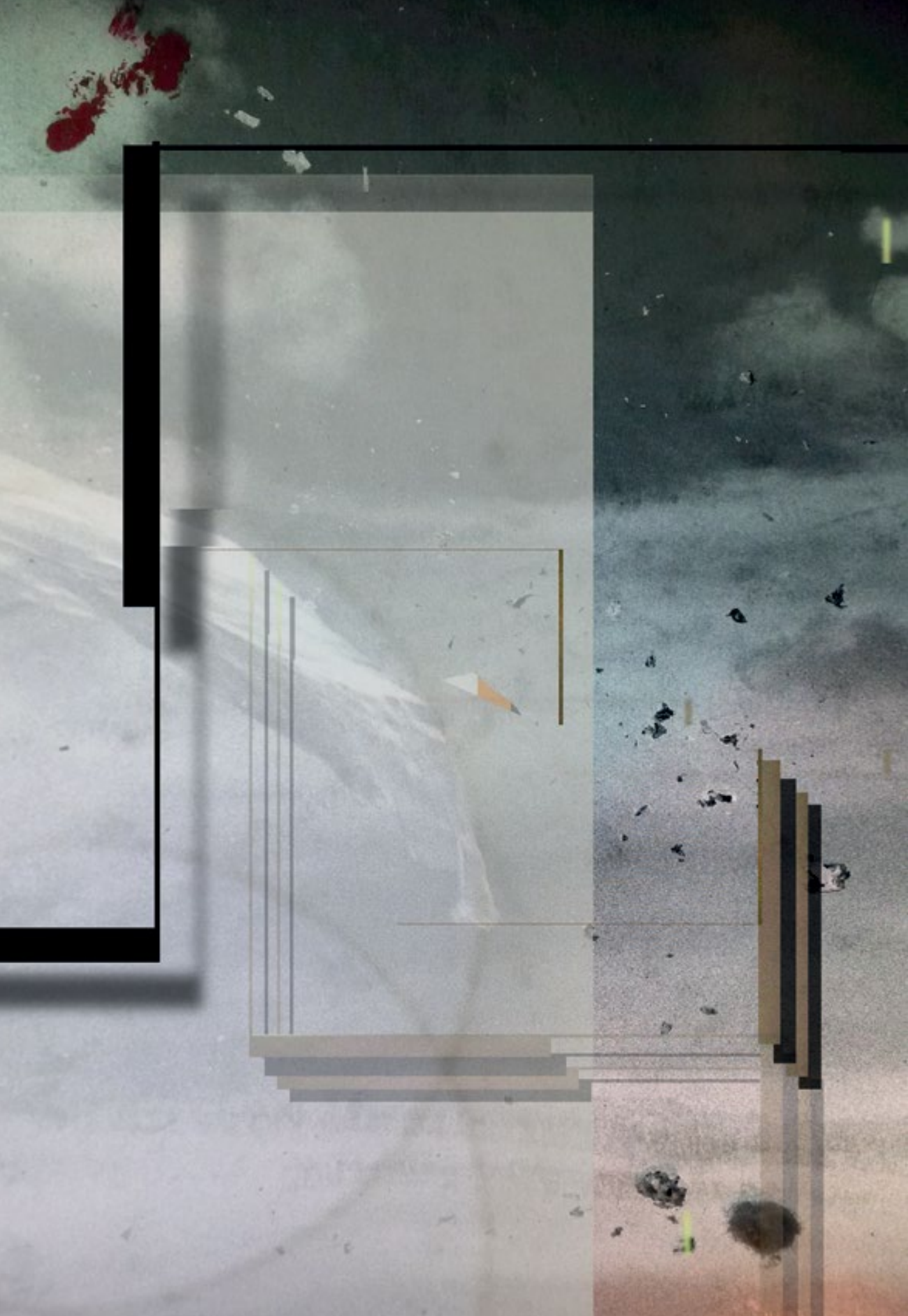
Neymar for

G&G
M I L A N O

PRODAJNA MJESTA:

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

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



DIMENZIJA U KOJOJ JE SVE MOGUĆE

Na pitanje zašto rade u Infobipu, neki zaposlenici ističu konstantnu dinamiku, razmjenu informacija i iskustava iz čitavog svijeta, prilike za rad s najjačim globalnim igračima. Neki kažu i da vrijeme ovdje kao da prolazi u nekoj drugoj dimenziji, dimenziji u kojoj je - sve moguće.

Nastanak i rast informatičke tvrtke *Infobip*, koja je u rujnu u Vodnjanu otvorila prvi poslovno-razvojni IT kampus na ovim prostorima, po mnogočemu je bez presedana. Oslanjajući se na autentičnu kulturu, bez potpore investitora i djelujući izvan globalnih IT centara, poduzeće je u 12 godina od osnivanja izraslo u jednu od vodećih kompanija svoje vrste u svijetu.

Kako je sve počelo? Osnivanju Infobipa u proljeće 2006. prethodilo je više godina rada i eksperimentiranja s tehničkom A2P SMS platformom. Metodom pokušaja i pogreške, radeći u garaži, mladi razvojni programeri Silvio Kutić i Izabel Jelenić do 2006. godine su stvorili temelje za globalno traženi produkt. Proizvod su dograđivali i usavršavali, držeći se inženjerskog principa po kojem ono što je mjerljivo, može biti poboljšano. Već u prve tri godine od osnivanja poduzeće ima više desetaka zaposlenih, a od 2009. otvara inozemne urede.

R&D: Globalna cloud platforma iz Zagreba i Vodnjana

O čemu je zapravo riječ? Osnovni *Infobipov* proizvod je cloud platforma za obradu i dostavu poruka. Koriste je banke, društvene mreže, mobilne aplikacije i razne





organizacije. Na platformu se jednostavno spajaju putem interneta i kroz nju na mobitele svojih korisnika širom svijeta dnevno isporučuju između 200 i 300 milijuna poruka. Primjeri su servisne informacije o promjeni stanja na računu ili podizanju gotovine na bankomatu, zatim potvrde narudžbi i rezervacija, ili poruke s jednokratnim PIN-ovima za potvrdu identiteta korisnika ili valjanosti broja mobitela.

Zahvaljujući kapacitetima koje *Infobip* razvija, isti se tekstualni sadržaj može dostaviti putem SMS-a, push notifikacije, glasovne poruke, emaila, ali i globalno popularnih chat aplikacija kao što su *Viber*, *Facebook Messenger*, *Telegram* ili *LINE*. Tvrtke mogu prilagoditi komunikaciju preferencijama korisnika i graditi složene, automatizirane scenarije po kojima će se poruke upućivati primateljima. Platforma omogućuje i uspostavu komunikacije putem virtualnih brojeva, integraciju s CRM-om, a njezin daljnji razvoj će uključivati i umjetnu inteligenciju.

Instalirana u vlastitim *data centrima* i spojena na 450 telekom operatera, *Infobipova* platforma trenutno je jedan od najpouzdanijih mehanizama za dostavu poruka u gotovo svaku zemlju svijeta. Kvalitetu usluge mjeri

pouzdanošću i brzinom dostave te sposobnošću obrade velikih volumena poruka. To je od presudne važnosti klijentima poput *Facebooka*, *WhatsAppa*, *Ubera* ili velikih banaka. Vrlo bitna je i tehnička podrška i savjetovanje klijenata u regulatornim i komercijalnim pitanjima.

Samo nekoliko minuta zastoja na nekom dijelu platforme rezultiralo bi značajnim padom kvalitete. Upravo radi toga na njeno optimalno funkcioniranje i razvoj koncentriran je kompletan programersko-tehnički rad. Platforma se u svim segmentima proaktivno prati i iz minute u minutu dograđuje, a do rujna 2017. godine dotakla je 63 posto svih aktivnih brojeva mobitela u svijetu, odnosno četiri milijarde ljudi.

Pioniri cloud paradigme na ovim prostorima - *Infobipov* odjel istraživanja i razvoja (eng. *development*) - od dvaju programera, osnivača Kutića i Jelenića, u 12 godina izrastao je u agilnu globalnu strukturu koju sačinjava tridesetak timova. Sustav funkcionira na principu „kontinuirane isporuke“ - svakog dana u produkciju se pušta gotovo 300 poboljšanja, a da pritom nema zastoja u radu platforme ili prekida usluge za klijenta.

Godine 2013. odjel je uveo tzv. *scrum metodologiju* kojom je ojačana sposobnost za brzu tržišnu prilagodbu. Danas ima 160 programera i 40-ak stručnjaka za projektni menadžment i digitalne proizvode koji rade u sedam R&D centara smještenih u pet zemalja. Pa ipak, veći dio razvoja događa se u Hrvatskoj: Zagrebu, Vodnjanu i Rijeci gdje se profiliraju nova, specifična radna mjesta. Uz stručnjake za pojedine programske jezike, odjelu su potrebni i stručnjaci iz područja upravljanja, organizacije, oblikovanja proizvoda i projektnog menadžmenta. Značajna je i uloga sarajevskog R&D centra.

Uspostava međunarodne poslovne strukture - i kulture

Brzo širenje poslovanja u međunarodnim okvirima, u dalekim zemljama i regijama, svim odjelima *Infobipa* donijelo je nove izazove. Ono što je 2008. godine bio tim od troje ljudi u Puli ili Zagrebu, brzo se transformira u organizacijsku jedincu od 30-ak zaposlenika u 5 svjetskih metropola. Povećanje opsega i prirode posla zahtijeva brzu prilagodbu. Radni zadaci se kontinuirano mijenjaju, kao i interna dinamika i međuljudski odnosi. Timovi postaju heterogeni, članovi rade u različitim vremenskim zonama i poslovnim okruženjima, a često dolaze s drukčijim vrijednostima i kulturnom pozadinom.

Kako osigurati da svih 1200 zaposlenika u 50 zemalja stremi prema istim ciljevima? Kako održati otvorenu komunikaciju, brzu izmjenu znanja, poticati inovacije? Na te izazove valjalo je odgovoriti u uvjetima kontinuiranog rasta.

„Organizacijske jedinice i strukture brzo su se razvijale i mijenjale. Pokretani su brojni interni konferencijski i edukacijski programi, dijelom stoga da specifičnu internu kulturu prenesu u nove urede, među nove zaposlenike, koji su dolazili u organizaciju sa svih strana svijeta. Programi razvoja i implementacije kulture - koji su nastali mahom u centrali - kontinuirano se skaliraju i implementiraju što u regionalnim centrima, što na razini odjela i timova“, kaže voditelj ljudskih potencijala Luka Babić.

Pangea kao ishodište i centar

Izgradnjom poslovno-razvojnog kampusa na 17 tisuća kvadrata kod južnog ulaza u Vodnjan, prostor i arhitektura također postaju karike u protoku znanja kojem je cilj

poticati inovacije i jedinstvene kulture koju kompanija gaji od samog osnutka. Kampus nosi metaforičko ime *Pangea*, prema praprotinentu iz kojeg su nastali kontinenti kakve poznajemo danas. Simbolizira Vodnjan kao ishodište - i centar - globalnog *Infobipa*, a njegov puni učinak na organizaciju tek će se pokazati.

Pangea ima podrijetlo u sveučilišnom kampusu, koji kao centar znanja i izvrsnosti omogućuje studentima da na jednom mjestu uče, pohađaju nastavu, borave i istražuju. U novije vrijeme koncept kampusa su uz neke prilagodbe preuzele najveće tehnološke kompanije poput *Googlea*, *Facebooka* i *Applea*.

Na tom je tragu koncipirana i *Pangea*, uz mnoge specifičnosti svojstvene *Infobipu* i potrebama globalne organizacije koja ovisi o znanju, učenju i inovaciji. Ideja o tehnološkom kampusu u Vodnjanu stara je gotovo pet godina, a zaposlenicima je prvi put predstavljena na internoj konferenciji u Sarajevu krajem 2013. godine. Projektiranje i planiranje trajalo je dvije i pol godine, dok je za izgradnju trebalo oko godinu dana. Kompleks čini glavna poslovna zgrada, kuće za privremeni smještaj zaposlenika, odbojkaški i košarkaški tereni, parkiralište i veliki park.





Poput studenata na kampusu, *Infobipovci* iz svih krajeva svijeta na *Pangei* mogu privremeno stanovati, raditi, učiti. Uz to, imaju pristup različitim događanjima, mentorima i prilikama za kvalitetno druženje. Nije nevažna ni atraktivna mediteranska lokacija i sportski sadržaji koji omogućuju kvalitetno provođenje slobodnog vremena, sve kako bi se stvorili stimulativni uvjeti za razmjenu ideja. Uz to, *Pangea* je i novi radni prostor za 230 istarskih zaposlenika *Infobipa* koji su do srpnja radili na više lokacija u Puli. U glavnoj poslovnoj zgradi s prizemljem i dva kata, ukupne površine 5600 m², sada su pod istim krovom svi uredi - 24 ostakljene sobe za sastanke - i niz otvorenih punktova na kojima se zaposlenici brzo i jednostavno

sastaju kako bi izmijenili informacije i ideje o projektima na kojima rade. U prizemlju je restoran, učionice interne Akademije te fitness centar i dvorana za skvoš koji su također namijenjeni zaposlenicima.

Stambeni dio kampusa, od glavne zgrade udaljen 20-ak metara, čine tri međusobno povezane istarske kuće. U njima privremeno borave zaposlenici inozemnih ureda kada u centralu dolaze na koordinacije i sastanke. Tu odsjedaju i polaznici internih edukacijskih programa u Vodnjanu (akademci), ali i poslovni partneri i klijenti za koje se na kampusu priređuju konferencije. Često se tu zateknu i zaposlenici iz Vodnjanu "bližih" ureda - zagrebačkog, riječkog, sarajevskog i beogradskog - koji dolaze na radne sastanke s matičnim timovima ili drugim odjelima.

Sobe i apartmani u kojima odsjedaju nisu označeni brojevima, već imenima i stiliziranim slikama učenjaka, znanstvenika i izumitelja. Domaći vizionari postavljeni su al pari inozemnim velikanima koji su mijenjali svijet. Tako se vodnjanski latinist u Vatikanu Giuseppe Del Ton i šibenski izumitelj padobrana Faust Vrančić nalaze uz bok Marconiju, Jobsu i Kochu, čime se dodatno naglašava ono što je *Infobip* već pokazao: da domaće snage - uz rad, posvećenost i viziju - mogu ostaviti duboki trag na međunarodnoj pozornici.

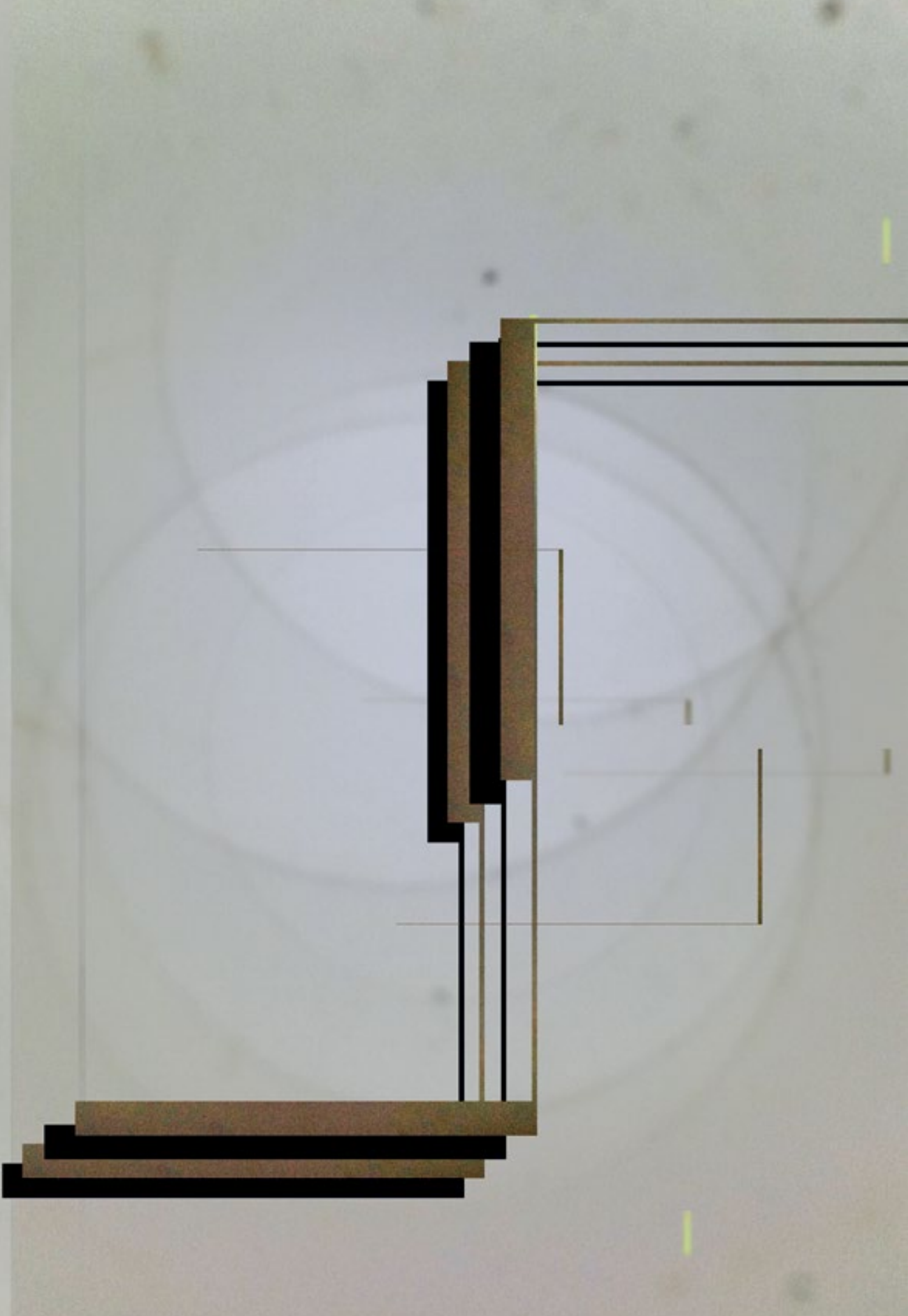
infobip

This is not a screensaver.
It's our office view.
It could be yours as well.

Like what you see?
Brijuni Islands

15:24

Thursday, December 28



Novi koncept korporacije

Jay W. Forrester

U posljednjih petnaestak godina u svijetu su se pojavili novi pravci promišljanja o svrsi i upravljanju korporacijama. Sagledamo li te nove ideje kao jednu novu, povezanu i koherentnu cjelinu, tada vidimo da polagano izvire sasvim novi pristup organiziranju koji obećava značajna unaprjeđenja u tome *kako i na koji način* institucije i korporacije služe ljudima i njihovim potrebama. Međutim, prema mojim osobnim saznanjima, još uvijek nije došlo do ozbiljnije implementacije novog objedinjenog pristupa u praksi.

U segmentu *tehnološkog razvoja* očekujemo da hrabro eksperimentiranje i testiranje novih ideja - radi stvaranja novog znanja i ubrzanja tehnološkog napretka - dodatno ojača. S druge strane u području društvenih znanosti, a posebice u segmentu organizacijskog razvoja, strahuje se od značajnijih iskoraka i inovacija te se plašljivo predlažu tek minorne izmjene uobičajene prakse. Zašto je tome tako?

Iako se odgovor možda čini jednostavan, zapravo nije. Situacija sigurno nije takva kakva jest radi toga što današnje organizacije “savršeno funkcioniraju” – što god to bilo.

U pitanju nisu niti mogući rizici eksperimentiranja jer se često mnogo više novca troši na testiranje neuspješnih proizvoda koji su takvi zbog loše organizacije i upravljanja. Možda je ipak riječ samo o tome da

Došlo je vrijeme da u poslovnim organizacijama iskažemo jednaku spremnost na inoviranje kao što to činimo u domeni prirodnih znanosti i tehnologije.

smo postali žrtve preuveličane uloge značaja tehnološke domene? Možda je znanje postalo toliko fragmentirano na uske specijalnosti da nitko više ne može sagledati šire potrebe, mogućnosti i prilike za poboljšanje života, razvoj i napredak?

Možda smo jednostavno nespremni na promjene u okvirima vlastite egzistencije? Pa ipak, unatoč svemu, došlo je vrijeme da u poslovnim organizacijama iskažemo jednaku spremnost na inoviranje kao što to činimo u domeni prirodnih znanosti i tehnologije.

Temelji za “novu organizaciju”

Inovacije nastaju isključivo na temelju novih ideja, a one su danas dostupne kao nikad prije. Za nastajanje nove vrste organizacije opisane u ovom tekstu posebno su značajne brojne ideje stvorene na četiri paradigmatiska područja funkcioniranja korporacija koje se međusobno nadopunjuju tvoreći tako koherentne temelje za stvaranje novog tipa poduzeća:

1. Najnovija istraživanja u području društvenih znanosti pokazuju kako napuštanje autoritarnog stila upravljanja organizacijama pozitivno utječe na motivaciju i kreativnost čime se stvaraju uvjeti za snažniji razvoj pojedinca i podizanje sveukupne razine njegova osobnog zadovoljstva.

2. Kritičko preispitivanje trendova u osmišljavanju organizacijskih struktura i upravljanju korporacijama ukazuje na to da se sadašnji model kontrole - koji počiva na

subordinaciji, odnosno odnosima nadređenosti i podređenosti - treba zamijeniti demokratskijim stilom upravljanja.

3. Recentna istraživanja prirode društvenih sustava iznjedrila su disciplinu „industrijske dinamike“ (engl. *industrial dynamics*) koja značajno pospješuje procese dizajniranja organizacijskih struktura i poslovnih politika za kontinuirani razvoj i stabilnost.

4. Uvođenje elektroničke komunikacije i računala u poslovanje omogućuje uvođenje novih koncepcija organiziranja korporacija radi povećanja fleksibilnosti, učinkovitosti i slobodnog djelovanja pojedinca.

Kada se navedene četiri linije promišljanja sažmu u novu, koherentnu i interno konzistentnu strukturu, tada primjećujemo prve obrise posve drugačije organizacije od one koja danas prevladava u svijetu.

Obilježja nove organizacije

O kakvoj je vrsti organizacije riječ čitatelji će najbolje shvatiti nakon što pažljivo pro- uče 11 ključnih obilježja.

1. Ukidanje odnosa nadređeni – podređeni

U kontekstu odabira organizacijske struk- ture, za lidere i menadžere najvažnije je kako odabrana forma utječe na ponašanje pojedinca. Značajan dio teorijskih postavki i promišljanja o toj temi - nastao na stoljet- nim iskustvima psihologije, politike, vođenja nacionalnih država i gospodarstava - nedvo- smisleno ukazuju na *zaglupljujući utjecaj* auto- ritarnog oblika organiziranja na inicijativu i inovacije. Iako je autoritarni sustav nadzora i kontrole možda davao dobre rezultate u prošlosti, s evolucijom industrijskog društva i promjenama proizašlim iz tog procesa slo- bodno se može zaključiti kako isti više ne odgovara zahtjevima modernih vremena.

Na temelju saznanja o povijesti industrij- skog razvoja i društvenih znanosti, te analizom današnjih organizacija, može se zaključiti kako postoji jasna povezanost iz- među načina kontrole s jedne strane i efek- tivnosti pojedinaca u organizaciji s druge strane. Autoritarna birokratska struktura kontrole ukalupljuje osobnost pojedinaca prema hirovima onoga tko upravlja, od- nosno onoga tko je na “vlasti”, pa stoga ne čudi što zaposlenici radno okruženje uglavnom percipiraju kao “hirovito i nestab- ilno”, kao “čudni svijet” kojem nedosta- je red i vidljive uzročno-posljedične veze. Zbog toga se pojedinac osjeća bespomoć- no i bez nade da išta može učiniti kako bi promijenio okruženje pa posljedično tome nije otvoren za nove informacije i opserva- cije koje bi mogle dovesti do poboljšanja.

Međutim, kako bi se uklonio autoritarni hi- jerarhijski sustav upravljanja stroge subor- dinacije podređeni - nadređeni, u sustavu mora postojati odgovarajuća *samodisciplina* i *samokontrola* koja će ga zamijeniti, a koja izvire iz unutarnjih psiholoških mehaniza- ma pojedinca koji ga potiču da se dokaže i potvrdi.

Dakle, želimo li se odmaknuti od *autoritarne hijerarhije* kao ključne organizacijske struk- ture, nužno nam je pronaći adekvatnu zamjenu modelu nadređenosti i podređenosti koji se prometnuo u fundamentalni okvir funkcioniranja gotovo svake institucije.

U novoj organizaciji situacija je stubokom drugačija: pojedinac se ne dodjeljuje nadre- đenom menadžeru već on kao slobodna je- dinka ulazi u proces pregovora s entitetima s kojima razmjenjuje dobra i usluge o tome koju će poziciju trenutačno zauzeti u pro- mjenjivoj strukturi odnosa.

Potom na temelju pregovora prihvaća dogovorene obaveze kao dio ugovora ogra- ničenog trajanja. Prestankom važenja

Značajan dio teorijskih postavki i praktičnih istraživanja nedvosmisleno ukazuju na *zaglupljujući utjecaj* autoritarnog oblika organiziranja na inicijativu i inovacije.

ugovora uspostavlja se novi obrazac odnosa koji će djelatniku pružiti nove mogućnosti za ostvarenje osobnog zadovoljstva i adekvatnih materijalnih nagrada.

U tom slučaju politike vodstva i računovodstvene procedure - koje su također dio sustava - moraju se uskladiti s interesima pojedinca kako bi se potom interesi pojedinca uskladili s ciljevima cjelokupne organizacije. Sustav obrazovanja u organizaciji tada mora pripremiti svakog pojedinca da iskoristi mogućnosti koje mu se nude za ostvarivanje njegovih osobnih interesa.

Neautoritarna struktura podrazumijeva postojanje interne konkurencije u raspodjeli resursa. Cijene individualnih vještina, kapitala i opreme mogu rasti, a sposobni menadžeri jedinica koje prodaju robe ili usluge drugim gospodarskim subjektima mogu ostvarivati visoke povrate na uložena sredstva. Interna cijena viša od tržišne za iste resurse reflektirala bi tada učinkovitije unutarnje korištenje resursa nego se to može ostvariti na vanjskom tržištu. Takva konkurentna interna alokacija resursa razlikovala bi se od alokacije koju provodi autoritarna hijerarhijska struktura u današnjim industrijskim poduzećima.

Neautoritarna struktura
podrazumijeva postojanje interne
konkurencije u raspodjeli resursa.

2. Individualni profitni centri

Ako se resursi ne raspoređuju prema naložima višeg autoriteta nego prema njihovoj vrijednosti (za članove organizacije), tada se mora utvrditi mjera prema kojoj će svaki pojedinac moći odrediti tu vrijednost. U tržišnom gospodarstvu dugoročna tržišna cijena utvrđuje se prema konkurentskim uvjetima koji omogućuju da oba partnera - kupac i prodavatelj - ostvare profit. Želimo li da se slična situacija ponovi u okvirima nove organizacije, svaki pojedinac ili mali tim (partnerstvo) mora postati svojevrsni *profitni centar* i *jedinica odlučivanja* odgovorna za uspješnost aktivnosti profitnog centra.

Brojne publikacije širom svijeta vrve informacijama o profitnim centrima u korporacijama pa je stoga čitateljima zasigurno poznato kako je riječ o decentraliziranim jedinicama unutar većih organizacija koje preuzimaju na sebe odgovornost za stvaranje i upravljanje profitom. Pa ipak, čak i u najširoj primjeni koncepta profitnih centara vrlo je mali postotak slučajeva kada su pojedinci u organizacijama osobno uključeni u razradu njihova referentna okvira koji bi im trebao pružati smjernice za odlučivanje i djelovanje.

Koncept profitnih centara bitno se razlikuje od koncepta *proračunskih centara* koji su vrlo česti u financijskom planiranju i kontroli. U slučaju proračunskih centara, pojedinac svoje aktivnosti usklađuje s utvrđenim budžetskim ili proračunskim sredstvima, odnosno sa stopom utroška tih sredstava. U tom kontekstu često se postavlja cilj "što većeg budžeta" (jer su plaće i status menadžera obično povezani s brojem zaposlenika pod njihovim nadzorom i veličinom budžeta) uz težnju da se alocirani budžet u cijelosti potroši. Štoviše, ponekad se javljaju pritisci da se troši još i više

od utvrđenog budžeta kako bi se “vlasto-dršce” sljedeće godine uvjerilo da alociraju dodatna sredstva. U slučaju ovog koncepta, uspješnost se mjeri prema stvarno utrošnim sredstvima u odnosu na planirana, a ne prema utrošenim sredstvima u odnosu na poslovne rezultate što bi bio mnogo učinkovitiji pristup.

Sustav kontrole koji se zasniva na praćenju budžeta u svojoj suštini krije dvije potencijalno sukobljene strane. S jedne su funkcionalne jedinice koje realiziraju poslovne aktivnosti korporacije: istraživanje, marketing, proizvodnja, prodaja i druge. U svakom funkcionalnom segmentu javljaju se stalni pritisci za postizanjem što boljih rezultata, zapošljavanjem što većeg broja ljudi i trošenjem što više sredstava. Shodno tome, kako bi se spriječilo pretjerano trošenje i zapošljavanje, organizacije moraju imati neku suprotstavljenu grupu ili stranu, primjerice *ured za kontroling*, koji nameće ograničenja prvoj grupi koja bi se trebala poštovati. Rezultat navedenog ogleđa se u sukobu između pritisaka okrenutih probijanju budžeta s jedne strane i sprječavanju takvih pritisaka od strane kontrolinga s druge strane. Navedeni sukob može se razriješiti samo na višim razinama autoriteta korporacije.

Prema tome, jednom kada se uvede sustav kontrolinga koji nije zasnovan na mehanizmima samokontrole, moraju se uvesti i autoritarne strukture koje će razriješiti navedeni konflikt. Zbog toga učinkovitost, *motivacija* i *samodisciplina* zaposlenika ubrzo počinju opadati čemu dodatno pridonosi zagušenje u komunikacijskim kanalima koji povezuju nadređene i podređene. Osim toga, mjesto odlučivanja postaje sve udaljenije od mjesta na kojem se odvijaju stvarne radne aktivnosti pa “znanje iz prve ruke” više nije dovoljno za odlučivanje.

Kako bi profitni centar bio učinkovit, nagrađivanje - financijsko i psihološko - mora ovisiti o stvorenom profitu, a ne o stopi trošenja.

Za razliku od proračunskog centra, *profitni centar* vrednuje poslovne aktivnosti i resurse prema ostvarenom profitu, odnosno razlici između prodajne cijene prihvatljive ostalim sudionicima na konkurentnom tržištu i ulaznih troškova. Glavni motiv ogleđa se u maksimiziranju razlike između troška i novostvorene vrijednosti, odnosno u stvaranju što veće vrijednosti uz što niže troškove, skraćivanju vremena proizvodnje i smanjenju potrebnih resursa tamo gdje je to moguće bez posljedičnog smanjenja vrijednosti proizvoda. Kako bi profitni centar bio učinkovit, nagrađivanje - financijsko i psihološko - mora ovisiti o stvorenom profitu, a ne o stopi trošenja.

Shodno tomu, način na koji se profit obračunava i računovodstveno prikazuje te način na koji se pristupa nagrađivanju prema ostvarenim rezultatima postaju presudno važni. Upravo se kroz ta pravila, politike i procedure najbolje stimulira osobni interes pojedinca za dostizanje ukupnih rezultata. Upravo se u računovodstvenim pravilima profitnog centra pojedinac susreće s poslovnim politikama organizacije, s time da bi se njegovi osobni ciljevi trebali uskladiti s ciljevima organizacije kako bi se postiglo jedinstvo svrhe. Upravo se na ovome

Zaustaviti neke aktivnosti u pravo vrijeme na pravome mjestu jedna je od najvažnijih uloga lidera i menadžera.

mjestu može ostvariti odgovarajuće uravnoteženje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva. U računovodstvenim pravilima profitnog centra stvara se pozitivna klima za optimalno planiranje, kvalitetu, integritet, stabilnost i rast cijele organizacije.

Profitni centar trebao bi poticati i stimulirati pokretanje novih aktivnosti te, još i važnije, morao bi stvarati pritiske usmjerene gašenju starih neučinkovitih aktivnosti. Naime, zaustaviti neke aktivnosti u pravo vrijeme na pravome mjestu jedna je od najvažnijih uloga lidera i menadžera. A takva “zaustavljanja” ili “odbacivanja” vrlo se često nepotrebno odlažu jer se teška odluka treba predstaviti operativnom timu koji je zainteresiran za nastavak aktivnosti. U takvom sukobu, “zaustavljanje” se može nametnuti samo onda kada postoje objektivni vanjski dokazi o nužnosti obustave određene aktivnosti.

S obzirom na to da naglasak mora biti na cjelokupnom životnom ciklusu poslovnog segmenta - uspješan početak, uspješno upravljanje poslovima u srednjoj fazi i uspješan završetak aktivnosti ili prijenos na druge subjekte - računovodstveno praćenje radi određivanje plaća i nagrada zaposlenika u profitnom centru trebalo bi uzeti

u obzir stanje na kraju računovodstvenog razdoblja i vezati se za ukupni izračun povrata na uložena sredstva kroz cijeli životni vijek poslovne aktivnosti.

Detaljna razrada navedenih računovodstvenih procedura ne nalazi se u središtu zanimanja ovog teksta. Međutim, važno je napomenuti da u početku treba postaviti okvirna pravila unutar kojih se potom mogu raditi izmjene i dopune kako bi se ista prilagodila poslovnim promjenama koje će se odvijati u organizaciji. Nenamjeravani pritisci koji mogu nastati u organizaciji moraju se ispraviti na samom izvoru kroz izmjene računovodstvenih metoda, a nikako uvođenjem pravila autoritarne kontrole kojima će se navodno popraviti nastala situacija.

Organizacijska struktura profitnog centra slična je strukturi drugih pravnih subjekata u gospodarstvu. Neki zaposlenici obavljaju usluge savjetnika i konzultanata, drugi djeluju kao ugovarači koji obavljaju projektantske ili proizvodne usluge prema ponuđenim cijenama, neki djeluju kao promotori i poduzetnici koji koordiniraju interne resurse kako bi se na najbolji način zadovoljile potrebe tržišta, a neki pak preuzimaju ulogu spretnih ulagača kako bi se financijski resursi organizacije usmjerili prema poslovnim prilikama koje obećavaju najbolji povrat. Međutim, trebalo bi zabraniti neke procedure koje se primjenjuju u vanjskom gospodarstvu kao što je, primjerice, ugovaranje kompenzacije troškova jer se time bitno umanjuje motivacija za postizanje učinkovitosti te ojačavaju nastojanja da se ponovno uvede budžetska kontrola.

3. Objektivno utvrđivanje plaća i nagrada

Ako je profitni centar dizajniran na način da primjereno mjeri učinke i rezultate pojedinih

zaposlenika ili manjih grupa te da oni korrespondiraju s rezultatima profitnog centra, tada se iznosi plaća i bonusa mogu automatski odrediti prema unaprijed dogovorenim računovodstvenim pristupima. Svaki djelatnik profitnog centra imat će tada sličan status kao i njegov “vlasnik” – menadžer.

Iznadprosječni rezultati profitnog centra trebali bi tada rezultirati isplatom bonusa i nagrada koji se u najboljem slučaju raspodjeljuju kroz buduća razdoblja kako bi se osigurao kontinuitet osobnih prihoda. Nastave li se odlični poslovni rezultati kroz duže vremensko razdoblje, tada to može signalizirati da je stiglo vrijeme da se dio bonusa prelije u povećanu osnovicu plaće prema određenoj formuli kako bi djelatnici imali veći udio stabilnog dohotka.

“Objektivno” utvrđivanje plaća u ovom kontekstu podrazumijevalo bi izbjegavanje subjektivnog određivanja plaće djelatnika prema proizvoljnoj prosudbi menadžera (koje se obično interpretira kao “menadžerski hir” ili “menadžerski inat”). Umjesto toga, osobni dohodak bio bi objektivni rezultat vrijednosti doprinosa djelatnika koji utvrđuju njegovi suradnici kroz rasprave i dogovaranja. Kako bi ocjena doprinosa svakog pojedinca bila što preciznija i objektivnija, te kako bi se izbjegli unutarnji sukobi, u organizaciji bi morao postojati odgovarajući stupanj unutarnje mobilnosti koji bi svakom djelatniku omogućavao da pronađe poziciju (funkciju) koja ga najviše zadovoljava. Ako želi, pojedinac bi se tako omogućilo da se okuša ne nekom drugom radnom mjestu gdje bi mogao više pridonositi.

Objektivno mjerenje učinka počiva na slobodi izbora i mogućnosti napuštanja radnog mjesta na kojem - prema mišljenju djelatnika - njegov doprinos nije pravedno i adekvatno vrednovan.

4. Odvajanje poslovnih politika od poslovnog odlučivanja

Unatoč tome što se u stručnoj literaturi često poistovjećuju, *poslovne politike* i *poslovno odlučivanje* konceptualno su dva veoma različita fenomena koja se ne bi trebala ispreplitati.

Poslovne politike zapravo predstavljaju pravila koja usmjeravaju poslovno odlučivanje. Dakle, politike definiraju smjernice: djelomično pojašnjavaju kakve bi se odluke u skladu s time trebale donositi. Shodno tomu, odluka se donosi na temelju statusa poslovanja i informacije o konkretnoj situaciji u sustavu te se potom procesuiru u skladu sa smjericama politike kako bi se odredilo *tko*, *kada* i *kako* treba odraditi određene poslove. Prema njihovu utjecaju na inovativnost djelatnika te na njihovu samoinicijativu, posebno su važne četiri politike koje se odnose na *slobodu*, *dostupnost*, *izvor* i *dosljednost*.

Politike se mogu razlikovati prema uključenom *stupnju slobode*, odnosno prema dopuštenom rasponu odlučivanja. Detaljno i potpuno definirana politika potpuno određuje odlučivanje u trenutku kada vrijednosti ulaznih varijabli postanu dostupne, tj. čim se odrede prevladavajući uvjeti koje

Unatoč tome što se u stručnoj literaturi često poistovjećuju, poslovne politike i poslovno odlučivanje konceptualno su dva veoma različita fenomena koja se ne bi trebala ispreplitati.

politika prepoznaje prema jasnim pravilima te se nakon toga odluke rutinski “preračunavaju” u vrijednosne iskaze. Takve politike ne ostavlja slobodu djelovanja ni u kome smislu te se stoga poput uobičajenih računovodstvenih procedura mogu automatizirati. S druge strane, ako je stupanj slobode veći tada politike tvore svojevrsni okvir u kojem se događa odlučivanje. Dakle, u tom slučaju postoji određeni stupanj slobode prilagodbe odluka sukladno osobnim preferencijama ili informacijama koje prvotno politikom nisu bile predviđene.

Prema drugoj mjeri, politike se mogu razlikovati prema *dostupnosti*, to jest prema tome u kojoj mjeri je donositelj odluke upoznat s poslovnom politikom. Nema sumnje kako će se donositelj odluke naći u teškoj i frustrirajućoj situaciji kada mora djelovati, a nije dovoljno upoznat s poslovnom politikom i smjernicama prema kojima bi trebao odlučivati. Mnogo je razloga zbog kojih su informacije o poslovnim politikama u sustavima često nedostupne:

- politike možda postoje, ali nisu svi upoznati s njima,
- politike možda postoje, neki su upoznati s njima, ali su iznenada promijenjene iz nečijeg hira,

Nema sumnje kako će se donositelj odluke naći u teškoj i frustrirajućoj situaciji kada mora djelovati, a nije dovoljno upoznat s poslovnom politikom i smjernicama prema kojima bi trebao odlučivati.

- politike možda uopće ne postoje sve do trenutka odlučivanja kada se retroaktivno, na brzinu, “sklepa” prigodna poslovna politika.

Prema trećoj mjeri, politike se mogu razlikovati prema *izvoru*. Osobno zadovoljstvo djelatnika politikama varira duž osi na kojoj su na jednoj strani samostalno kreirane politike koje upravljaju našim osobnim i odlukama drugih osoba, a na drugoj strani su politike koje jednostrano donosi netko drugi - zbog ostvarenja osobne koristi - koje mi moramo poštovati. U demokraciji, izvori politike dolaze iz prostora između ovih dvaju ekstrema, a utemeljeni su na kompromisu sudionika koji tragaju za najvišim mogućim stupnjem prosječnog zadovoljstva.

Prema četvrtoj mjeri, politike se mogu razlikovati prema *stupnju dosljednosti*, odnosno prema tome u kojoj mjeri sadrže kontradiktorne stavove. Struktura politika, naime, vrlo često se fragmentira što znači da njezini dijelovi nisu kvalitetno povezani pa se stoga izrađuju zasebne politike za pojedine segmente, što rezultira zbujujućim porukama i nejasnom svrhom.

U praksi nailazimo na brojne primjere opisanog stanja. Primjerice, mnoge organizacije naglašavaju kako im je važno “kontinuirano povećanje obujma prodaje” (politika) premda nisu spremne istovremeno ulagati u proširenje proizvodnih kapaciteta te ne vode računa o tome hoće li ostvarenje zacrtane politike ugroziti kvalitetu proizvoda i zadovoljstvo kupaca - da ne spominjemo kako će se proklamirana politika odraziti na preopterećenost djelatnika organizacije i cjelokupnu izvedbu.

Tamo gdje politika prelazi u “interpretaciju odluke” - umjesto da je obrnuto - neminovno dolazi do proturječja. Kada se



DIGITAL TRANSFORMATION

BECOME A DIGITAL LEADER

DT Module I: Digital Business Model

March 15 - 16, 2018

Branislav Vujović, New Frontier Group, Austria

M1

DT Module II: Executing Digital Strategy

April 16 - 17, 2018

Joe Peppard, ESMT, Germany

M2

DT Module III: Digital Marketing

May 17 - 18, 2018

Kersi D. Antia, Ivey Business School, Western University, Canada

M3

Please visit www.iedc.si for more information about the program
or contact us at **+386 4 5792 500** or seminars@iedc.si.

Inovativnost se najviše guši onda kada politika u cijelosti definira aktivnosti precizno navodeći što treba činiti u određenoj situaciji.

odluke donose na temelju zahtjeva i prohtjeva nekog pojedinca i segmenta organizacije, te kada se politika kroji prema tim prohtjevima, ista će se zasigurno pretvoriti u puki zbir nepovezanih elemenata. Shodno tome, želimo li da poslovna politika bude interno samopodržavajuća i dosljedna, mora odražavati svijest o sustavu. Svaki dio poslovne politike mora biti usklađen s ciljevima pojedinog segmenta te mora biti u interakciji s drugim dijelovima kako bi se zadovoljili ciljevi cjeline. U kompleksnom sustavu poput poduzeća - u kojem postoji bezbroj povratnih veza - kreirati politike slaganjem odvojenih komadića prema načelu slučajnih podudarnosti jednostavno nije moguće.

Vrednovane prema navedenim kriterijima – *slobodi, dostupnosti, izvoru i dosljednosti* – politike često nepovoljno utječu na efektivnost pojedinca. Primjerice, inovativnost se najviše guši onda kada politika u cijelosti definira aktivnosti precizno navodeći što treba činiti u određenoj situaciji. Isto tako se može reći kako nedefinirane politike, politike podložne stalnim izmjenama ili retroaktivnoj primjeni, izazivaju brojne frustracije. Isto se također može kazati za situacije kada nadređeni menadžeri

nameću politike podređenima radi vlastite koristi. Politika je nejasna i zbunjujuća kada je interno nekonzistentna te tada ne nudi smjernice za rješavanje sukoba. Na spomenute neželjene ekstreme nailazimo u brojnim organizacijama pa su stoga postali predmet detaljnih analiza.

Nasuprot tome, uspješne korporacije sposobne su osmisliti politike koje osiguravaju usmjerenje bez čvrstih ograničenja, jasno definiraju zabranjene aktivnosti, uravnotežuju ciljeve koji vode računa o interesima svih dionika te su konzistentne kako bi se eliminirali nepotrebni konflikti. Međutim, čini se kako u današnje vrijeme tek rijetke tvrtke uspijevaju dostići zadovoljavajuću razinu implementacije poželjnih politika u barem jednom od navedenih segmenata - a niti jednoj to ne uspijeva u svim četirima segmentima.

Poslovne politike trebalo bi koncipirati na način da se omogući slobodno uvođenje promjena i inovacija, uz najmanja moguća ograničenja, koja moraju biti kompatibilna s potrebama koordinacije kako bi se osnažila stabilnost cijelog sustava i stvorile pretpostavke za daljnji rast i razvoj. Politike moraju biti *dostupne, jasne* te nikad retroaktivne. *Izvori* politika trebali bi biti procesi kojima se dolazi do odgovarajućeg stupnja konsenzusa sudionika - pravednog kompromisa za opće dobro. Politike nadalje moraju biti *konzistentne* tako da pojedinačni dijelovi uvijek budu usklađeni s primarnom nosećom politikom koja determinira željenu dinamiku ponašanja u sustavu. Napredak u razvoju znanosti dinamike sustava i računalne simulacije funkcioniranja sustava jasno pokazuju da je moguće izravno dizajnirati konzistentnu strukturu politike, a ne kako je to sada uobičajeno: deriviranjem sadašnjih politika iz prošlih poslovnih događaja i odluka.

Kreiranje takvih struktura (politika) i njihovo osnaživanje tijekom vremena - u uvjetima kontinuiranih promjena i sve brojnijih novih spoznaja - trebao bi biti ključni zadatak malobrojne grupe najsposobnijih ljudi korporacije.

Ljudi koji kreiraju politike trebali bi taj posao obavljati u miru, izdvojeni od operativnog odlučivanja jer se u protivnom neće moći posvetiti tom specifičnom poslu koji se često neopravdano odgađa "za neko buduće vrijeme". Izdvajanje je važno i zbog toga da objektivnije sagledaju probleme kako bi u dizajnu politika koristili nepristranu perspektivu. Prema tome, dizajniranje politika moralo bi se odvojiti od odlučivanja kako bi se uvijek znao pravi izvor politike i odgovorne osobe.

5. Restrukturiranje uz pomoć elektroničke obrade podataka

U poslovnom svijetu posljednjih godina svjedočimo trendu snažnog investiranja u računalnu i komunikacijsku opremu za obradu i prijenos podataka. Međutim, instalirana oprema gotovo isključivo se koristi na poslovima koji su se ranije obavljali ručno. Naglasak je, dakle, na procesuiranju veće količine podataka prema ranijim obrascima obrade, ili na smanjenju troškova obrade na poslovima koji su se ranije obavljali.

Stručne studije koje prate dinamiku funkcioniranja korporativnih sustava naglašavaju da bi se češće trebala propitivati primjerenost ciljeva obrade podataka jer je utvrđeno da ponašanje odgovornih ovisi o vrsti i razini komunikacijskih kanala u koje su uključeni te da brojne odluke nisu podržane elektroničkom obradom podataka. Protok informacija na višim hijerarhijskim razinama te u važnijim komunikacijskim kanalima

(pre)često se odvija neplanski i prema određenim preferencijama pa zbog toga informacije kasne i podložne su osobnom filtriranju. Naravno da su zbog toga i greške relativno česte. No, ne bi trebalo biti tako. Računala kojima danas raspolažemo već su dovoljno snažna da se koriste u svrhu kvalitetnijeg istraživanja fundamentalnog odnosa *informacija i poslovnog uspjeha tvrtke*.

Informacijske mreže u organizacijama se javljaju u nekoliko oblika. U većini organizacija one poprimaju oblik kompleksnih očica mreže s mnoštvom repozitorija za informacije koji su međusobno povezani komunikacijskim kanalima. Međutim, zahvaljujući modernim računalima mogu se javiti i drugačiji oblici koji preuzimaju ulogu skladišta za pohranu podataka i čvorišta iz kojeg se zrakasto šire kanali informacija prema svakom izvoru ili destinaciji.

U većini današnjih kompanija informacijski sustavi imaju oblik *kompleksnih očica mreže* u kojima se pohrana i obrada podataka raspodjeljuje na niz manjih centara. Informacije se obrađuju u skupinama – redom kako dolaze - ili prema nekim drugim kriterijima, a obrada dokumenata kasni u odnosu na njihov status u realnom životu.

Protok informacija na višim hijerarhijskim razinama te u važnijim komunikacijskim kanalima (pre)često se odvija neplanski i prema određenim preferencijama.

Brojne informacije moraju se procesuirati u nizu, kroz nekoliko centara, pa dolazi do stvaranja pozamašnih „zaliha“ informacija koje raspršene u raznim dijelovima sustava „u redu“ čekaju da ih se obradi.

U trenutku odlučivanja, prilikom povlačenja potrebnih informacija iz sustava, ljudi često otkriju kako one ne opisuju dobro prošle događaje jer se neke bitne informacije još uvijek nalaze u procesu registracije/bilježenja u sustav. A da je tome tako znamo i po jednostavnim računovodstvenim podacima ili informacijama o prodaji koji se ažuriraju s vremena na vrijeme te stoga ne prate poslovne procese u sadašnjem trenutku. Možete misliti kakvo je onda stanje na višim i sofisticiranijim razinama obrade te u kojoj mjeri takvo stanje štetno utječe na kvalitetu odlučivanja.

U kompleksnom mrežnom sustavu mnogo vremena i energije troši se na *internu komunikaciju* zbog toga što su ključne informacije neophodne za poslovanje pohranjene u disperziranom repozitorijima. Posljedično tome, organizacije se uobičajeno više bave same sobom negoli okruženjem pa se samo zbog toga – ako zbog ničega drugoga – mora posegnuti za kompletnom rekonstrukcijom

U kompleksnom mrežnom sustavu mnogo vremena i energije troši se na internu komunikaciju zbog toga što su ključne informacije neophodne za poslovanje pohranjene u disperziranom repozitorijima.

informacijskog sustava. Moderna elektronička oprema omogućuje reorganizaciju informacijskog sustava kako bi isti poprimio *radikalni* ili *zvezdasti* oblik koji sve dokumente pohranjuje u središtu sustava.

Sustav koji se reorganizira na opisani način omogućuje izravan pristup informacijama što osobama koje su do sada odlučivale na temelju nepouzdanih i nepravovremenih inputa osigurava posve novi osjećaj sigurnosti i povjerenja. Potom, kada se potreba za provjeravanjem internih informacija evidentno smanji, višak energije se usmjerava na vanjsko okruženje prepuno brojnih izazova – menadžment se konačno može baviti društvenom i materijalnom tehnologijom, djelatnicima, klijentima, proizvodima i tržištem.

6. Slobodni pristup informacijama

O sveukupnim obilježjima neke organizacije te o njezinoj klimi i kulturi najviše se može naučiti prema tome u kojoj mjeri se zadržavaju i dijele informacije. U tom smislu treba naglasiti kako većina današnjih korporacija njeguje autoritarnu hijerarhijsku strukturu, s time da se međusobno ipak uvelike razlikuju prema tome *kako* i na *koji način* održavaju autoritet i status pojedine hijerarhijske pozicije. U zdravim organizacijama autoritet počiva na priznatim sposobnostima pa ga ne treba čuvati monopoliziranjem informacija. Kada autoriteti na menadžerskim pozicijama nisu dovoljno sposobni tada sigurnost vlastita položaja počinju graditi na pravima stečenima pukim položajem na hijerarhijskoj ljestvici te manipuliranjem i zadržavanjem informacija –prema nadređenima ili podređenima.

Imati informacije znači imati moć. Monopol nad informacijama posjedniku

osigurava sigurnost. Stoga se u svim organizacijama - na svim razinama - informacije selektivno zadržavaju i dijele. Samo posjedovanje informacija može uzrokovati to da drugi ljudi ovise o osobi koja ih ima. Zadržavanje informacija može ograničiti opseg i snagu djelovanja drugih sudionika i tako umanjiti prijetnju za onog tko drži informacije, a kontrola komunikacijskih kanala može izolirati neke osobe od ostatka organizacije i prepustiti ih utjecaju pojedinaca.

Upitajte li brojne ljude u organizacijama širom svijeta o toj temi većina će vam kazati kako im se čini da nemaju pristup svim potrebnim informacijama: ponekad im nedostaju informacije neophodne za obavljanje poslovnih zadataka, a ponekad one koje bi im pružile osjećaj sigurnosti i vjere da njihova organizacija na koncu ipak funkcionira na osnovama pravednog i racionalnog sustava.

Informacije se obično zadržavaju onda kada se želi spriječiti propitivanje autoritarnih odluka koje nemaju racionalnih objašnjenja. Primjerice, raspoloživost podataka o plaćama najbolje ilustrira navedeni problem. Plaće radnika uključenih u sindikate uglavnom su poznate jer se znaju elementi kolektivnog ugovora; podaci o individualnim plaćama radnika dostupni su jer se želi ukazati na poštivanje odredbi kolektivnog ugovora. Međutim, plaće predsjednika uprava, izvršnih i drugih direktora obavijene su velom tajne kao i službene politike prema kojima se one određuju. Općenito gledano, *što su osnove za odlučivanje nejasnije to se više tajne same odluke.*

Zbog neminovnog gubitka energije u borbi za informacije (za stjecanje ili prikrivanje) funkcioniranje organizacije ozbiljno se ugrožava. Ljudi se psihički iscrpljuju gubeći energiju zbog nelagode i straha da im netko uskraćuje neophodne informacije ili,

Imati informacije znači imati moć.
Monopol nad informacijama
posjedniku osigurava sigurnost.
Stoga se u svim organizacijama
- na svim razinama - informacije
selektivno zadržavaju i dijele.

suprotno tome, zbog nelagode i straha da će se netko dokopati informacija koje oni pokušavaju sakriti i zadržati. Poput ljudi, i organizacije nastoje prikupiti i sačuvati što više informacija. Štoviše, u svijetu liderstva i menadžmenta prevladava uvjerenje kako konkurentska pozicija organizacije umnogome počiva na *tajnosti podataka* što je prije mit nego stvarna činjenica. Shodno tomu, djelatnicima se tajne informacije uz opravdanje da se time sprječava “curenje informacija” u okruženje. Međutim, tajnost kao vrijednost poslovanja veoma je loš temelj za uspjeh te nije nikakva zamjena za istinske kompetencije jer ako u sustavu nema kompetencije tada tajnost ne pomaže previše već sasvim suprotno, dodatno umanjuje kompetentnost.

Iako je teško – gotovo nemoguće – stvoriti uvjete posvemašnje dostupnosti svih informacija u sustavu, lideri i menadžeri trebali bi se posvetiti ostvarenju upravo tog cilja. No, prije svega bi se trebali posvetiti posvemašnjem osiguranju pristupa podacima koji su zabilježeni i pohranjeni u formalnom informacijskom sustavu tvrtke. U tom smislu ljude bi trebali hrabriti i poticati da sami pretražuju i koriste podatke središnjeg informacijskog sustava koji su im potrebni

Nove organizacije trebale bi se voditi načelom široke dostupnosti informacija u mnogo većoj mjeri nego što je danas praksa.

u svakodnevnom radu, te da redovito pretražuju i koriste podatke računovodstvenog sustava. Stručne studije koje se bave dizajniranjem i izgradnjom organizacijskih baza podataka ne prestaju ukazivati na to koliko je zapravo važno da se brojni neformalni komunikacijski kanali pretvore u formalne kanale kojima se potom može normalno pristupiti, a svaki pristup i komentar može se mjeriti i bilježiti.

Nove organizacije trebale bi se voditi načelom *široke dostupnosti informacija* u mnogo većoj mjeri nego što je danas praksa. Navedeno se može ostvariti na više načina:

- ukidanjem restriktivnog pristupa informacijama,
- stvaranjem poticajne društvene klime koja će stimulirati razmjenu podataka i informacija,
- prikupljanjem i bilježenjem podataka i informacija u važnim komunikacijskim kanalima koji često imaju neformalna obilježja.

7. Ukidanje internih monopola

Gledano s makroekonomske razine, monopoli se zabranjuju jer se smatra da guše

gospodarstvo i učinkovitu konkurenciju. S druge strane, u tvrtkama su monopoli česta pojava koja se brani navodnom učinkovitošću te navodnom potrebom da se izbjegne dupliciranje poslova.

Naime, u slučaju većine poslovnih aktivnosti ekonomija obujma ne igra tako značajnu ulogu kao što se obično misli. Štoviše, u mnogim slučajevima okretanja organizacije povećanju proizvodnje radi povećanja profitabilnosti na temelju ekonomije obujma, na koncu dolazi do negativnih učinaka zbog pada efikasnosti koje se pak javlja zbog problema u planiranju i koordiniranju aktivnosti koji ubrzo ponište pozitivne efekte ekonomije obujma. Posebno se to vidi u sektoru usluga kao što je maloprodaja, ugostiteljstvo, usluge projektiranja, nabave i slično.

Čak i onda kada se zahvaljujući mjerama unaprjeđenja na razini nekog segmenta organizacije poveća učinkovitost određene aktivnosti, ukupna efikasnost cijele organizacije i dalje može opadati. Primjerice, prilikom osmišljavanja novog modela proizvodnje u novom proizvodnom pogonu moguće je postići veću učinkovitost koja će se vjerojatno javiti kao rezultat boljeg angažmana ljudi i strojeva. Međutim, posljedica izgradnje novog pogona, koji je sada administrativno odvojen od tehničkih službi, može biti slabija responzivnost na potrebe drugih sudionika te veći angažman i više utrošenog vremena tehničkog osoblja i menadžmenta na koordiniranju aktivnosti.

Novi koncept organizacije trebao bi se voditi općim načelom prema kojemu bi *svaki tip aktivnosti i usluge morao postojati u više izvora*. Svaka jedinka morala bi imati mogućnost zadovoljiti vlastite potrebe iz više izvora umjesto da se ograničava na jedan

jedini izvor kao što je sada slučaj. Isto tako, nitko ne bi trebao ovisiti samo o jednom korisniku izlaznog proizvoda ili usluge.

Ukidanje brojnih monopola unutar klasične korporativne strukture jedini je način uvećanja učinkovitosti i poticanja konkurentnosti.

8. *Uravnoteženje rizika i nagrada*

Nova organizacija trebala bi zadržati i još bolje kombinirati prednosti postojećih organizacijskih oblika vodeći istovremeno računa o minimiziranju njihovih nedostataka. Primjerice, lideri i menadžeri trebali bi bolje kombinirati stabilnost i snagu velike diverzificirane poslovne organizacije s izazovima i mogućnostima koje mala fleksibilna kompanija pruža svojim osnivačima. Istovremeno bi trebali izbjegavati birokratiziranost te preveliku rascjepkanost na sektore i odjele na što se često nailazi u velikim organizacijama u kojima najviši autoriteti odlučuju o alokaciji resursa.

U tom kontekstu važno je napomenuti kako konkurencija većim kompanijama dolazi izvana, a da pritom nema izravnog utjecaja te vanjske konkurencije - ili je on vrlo mali - na ljude u organizaciji, osim u nekoj mjeri na više razine menadžmenta. Nasuprot tome, u manjim tvrtkama vrlo visoki rizici i prijetnje u slučaju neuspjeha odbijaju potencijalne djelatnike koji bi se eventualno zaposlili u firmi.

U današnjem svijetu „malog biznisa“ rizik za buduće poduzetnike veći je nego što bi trebao biti. Uglavnom, poduzetnik početnik ima samo jednu priliku. Ne uspije li poslovni pothvat odmah na početku, teško da će mu se pružiti nova prilika da uvježbava i unaprjeđuje svoje sposobnosti. Zbog toga

bi trebalo razmišljati o tome kako smanjiti moguće negativne posljedice na podnošljivu razinu – primarno kroz podjelu rizika - iako se one nikada neće ukinuti do kraja. S druge strane, oblici kažnjavanja poduzetnika zbog propusta ne bi trebali biti rigorozni osim za one koji opetovano upadaju u poslovne nevolje, dok bi nagrade trebale privući i ohrabriti sposobne na način da normalna kvota uspjeha može poništiti teret povremenih neuspjeha.

Saniranjem eventualnih propusta dobrim rezultatima uspješnog dijela poslovanja danas se uglavnom bave fondovi ili institucije rizičnog kapitala, ali to ne čine u korist poduzetnika koji od njih traži financijsku pomoć. Fondovi i institucije rizičnog kapitala traže brzi povrat na uložena sredstva pa stoga uopće ne razmišljaju o unaprjeđenju vještina novih menadžera već su prisiljeni poslovati na drugačiji način: od samog ulaska u projekt odmah se okreću procesu odabira sposobnih i perspektivnih te odbacivanju neuspješnih onog trena kad ih procijene takvima.

Navedeni proces koji je u današnjem poslovnom svijetu uobičajen trebao bi se postupno zamijeniti drugačijim: pojedinac

Lideri i menadžeri trebali bi bolje kombinirati stabilnost i snagu velike diverzificirane poslovne organizacije s izazovima i mogućnostima koje mala fleksibilna kompanija pruža svojim osnivačima.

se postupno razvija u smislu da u početku upravlja samo svojim vremenom, zatim preuzima upravljanje manjim projektima da bi na koncu postao poduzetnik koji uspijeva ispravno pogoditi potrebe potrošača i uskladiti ih sa sposobnostima vlastite organizacije kojoj je na čelu. Opisana evolucija u kojoj nema diskontinuiteta u razvojnim fazama od individualnog radnika do poduzetnika može stati u bilo kojoj točki vremena te se isto tako u bilo kojoj točki vremena može preusmjeriti na nešto drugo. Tako bi se vremenom stvorila svojevrsna „povijest performansi“ promatranog poduzetnika koju bi koristio sâm poduzetnik ili njegovi meceni za procjenu sposobnosti i planiranje daljnjeg razvoja.

Iz navedenog se može zaključiti da bi specifični poduzetnički zahvat u početku trebao biti mali prema opsegu (*prototipiranje*) kako bi u slučaju neuspjeha cijela organizacija preživjela eventualne poduzetničke greške. Osim toga, može se zaključiti kako povoljan omjer uspjeha u odnosu na neuspjeh treba graditi na većoj učinkovitosti organiziranja, kontinuiranom unaprjeđenju kompetencija i vještina kroz interno obrazovanje te na osobnom razvoju djelatnika u poslovnoj klimi kojom dominira sloboda, jednakost,

pravedna konkurencija i otvorene mogućnosti za individualni doprinos i rast.

9. Mobilnost zaposlenika

Za razliku od tradicionalnih sustava u novoj organizaciji pojedinac bi trebao imati:

- veću slobodu promjene radnog mjesta,
- lakše i jednostavnije uvjete za svojevrijedno napuštanje organizacije,
- strože kriterije za ulazak.

Neautoritarna struktura - uz pomoć zdrave interne konkurencije - stvara osnove za *internu mobilnost* koja omogućava da se odnosi kontinuirano mijenjaju kako bi se postiglo što veće zadovoljstvo djelatnika. Međutim, da bi spomenuta potencijalna mobilnost postala stvarna, pomoću adekvatnog internog sustava obrazovanja ljude je potrebno pripremiti na nove poslovne izazove te je potrebno prilagoditi administrativni računovodstveni sustav kako bi isti stimulirao mobilnost i suradnju, a ograničavao zastarjele odnose nadređenosti i podređenosti.

U većini korporacija nagradama se stimulira ostanak djelatnika u organizaciji. Mirovinski programi i isplate bonusa (u dionica i novcu) obično penaliziraju napuštanje tvrtke prije odlaska u mirovinu.

Međutim, *programirana imobilnost* vrlo često negativno utječe na zdravlje organizacije i to na isti način na koji imobilnost u zemlji ugrožava gospodarstvo. Tada nezadovoljni djelatnici, koji nisu motivirani i posvećeni poslu, radije ostaju u sustavu nego da traže posao drugdje, na mjestima i poslovima koji bi im bolje odgovarali. Shodno tome, ostvarene stope fluktuacije radne snage ne odražavaju pravo stanje u sustavu te potiču lidere i menadžere da jednostavno ignoriraju problem. Nadalje, ljudi koji nevoljko

Neautoritarna struktura stvara osnove za internu mobilnost koja omogućava da se odnosi kontinuirano mijenjaju kako bi se postiglo što veće zadovoljstvo djelatnika.

ostaju ne trude se stjecati nova znanja i kompetencije te se ne ponašaju odgovorno. Na koncu se može zaključiti kako ograničavanje mogućnosti odlaska iz kompanije ne ispunjava svoju primarnu svrhu koja se ogleda u zadržavanju najsposobnijih.

Nova organizacija treba zadržati ljude, ali ne tako što će im administrativnim putem priječiti odlazak već tako što će oni svojevolutno ostajati pod njezinim okriljem. U tom smislu trebalo bi hitno uvesti pravila prema kojima će se sva stečena prava i zarađeni neisplaćeni prihodi jednostavno prenijeti na djelatnika odluči li napustiti tvrtku. Štoviše, osobno smatram kako bi se trebalo ići još i dalje: osnivanjem posebnog ureda tvrtke koji će aktivno i bez „fige u džepu“ pomagati nezadovoljnicima da promijene neadekvatno zaposlenje. Naide li djelatnik na neku novu priliku – samostalno ili putem ureda tvrtke - organizacija bi još jednom trebala preispitati situaciju kako bi se otklonila svaka sumnja da se nije pogriješilo u odnosu prema tom čovjeku.

Što se tiče mobilnosti ulaska izvana u novu organizaciju riječ je o sasvim drugoj priči. Život u novoj organizaciji drugačiji je u odnosu na prijašnja iskustva pa se često dogodi da tek poneki novaci shvate kako im nova organizacija na koncu ipak ne odgovara. Shodno tomu, kada bi se isti pravovremeno upoznali s novim prilikama zasigurno bi bolje i lakše odlučili jesu li ili nisu kompatibilni s novom sredinom. Štoviše, sigurno bi bolje odlučili od predstavnika organizacije koji ih primaju (ili odbacuju) na temelju jednosatnog razgovora što ni u kome slučaju nije niti može biti dovoljno.

Za zajedničku odluku o zadovoljavajućoj kompatibilnosti zainteresirane stranke trebale bi se daleko bolje upoznati negoli je to sada praksa pri zapošljavanju. A da bi

Nova organizacija treba zadržati ljude, ali ne tako što će im administrativnim putem priječiti odlazak već tako što će oni svojevolutno ostajati pod njezinim okriljem.

se tako nešto doista dogodilo trebao bi se temeljito promijeniti sustav te bi kandidat – nakon niza upitnika i razgovora na više hijerarhijskih razina – neko vrijeme trebao organizirano provesti u firmi kako bi se upoznao s prevladavajućom kulturom, filozofijom, poviješću, psihološkim osnovama, ciljevima i ljudima organizacije.

Na koncu treba kazati kako razvoj, rast i stabilnost cijele organizacije ovisi o miks ljudskog kapitala i načinu njegova ulaska u organizaciju. Poslovne politike moraju osigurati primjerene smjernice i poticaje za regrutiranje ljudi odgovarajućih sposobnosti i vještina. Zbog toga mobilnost primanja novih djelatnika ne može biti na istoj razini kao interna mobilnost izlaska.

10. Veća individualna prava

Autori koji se bave proučavanjem organizacijskog razvoja desetljećima postavljaju ista izazovna pitanja o izvorima i legitimitetu korporativne moći te njenom utjecaju na dionike. Prema zakonu, dioničari imaju krunsku moć. Pa ipak, svi znamo da u praksi tako nije; dioničari nemaju gotovo nikakvu kontrolu nad aktivnostima

DON'T LET NUMBERS DEFINE YOU



MOVADO

THE MUSEUM WATCH

PRODAJNA MJESTA: MAMIĆ, vl. Pero Mamić, Gajeva 4 • MARLI, Vlaška 13, Zagreb • Satovi Novak, Decumanus 28, Poreč • BLISS, Matošićeva 21, Split • Borza grupa, Pred dvorom 2, Dubrovnik • Zračna luka Split, Duty Free Shop, Kaštel Štafilić • Zračna luka Dubrovnik, Duty Free Shop, Čilipi • Zračna luka Pula, Duty Free Shop, Ližnjan • Zračna Luka Zadar, Duty Free Shop, Zemunik • Glasnović Zlatarna, Illica 168, Zagreb • ZTO Futura, Riva lošinjskih kapetana 7, Lošinj

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

i odabirima menadžera koji samostalno, prema vlastitom nahođenju, vode poslovanje. Uzmemo li u obzir rastuću svjesnost o socijalnoj pravdi, nameće se ozbiljno pitanje o moralnom pravu dioničara - koji upravljaju *preko* menadžmenta - da nameću proizvoljnu moć zaposlenicima, naročito srednjem menadžmentu i inženjerima.

Primjeri dramatičnih promjena vlasti i nacionalnih država u posljednjih nekoliko stotina godina ukazuju na demokratizaciju vlasti i sugeriraju da će se na sličan način mijenjati i autokratski model upravljanja korporacijom koji će prelaziti u druge, demokratskije oblike. U sklopu te evolucije mijenjat će se i primarni cilj korporacije koji će sve manje biti “stjecanje profita za dioničare”, a sve više “društvena zajednica posvećena interesima članova”.

Današnji mehanizmi zaštite zaposlenika od proizvoljne moći korporacije veoma su slabi i nejednako raspoređeni. Uključivanjem u sindikate, proizvodni radnici uspjeli su steći neka osnovna individualna prava u pogledu priznavanja staža, žalbenih procedura i prava na arbitražu. Međutim, zaposlenici na nešto višim razinama hijerarhijske ljestvice imaju manju sigurnost i gotovo nikakve mehanizme obrane od nametanja proizvoljnih odluka nadređenih menadžera. A upravo na tim srednjim razinama tehničkog menadžmenta nastaje najviše novih ideja i poduzetničkih inicijativa koje nadređeni mogu osujetiti proizvoljnom odlukom u jednom trenutku, obično zbog sujete ili osjećaja ugroženosti.

Nova organizacija trebala bi se razvijati na demokratskim načelima definiranim statutom kojim se određuju prava zaposlenika i ograničavaju proizvoljne moći sustava

nad njime. Shodno tome, korporativna politika mogla bi se voditi samo na način da je posve usklađena sa statutom. Primjerice, slično tome funkcionira državni ustav koji u praksi zapravo predstavlja neku vrstu nadređenog zakona s kojim se usklađuju svi drugi zakoni neke zemlje. Sustav, dakle, treba kompletirati mehanizmima koji omogućuju svojevrsnu „reviziju postupka“ od strane „neovisnih korporativnih sudova“ koji će odlučivati o otvorenim sporovima na temelju primjera iz prakse te ih tumačiti prema statutu i politikama organizacije.

11. Obrazovanje u korporaciji

Moderna demokracija počiva na stečevinama tradicije i visokom stupnju javnog obrazovanja bez kojeg bi svi demokratski procesi propali. Mnogi neuspjesi demokracije manifestirali su se u procesu formiranja novih država kada bi se nezrela demokratska vlast u nedostatku solidnih temelja obrazovanja i tradicionalnih vrijednosti brzo pretvarala u autoritarne režime. Za razliku od toga, demokracija u Zapadnoj Europi i Sjedinjenim Državama zasnovana je na obrazovanju i dugoj tradiciji poštivanja prava i odgovornosti pojedinca.

Nova organizacija trebala bi se razvijati na demokratskim načelima definiranim statutom kojim se određuju prava zaposlenika i ograničavaju proizvoljne moći sustava nad njime.

Učinkovitije obrazovanje
budućnosti pojedincu mora
omogućiti tranziciju prema novoj,
višoj razini apstrakcije sudjelovanja
u gospodarskim procesima.

Slični temelji moraju podržavati novi tip *industrijske demokracije* kakva se u ovom tekstu predlaže. Današnji inženjeri i menadžeri već zasigurno imaju potrebnu široku bazu znanja što se ne bi moglo reći za sve zaposlenike. Stoga bi željeni ciklus promjena u organizacijama trebao započeti s obrazovanjem jer samo obrazovani ljudi mogu mijenjati tradiciju i sudjelovati u izgradnji demokratskog upravljačkog sustava.

Učinkovitije obrazovanje budućnosti pojedincu mora omogućiti tranziciju prema novoj, višoj razini apstrakcije sudjelovanja u gospodarskim procesima. Zadnja takva promjena prema višoj razini apstrakcije dogodila se kada smo ulazili u industrijsko društvo.

U vrijeme zanatske proizvodnje, najsposobniji dio stanovništva - zanatlije specifičnih znanja - izrađivali su proizvode koji je tržište tražilo; u apstraktnijoj atmosferi industrijalizacije, najsposobniji su postali izumitelji i projektanti koji su stvarali strojeve za proizvodnju proizvoda koje je tržište tražilo. Tako su izumitelji i vješti inženjeri preuzeli ključnu ulogu u stvaranju dobara, a da nisu izravno sudjelovali u proizvodnji.

Istovremeno, radikalno se promijenila struktura odlučivanja jer su poslovne odluke postale apstraktnije - odmaknute od mjesta stvarne proizvodnje. Vremenom se javila potreba koordiniranja raznih aktivnosti zbog dijeljenja poslova u više organizacijskih jedinica i specijalizacije odlučivanja, i to prema istom obrascu prema kojem dolazi do specijalizacije u proizvodnom procesu. Dok zanatlija obrtnik uopće nije bio svjestan razlike između odlučivanja i izvršenja, industrijsko društvo striktno je odvojilo ta dva procesa.

Odlučivanje je odvojeno od radnika jer je politika upravljanja implicitna i subjektivna. Koordinacija je moguća samo onda ako je odlučivanje centralizirano u jednoj osobi tako da ista može ostvariti konzistentnost odlučivanja koje je podložno istim subjektivnim politikama. No, zbog te koordinacije danas plaćamo visoku cijenu ugroze naših osobnih vrijednosti i ugroze fleksibilnosti bez koje nema inovacija. Odvojenost rada od odlučivanja te nametanje autokratskog upravljanja koje je plod takve strukture odlučivanja ključni je izvor rastućeg nezadovoljstva trenutačnim trendovima u svijetu korporativnog upravljanja.

Napuštanjem trenutačne faze ekonomske evolucije i skorim prelaskom u „društvo automatizacije“ kao zajednica morat ćemo proći kroz još jednu tranziciju proizvodnih odnosa. U tom budućem društvu razina apstrakcije dodatno će se povećati, a najsposobniji stručnjaci - oni o kojima ovise proizvodni procesi - bit će zadušeni za projektiranje strojeva koji će potom proizvoditi dobra za tržište. Prema tome, u „društvu automatizacije“ najsposobniji stručnjaci imati će *dvostruki odmak* od stvarne proizvodnje.

Konceptualne promjene upravljačkih sustava, koje moraju pratiti napredak u

prelasku na „društvo automatizacije“, duboke su poput promjena koje su iznjedrile „centralizirano odlučivanje“ u procesu industrijalizacije. Ulaskom u novu fazu dogodit će se još jedno sveobuhvatno restrukturiranje procesa odlučivanja.

Naše poznavanje industrijskog sustava doseglo je fazu kada smo u stanju jasno odrediti politike za koordinaciju odlučivanja, a samu strukturu tih politika možemo objektivno analizirati i dizajnirati. Shodno tome, jasni i eksplicitni tretmana politike otvara mogućnost za razdvajanje dva procesa: *osmišljavanja* (dizajniranja) politike i samog *odlučivanja*. Dizajniranje politike zadatak je središnjeg tijela ili skupine; s druge strane, proces odlučivanja u okvirima dogovorene politike trebao bi se iznova vratiti zaposlenicima.

Prema tome, u novoj industrijskoj organizaciji obrazovanje bi trebalo ispunjavati dva osnovna cilja koja u autokratskom korporativnom upravljanja do sada nisu bila važna. Kao prvo, mora poticati bolje razumijevanje dinamike rasta i stabilnosti koja povezuje psihologiju, ekonomske aktivnosti i tržišta. Kao drugo, građani novog korporativnog društva moraju dovoljno dobro razumjeti *ishodište*, *značenje* i *svrhu* poslovne politike kako bi uspješno obavljali svoje zadatke učinkovito spajajući individualnu slobodu i timsko djelovanje.

Pripremajući se za postojeće industrijsko društvo, već danas najmanje trećinu života posvećujemo obrazovanju. Zbog toga se netko treba s pravom zapitati: kako u takvim uvjetima obrazovanje podići na višu razinu kako bismo se bolje pripremili na nove uvjete?

Prvi odgovor. Uspinjanjem na sljedeću razinu konceptualne apstrakcije, mnoga znanja iz

Konceptualne promjene upravljačkih sustava duboke su poput promjena koje su iznjedrile „centralizirano odlučivanje“ u procesu industrijalizacije.

prethodnog obrazovnog procesa sažimaju se u novi racionalni okvir. Primjerice, bolje razumijevanje temeljne strukture i dinamike društvenih sustava omogućuje eksplicitno i izravno spoznavanje općih koncepcija koje smo ranije morali učiti neizravno - analizom povijesnih događaja - ili sporo i postupno iz osobnog iskustva. Većina današnjih znanja s područja humanističkih znanosti i menadžmenta uglavnom se temelji na „metodi slučaja“ jer smo do njih došli proučavanjem specifičnih situacija iz prakse te zaključivanjem na osnovu slobodne interpretacije brojnih sukobljenih teza.

Pripremajući se za postojeće industrijsko društvo, već danas najmanje trećinu života posvećujemo obrazovanju.

Međutim, uz pomoć modernih spoznaja teorije sustava i laboratorijskih simulacija danas možemo direktno raditi na sustavnim strukturama kako bismo razumjeli zašto se društvene zajednice ponašaju tako kako se ponašaju. Moramo, naime, shvatiti da ćemo brže i lakše prodrijeti u suštinu funkcioniranja društvenih sustava kada se koristimo eksplicitnim pristupom nego kada do tih načela dolazimo intuitivno zbog čega isti često ostaju skriveni, nejasni i magloviti.

Drugi odgovor. Edukacija djelatnika trebala bi se provoditi tijekom radnog vremena, na radnome mjestu, nakon što se iz sustava otkloni konfuzija tipična za trenutnu praksu koja odvlači pažnju na nevažne probleme. Procjene pokazuju kako uspješne organizacije (prosječne još i mnogo više) 25 posto potencijalne učinkovitosti troše u pokušajima koordiniranja internih aktivnosti zbog toga što je sustav preopterećen te pokušava proizvoditi više nego što mu objektivni kapaciteti dopuštaju. S obzirom na to da pokušava proizvesti što više u što kraćem vremenu, troškovi sustava brzo se povećavaju jer u organizaciji vlada nered, a osoblje koje planira i koordinira pod velikim je pritiskom

Uz pomoć modernih spoznaja teorije sustava i laboratorijskih simulacija danas možemo direktno raditi na sustavnim strukturama kako bismo razumjeli zašto se društvene zajednice ponašaju tako kako se ponašaju.

kontinuiranog uravnoteženja zacrtanih prioriteta top menadžmenta i prioriteta nezadovoljnih potrošača. Shodno tome, najveće štete nastaju na kreativnim razinama menadžmenta i projektiranja. Politike koje bi osigurale manju opterećenost povećale bi „protočnost“ uz istu produktivnost, a djelatnici bi slobodno vrijeme mogli koristiti za edukaciju.

Treći odgovor. Podigne li sustav razinu učinkovitosti, pronaći će se i slobodno vrijeme za edukaciju unutar radnog vremena. Povećanje prihoda ostvareno inovacijama i novim projektima djelomično se može iskoristiti za implementaciju edukacijskih programa. Održi li organizacija vitalnost tijekom dužeg vremenskog perioda, zasigurno će uspjeti kontinuirano nadograđivati postojeću razinu obrazovanja.

Četvrti odgovor. Obrazovanje bi se moglo učinkovitije implementirati kada bi se uskladilo s osobnim razvojem. U tom slučaju pametno bi bilo skratiti formalno srednje obrazovanje te odgoditi studij nekih disciplina sve dok polaznik ne stekne određeno radno iskustvo kako bi shvatio u kojim područjima mu nedostaje znanja. Primjerice, inženjeri vjeruju u presudni značaj prirodnih znanosti, ali kada se susretnu sa stvarnim poslovnim izazovima shvate koliko su društvene znanosti bitne.

Koje mjesto po važnosti bi trebalo zauzeti obrazovanje u sveukupnoj korporativnoj strategiji? Istraživanja govore kako bi otprilike 25 posto ukupnog radnog vremena svih djelatnika u korporaciji trebalo posvetiti pripremi za buduće uloge (radna mjesta). To znači da bi glavninu vremena trebalo posvetiti usavršavanju vještina koje će biti aktualne za otprilike pet i više godina.

Analogija s nacionalnom ekonomskom strukturom

Glavno obilježje današnjih korporacija ogleda se u autokratskoj strukturi koja odabranima daje moć te u odnosu nadređeni – podređeni koji čini temelj takve strukture. Najviši autoritet za odlučivanje počiva tada na vrhu strukture. Taj najviši autoritet potom prema vlastitom nahođenju – u obimu koji njemu odgovara – pojedine segmente moći delegira na niže razine sustava. Opisana autoritarna struktura duboko je usađena u prevladavajuću paradigmu (način razmišljanja) lidera i menadžera pa stoga rijetki među njima mogu zamisliti da je moguće drugačije voditi tvrtke.

Usporedimo li korporacije, primjerice, sa Sjedinjenim Državama tada se može zaključiti kako rast i snaga državne cjeline SAD-a počiva na ekonomskoj strukturi koja nije zasnovana na odnosu nadređenosti i podređenosti. U gospodarskoj strukturi te zemlje – kao i brojnih drugih zemalja širom svijeta – pravne osobe, korporacije ili pojedinci ulaze u međusobne odnose kao ravnopravni subjekti. Korporacije, liječnici, odvjetnici, vlasnici trgovina, nezavisni izvođači radova i privatni poduzetnici sklapaju poslove i ugovaraju odnose u okvirima strukture kojom *dominiraju interesi*, a ne pravo da netko nekom diktira što i kako će raditi.

Gospodarske strukture razvijenih zemalja stoga se mogu sagledati kao primjer ili model nove organizacije, a ustav i pravne strukture nacionalnih gospodarstava nude brojna rješenja za ustroj naprednih modernih organizacijskih sustava.

Koncept profitnih centara nove organizacije uvodi u korporaciju isti duh

slobodnog poduzetništva i motiv stvaranja profita koji čini samu suštinu kapitalizma. Određivanje plaće prema ostvarenim rezultatima također nalikuje borbi za profitom pravnih subjekata u nacionalnom gospodarstvu.

Odvajanje poslovnih politika od odlučivanja usporedivo je s odvajanjem zakonodavne od izvršne vlasti s jedne strane, te s odvajanjem zakonom utvrđenih politika od slobodnog odlučivanja nezavisnih gospodarskih subjekata s druge strane. Zakoni - promatramo li ih kao politike za upravljanje gospodarskim aktivnostima - nastoje odrediti granice unutar kojih se specificira ono što se ne smije činiti, s time da je sve drugo unutar granica prepušteno slobodnom odlučivanju donositelja odluka u poslovnom subjektu. Slično tome, zakone u korporacijama zamjenjuju poslovne politike koje osiguravaju okvir za koordinaciju aktivnosti, s time da subjekti zadržavaju posvemašnju slobodu unutar tih okvira. Tako bi barem trebalo biti.

Nadalje, slobodni pristup informacijama unutar korporacije usporediv je sa slobodom medija u državi.

Na razini države, zakoni za sprječavanje monopola veoma su važni, a korporacije bi u tom kontekstu trebale promisliti o tome koliko bi im značilo sprječavanje monopola na informacije.

U svakoj državi obrazovanje je izuzetno važno, a slično je i na razini korporacije koja mora voditi računa o tome da pripremi djelatnika na izazove budućeg poslovanja.

Implementacija navedenih prijedloga

Navedene ideje za *novi koncept korporacije* još uvijek nisu toliko razvijene da bi se kao koherentna cjelina mogle primijeniti u organizacijama. Pa ipak, treba kazati kako su obilježja nove organizacije posebno plodna za primjenu u industrijama koje su podložne snažnom utjecaju brzih promjena u vidu znanstvenog i tehnološkog napretka te u kojima se tradicionalni pristup upravljanju pokazao iznimno lošim.

Eksperiment uvođenja novog modela korporacije pretpostavlja da se u početku stvore uvjeti koji će omogućiti potpunu reviziju procesa zbog toga što se tradicionalna organizacijska struktura bitno razlikuje od predložene pa se ključni elementi novog koncepta moraju postupno razvijati, potom testirati te na kraju implementirati.

Gledano sa strane, čini se malo vjerojatnim da se sveobuhvatne promjene ovakvog tipa mogu implementirati postupnom promjenom postojeće organizacije jer novi koncept ima konzistentnu strukturu koja predstavlja značajan odmak od sadašnje prakse. Kada bi se promjene uvodile postupno - dio po dio - stari koncepti došli bi u sukob s novima pa bi se vrlo skoro javili snažni pritisci za povratkom na staro. Jedini pristup koji bi mogao dati prihvatljive rezultate ogleda se u izgradnji nove organizacije iz temelja prema predloženim načelima. Tako bi se mogla stvoriti posve nova, neovisna organizacija ili udaljeno (izolirano) ovisno društvo postojeće korporacije koje će krenuti vlastitim putem, mijenjati ideje tamo gdje je to potrebno te pokušati ostvariti vidljivi uspjeh u svakoj fazi razvoja kako bi se stvorila osnova za daljnji napredak.

Translated and reprinted by permission of MIT *Sloan Management Review*. This article was originally published under the English title *The New Corporate Design* by Jay W. Forrester, MIT *Sloan Management Review*, Fall 1965. Copyright ©2017. by MIT – *Sloan Management Review*, all rights reserved.

MIT Sloan
Management Review



Jay W. Forrester, (1918. - 2016.), doktor znanosti, profesor na MIT *Sloan School of Management*. Forrester se smatra osnivačem znanstvenog područja *dinamike sustava* koje se bavi simuliranjem interakcija u kompleksnim dinamičnim sustavima.



**Izazovima Vašeg poslovanja
pristupamo individualno
i pružamo Vam cjelovitu
podršku.**

REVIZIJA | INTERNA REVIZIJA | REVIZIJA EU FONDOVA | KNJIGOVODSTVO | OBRAČUN PLAĆA |
EXPATRIATES | POREZNO SAVJETOVANJE | IZRADA ELABORATA O TRANSFERNIM CIJENAMA |
POSLOVNO SAVJETOVANJE | IZRADA POSLOVNIH PLANOVA | DUE DILIGENCE | PROCJENE VRIJEDNOSTI
DRUŠTVA | MERGERS & ACQUISITIONS



BD Grupa

Partneri u razvoju Vašeg poslovanja

Kontakti:

Branka Topolovec
+385 91 440 6600

Domagoj Hladika
+385 99 592 6646

office@savjetovanje.hr
www.savjetovanje.hr

Osvrt na tekst - trideset godina kasnije

Jay W. Forrester

Nakon pažljivog čitanja teksta „Novi koncept korporacije“ - trideset godina kasnije - u meni su se javile tri osnovne reakcije:

1. Promatran iz svježije perspektive, tekst ne zadovoljava današnje uobičajene standarde rodne ravnopravnosti jer se kao autor, kada pišem o menadžerima i zaposlenicima, cijelo vrijeme koristim zamjenicama muškog roda (op. prev. – u prijevodu se ovo donekle gubi jer se često koristi neutralni izraz „pojedinač“).

2. Gledano iz današnje perspektive, da sada pišem isti tekst nastojao bih promijeniti dojam odjeljka o „individualnim profitnim centrima“ te dodatno naglasiti ključnu rečenicu koja ukazuje na ispravno usmjerenje: „S obzirom na to da naglasak mora biti na cjelokupnom životnom ciklusu poslovnog segmenta - uspješan početak, uspješno upravljanje poslovima u srednjoj fazi i uspješan završetak aktivnosti ili prijenos na drugi subjekt - računovodstveno praćenje radi određivanja plaća i nagrada zaposlenika u profitnom centru trebalo bi uzeti u obzir stanje na kraju računovodstvenog razdoblja i vezati se za ukupni izračun povrata na uložena sredstva kroz cijeli životni vijek poslovne aktivnosti.“

Gledano iz današnje perspektive, ostatak teksta tog odjeljka mogao bi se protumačiti

na način kao da podržava procjenu učinkovitosti utemeljenu na kratkoročnom ostvarivanju profita što je danas uobičajena praksa – a to nije bila moja namjera.

Štoviše, ne mogu dovoljno naglasiti kako spomenutu praksu nagrađivanja na temelju kratkoročnih pokazatelja treba izbjegavati. U svijetu liderstva i menadžmenta moramo se što prije odmaknuti od izračuna plaća i bonusa na bazi godišnjih financijskih rezultata jer se time favorizira kratkoročno odlučivanje u cilju ostvarivanja osobne koristi nauštrb dugoročnog uspjeha organizacije. Zato smatram da bi cjelokupni bonus-paketi trebali reflektirati rezultate iskazane u konačnom obračunu, a „konačni obračun“ trebao bi se odnositi na završetak specifičnog zadatka. U slučaju menadžera koji vodi proizvodnju određenog proizvoda - od ideje, projektiranja, proizvodnje do marketinga i prodaje - prilikom nagrađivanja treba uzeti u obzir sve elemente na završetku životnog vijeka proizvoda i zatvaranja aktivnosti, ili „prodaje“ tog dijela poslovanja zainteresiranom „kupcu“ u korporaciji ili izvan nje, koji je voljan preuzeti poslovanje prema trenutačnom financijskom statusu

i pridodati „kupovnu cijenu“ na računovodstveno stanje. Eventualni završetak poslovanja mora se ugraditi u sustav računovodstvenog praćenja i nagrađivanja za dobro obavljenu transakciju jer se jedino na takav način stimuliraju menadžeri da u optimalnom trenutku „zatvore“ pojedine segmente poslovanja.

Smatram kako novac zasigurno ne predstavlja primarni izvor motivacije u organizacijama. Vjerujem da vrlo važnu – čak bi se moglo kazati i presudnu - ulogu imaju *sloboda* (u smislu da čovjek samostalno odlučuje o njemu bitnim stvarima koje su povezane s njegovim zaposlenjem te da ne mora uvijek pasivno iščekivati što će se odlučiti u njegovo ime), *priznanje za dobro obavljen posao* i *kvalitetni odnosi* jer su to redom uvjeti koji inspiriraju i stimuliraju

posvećenost poslu. Pa ipak, jasno definirani financijski kriteriji nagrađivanja nameću da se organizacijske strukture dizajniraju tako da potiču slobodu, priznanje za dobro obavljen posao te da se izbjegavaju frustracije uzrokovane birokracijom.

3. Nakon toliko godina od pisanja prve verzije teksta i dalje me iznenađuje koliko je teško promijeniti postojeću paradigmu liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja utemeljenu na konceptu autokratske strukture. Unatoč tome što ista dokazano uništava sustave - toliko je duboko usađena u mentalne modele ljudi da oni uopće ne uspijevaju zamisliti alternativna rješenja koja se redom odbijaju čim se predlože. Štoviše, o njima se niti ne raspravlja jer ih se trenutačno proglašava „neozbiljnim“ i „smiješnim“.

Paradigma autokratskog stila upravljanja

Izraz „paradigma“ u kontekstu ovog osvrtta koristi se prema smislu i značenju kako je pojam definirao Thomas Kuhn, a koji podrazumijeva da je riječ o „referentnom okviru ili ‘lećama’ kroz koji promatramo svijet u okruženju“. Paradigma ograničava čovjekovu spoznaju svijeta potičući nas da vidimo i primjećujemo samo ono što očekujemo te da prihvaćamo samo ono u što vjerujemo jer je to uvjetovano ranijim iskustvima (U kontekstu paradigmi i načina na koji paradigma uvjetuje percepciju poznat je primjer domoročana koji je cijeli život proveo u prašumi prije nego su ga znanstvenici pronašli. Potom su ga odveli u obilazak obližnjeg modernog grada – prave metropole – kako bi se domorodac

susreo s civilizacijskim stečevinama. Nakon dvodnevnog obilaska, te nakon što su ga po povratku u prašumu upitali što je vidio, domorodac je pričao isključivo o biljkama i životinjama koje je susreo, a da ni jednom riječju nije spomenuo automobile, televizore, računala, mobitele i druge moderne aparate koje jednostavno nije vidio – op.ur.)

Prevladavajuća paradigma izuzetno se teško mijenja, čak i onda kada postoje snažni dokazi da je ista pogrešna. Do prihvaćanja nove paradigme stoga najčešće dolazi prirodnim putem stasanja novih generacija koje uviđaju da stari okvir razmišljanja više ne odgovara realnim društvenim i prirodnim prilikama pa radi toga traže alternativu.

Osuda znanstvenika Galilea Galileia zbog hereze 1633. godine ekstremni je primjer koji pokazuje koliko se postojeća paradigma teško mijenja. Tek 1992. godine – čak 350 godina nakon tog događaja – Katolička crkva priznala je da je Galilei bio u pravu!

Stoga ne čudi da na prijelazu u novo tisućljeće i dalje bezpogovorno vjerujemo kako organizacije trebaju funkcionirati na temelju autoritarnog hijerarhijskog upravljanja. Jer, ljudi koji vjeruju u autoritarnu paradigmu ne vide i ne prihvaćaju niti jednu drugu mogućnost. Zbog toga što ljudi od rođenja žive u prihvaćanju autoritarnog svijeta, vizualizacija radikalno drugačijeg, alternativnog koncepta organiziranja korporacije, čini se gotovo nemogućom misijom. Odnose zasnovane na autoritetu ljudi prihvaćaju još od malih nogu u obitelji, školi te kasnije na radnome mjestu pa se duboko ukorijenjena paradigma nadređenosti i podređenosti toliko teško mijenja.

U poslovnom svijetu često se susrećemo s kontradiktornim izjavama istaknutih direktora koji istovremeno ističu prednosti slobodnog poduzetništva, a organizacije vode prema načelima autoritarne socijalističke kontrole. Činjenica je da se za velike moderne korporacije može kazati kako su u nekoj mjeri „socijalističke“ jer ih karakteriziraju ova obilježja:

1. centralizirano vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju,
2. viši autoritet dodjeljuje poslove niže rangiranim pojedincima,
3. nagrađivanje zaposlenika podložno je subjektivnoj prosudbi nadređenih,
4. prepreke koje otežavaju prelazak na drugi posao u potrazi za boljim životom (zbog pravila korporativnih mirovinskih fondova),
5. održavanje osobne moći menadžera kroz zadržavanje informacija,
6. imenovanje lidera na rukovodeće pozicije ne provodi se demokratskim izborima u kojima bi sudjelovali i zaposlenici.

Nije li to opis koji odlično oslikava autoritarnu socijalističku, komunističku ili diktatorsku vladavinu? Predsjednici uprava i izvršni direktori korporacija nažalost ne mogu ni zamisliti da bi organizacije mogle još bolje funkcionirati na temelju neke druge strukture koja bi zamijenila tradicionalni autoritarni sustav nadređenosti i kontrole. Kada direktore upitam o tome mogu li se sjetiti primjera tvrtke koja ne počiva na takvim odnosima, jedino što im pada na um jesu partnerske odvjetničke firme. Na upit postoje li velike tvrtke koje funkcioniraju na drugačijim načelima, ne samo da se ne mogu dosjetiti niti jednog primjera već smatraju da je takva tvorevina jednostavno neostvariva.

Paradigma slobodnog poduzetništva

Nije li neobično da se predsjednici uprava i izvršni direktori - zarobljenici autokratske paradigme – nikada ne sjetite najvećeg neautoritarnog ekonomskog sustava koji

bi u smislu ideje mogao poslužiti kao alternativa tipičnoj korporativnoj strukturi? Riječ je, naravno, o dobro poznatoj alternativi u vidu konstitutivnog oblika vladanja

SAD-om. Jedna od najvećih svjetskih gospodarskih struktura počiva, naime, na *slobodnom poduzetništvu* i *slobodnim dogovorima* nezavisnih subjekata prilikom sklapanja poslova: među njima ne vladaju odnosi nadređenosti i podređenosti jer proizvođači automobila, stomatolozi, liječnici, savjetnici i drugi entiteti poslovnog svijeta u odnose redom ulaze kao jednakopravne jedinice kojima se zakonom garantira ravnopravnost u svrhu ukidanja neravnopravnih odnosa moći i položaja.

Već stotinama godina *slobodno poduzetništvo* u temeljima je organizacije nacionalnih gospodarstava europskih zemalja engleskoga govornog područja. Međutim, u nacionalnim gospodarstvima brojnih drugih zemalja - te u velikim korporacijama - još uvijek nije tako.

Stoga se nameće pitanje: ako najveći i najuspješniji gospodarski sustavi funkcioniraju na osnovama slobodnog poduzetništva, zašto se ono ne cijeni i ne poštuje u korporacijama?

„Novi koncept korporacije“ nudi svojevrsnu alternativu autokratskom obliku organiziranja. Implementacija koncepcije započinje potpunim ukidanjem odnosa nadređenosti i podređenosti kao fundamentalnog okvira za obavljanje svih djelatnosti u korporaciji.

Uređivanjem tih odnosa koji su - kako sada stvari stoje - na dobrom putu da izazovu potpuni kaos, polako se počinju nazirati obrisi jedne nove strukture funkcioniranja koja nalikuje konstitutivnoj organizaciji američkog nacionalnog gospodarstva.

Prema tome, u korporaciji zasnovanoj na načelima slobodnog poduzetništva došlo bi do:

- Ukidanja odnosa nadređeni – podređeni,
- Zabrane internih monopola, čak i prilikom alokacije financijskih resursa. Kao i u vanjskom okruženju, i u korporaciji moraju postojati svojevrsni „investicijski bankari“ koji međusobno konkuriraju te u organizaciji kontinuirano tragaju za ljudima poduzetničkih sklonosti koji postaju odgovorni za proizvode, usluge i tržišta. Cilj navedenog ogleada se u tome da se inovativnim pojedincima osiguraju alternativni izvori podrške kako ne bi ovisili o predrasudama i samovolji jednog financijera.
- Nagrađivanja prema objektivnim kriterijima koji uzimaju u obzir povrat za uložena sredstva tijekom cijelog vremenskog perioda angažmana pojedinca na projektu ili programu. Uspješni pojedinci dobivaju bonuse prema unaprijed definiranim formulama kojima se nagrađuje uspješnost iznad specificiranog praga.
- Mobilnosti i slobode udruživanja unutar korporacije uvođenjem mjera kojima se određuje da bilo koja obračunska jedinica ne smije primiti više od 40 posto godišnjeg prihoda iz jednog izvora. To znači da bi svaka jedinica trebala imati barem tri klijenta.
- Razvoja konstitutivnih i ugovornih odnosa između sudionika tako da niti jedan pojedinac ili mala skupina ljudi ne bi imali moć, odnosno mandat da samovoljno mijenjaju organizacijsku strukturu. Slično kao u demokratskom sustavu zemlje, značajne promjene mogle bi se dogoditi isključivo glasovanjem korporativnih građana. Kao što je to predviđeno ustavom, bitne promjene mogu se donijeti samo većinom glasova.

Komentar

Daniel H. Kim, Georgianna Bishop

Forresterov članak prvi puta pročitao sam prije petnaestak godina kada sam započinjao menadžersku karijeru i uronio u područje *dinamike sustava*. Pa ipak, još se dobro sjećam snažnog dojma i uzbuđenja koje je u meni potaknulo čitanje teksta o stvaranju nove vrste organizacije koju autor opisuje. U mladenačkoj naivnosti čudio sam se tada zašto se u organizacijama tako malo toga promijenilo od vremena prve objave teksta. Vjerovao sam da je izgradnja organizacije prema predloženim idejama - ukidanja odnosa nadređenosti i podređenosti, formiranja profitnih centara, slobodnog pristupa informacijama te osnaživanja prava zaposlenika – itekako potrebna, te sam počeo razmišljati o tome kako da sâm pridonosim implementaciji u praksi.

Danas, kada iznova čitam Forresterov članak, u meni se bude slični osjećaji s time da sam sada svjestan brojnih izazova s kojima se lideri i menadžeri suočavaju prilikom izgradnje organizacije kakvu Forrester predlaže. Danas bih se posebno složio s njegovim komentarom kada na kraju kaže: „Jedini pristup koji ima izgleda za uspjeh ogleda se u tome da se s izgradnjom nove organizacije započne iz temelja, prema novim mentalnim modelima i obrascima promišljanja. Naime, tome je stvarno tako zbog toga što „uvođenje parcijalnih promjena iste stavlja u konfliktno i neprimjereno okruženje; promjene se tada kose s postojećim tradicijama što neminovno vodi prema stvaranju pritiska koji su obično dovoljno snažni da poraze inovacije.“ Kada sam se prvi puta, prepun idealizma i entuzijazma, osobno uključio u projekt implementacije Forresterovih ideja u praksi, jedva da sam obratio pažnju na prethodno navedene misli.

Danas, nakon više desetaka godina iskustva u suradnji s brojnim organizacijama, potpuno se slažem s Forresterovom tezom.

Otpori promjenama doista mogu biti toliko snažni da (pre)često zaustave i ponište početne kratkoročne uspjehe. Pa ipak, iako je „izgradnja iz temelja“ prema novim načelima jedan od načina ostvarivanja nove organizacije, smatram kako to ne podrazumijeva da se trenutačno otpišu sve postojeće organizacije i proglase se „beznadnim slučajevima“. Vjerujem da se najveći izazov implementacije organizacijskih promjena ogleda u definiranju odgovarajuće strukture koja će podržati naše napore kako bi oni urodili plodom i osigurali stvarni rast i uspjeh. Osim toga, u potpunosti se slažem s tezom kako postupno uvođenje promjena - dio po dio - obično ne daje očekivane rezultate što je posve u skladu s Demingovim pristupom „dvanaest točaka za unaprjeđenje organizacije“ i Sengeovim pristupom „pet disciplina organizacije koja uči“. Svi oni naglašavaju transcendentalnu važnost istovremenog uvođenja cijelog seta ideja, načela ili disciplina, a ne samo pojedinačnih mjera. Stoga je sasvim logično kako trebamo mnogo više razgovarati o sustavnom pristupu organizacijskim promjenama.

Forresterove pronicljive ideje o nužnoj promjeni tradicionalnih organizacijskih struktura i upravljačkih sustava u skladu su s tehnološkim napretkom i društvenim potrebama te su danas jednako aktualne kao i 1965. godine. Naime, današnje institucije javnog sektora u području financija, poljoprivrede, zdravstva, obrane, stanogradnje, zaštite okoliša i drugim područjima pokazuju vidljive slabosti i neusklađenosti s potrebama vremena kao što to Forrester slikovito opisuje. Takva neusklađenost udaljuje ljude od organizacija koje bi im zapravo trebale služiti.

Pisci Ustava SAD-a zamijenili su englesku autoritarnu hijerarhiju „odnosom nadređenosti i podređenosti“ i time ga učinili fundamentalnim građivnim elementom koji se duboko ukorijenio u političkim i društvenim modelima. Svake dvije do četiri godine imamo priliku izaći na glasovanje i izabrati zastupnike koji mogu - a to onda i čine - imenovati lidere u javnim korporacijama i ustanovama. Primjerice, posljednjih je godina vrlo popularno da kandidati za političke funkcije obećavaju opsežne reforme i/ili ukidanje javnih institucija. Paradoksalno, njihova predizborna obećanja i eventualni kratkoročni pokušaji reformi koji slijede (u tom istom razdoblju mandata od dvije do četiri godine) vremenom su se pretvorili u predvidljivi obrazac neučinkovitosti koji dodatno pridonosi inerciji i cementiranju struktura koje potom zahtijevaju mnogo dublje i dugoročnije pristupe. Stoga se javni dijalog o temeljitoj rekonstrukciji političkog sustava mora produbiti i odmaknuti od kratkoročnih politika i izbornih ciklusa.

Promislimo li bolje, možda je stvar u tome da bismo mi kao „narod“ morali

promijeniti svoja očekivanja od izabranih i imenovanih političkih lidera. Možda bismo njihove rezultate trebali ocjenjivati prema tome koliko su dobri u *prilagodavanju i simplifikaciji* postojećih politika i sustava, a ne po tome koliko su dobri u kreiranju novih politika i sustava koje dodatno fragmentiraju državne institucije i zatrpavaju ih beskorisnim poslovima. Odlučujući kriterij za mjerenje uspjeha prilikom reizbora ili imenovanja stoga bi trebao biti *liderstvo koje povezuje i usklađuje zaposlenike, politike i sustave sa svrbom organizacije*. S obzirom na to da se kompleksnost i fragmentalizacija stalno povećavaju, nije teško zaključiti kako zaposlenici u državnim agencijama sve manje razumiju stvarnost, sve više gube vezu sa cjelinom te, posljedično tome, posve pogrešno interpretiraju naizgled jednostavne uzročno-posljedične veze (interne i eksterne).

Mislim da se najveći izazov lidera u javnom sektoru ogleda u tome da ponovno pridobiju zaposlenike na angažman u realizaciji svrhe te da im vrate vjeru i nadu u činjenicu da su stvarne promjene ipak moguće.

U kontekstu Forresterova teksta može se kazati kako u institucijama javnog sektora sustav nagrađivanja uvelike odudara od autorova opisa jer se plaće određuju prema godinama službe, a ne prema rezultatima. Shodno tome, prva promjena morala bi se odnositi na sustave nagrađivanja koji bi trebali pratiti produktivnost i uspješnost pojedinca na radnome mjestu kako to čini privatni poslovni sektor. Osim toga, institucije bi daleko bolje funkcionirale kada bi se povećala mobilnost zaposlenika i menadžera te kada bi se programi razvoja i obrazovanja zaposlenika promijenili na način da održavaju korak sa sve većom fluktuacijom.

Želimo li ojačati profesionalno liderstvo na razini izvršnih direktora javnih institucija,

moramo osigurati veću autonomiju i fleksibilnost. Možda bi se javnost trebala više interesirati za stvarne sposobnosti, odgovarajuće vještine i znanje, kao i za realno iskustvo lidera u državnim institucijama. Primjerice, radi utjecaja na cjelokupnu zajednicu, ne bismo trebali pasivno promatrati tko vodi *Federal Reserve Bank*, *Defense Department* i *General Accounting Office*.

Forresterovi uvjerljivi argumenti za novi koncept organizacije vrijede isto kao što su vrijedili 1965. godine. Nažalost, razina povjerenja građana u učinkovitost javnih institucija na najnižoj je razini u povijesti pa nam ne preostaje drugo nego vjerovati da će se po tom pitanju uskoro ipak nešto promijeniti.



Daniel H. Kim, organizacijski savjetnik, suosnivač MIT *Center for Organisational Learning*, suosnivač izdavačke kuće *Pegasus Communications*.



Georgianna Bishop, predsjednica neprofitne organizacije *Public Sector Consortium* posvećene razvoju učinkovitih institucija javnog sektora.

Gdje leže prilike za rast moje
prodajne organizacije?

Kako izvući najviše iz svakog člana
prodajnog tima?

Kako odgovoriti na pitanje CEO-a:
"Na koliko si posto plana danas?" i
"Što misliš s time napraviti?"

Što je ključ uspješne transformacije
prodajne organizacije i kako
pokrenuti ljude prema novome?



ISOD

INTEGRAL SCHOOL OF
ORGANIZATION DEVELOPMENT

VERTIKALNA TRANSFORMACIJA PRODAJE

Program razvoja prodajnih organizacija i ljudi koji ih vode
Informacije i prijave:

www.integraldev.org



Praksa inoviranja

Peter M. Senge

U svojim vrhunskim djelima Peter Drucker sažeto je predstavio ključne *sastavnice discipline inoviranja*:

- usmjerenost na misiju,
- definiranje bitnih rezultata,
- strogo ocjenjivanje.

Iako navedene sastavnice zvuče jednostavno, brojne institucije i organizacije svakodnevno se suočavaju s velikim izazovom i problemom inoviranja.

Dvije suprotstavljene perspektive gledanja na ovaj problem - koje proizlaze iz različitih svjetonazora - prije gotovo četrdeset godina prvi je pojasnio Douglas McGregor u revolucionarnoj knjizi *Human Side of Enterprise*:

1. Teorija X tvrdi da su djelatnici nepouzdana i nedovoljno predani te da ih zanima isključivo plaća;
2. Teorija Y tvrdi da su djelatnici odgovorne odrasle osobe željne rada, razvoja i pridonosenja.

Prema Teoriji X - koja još uvijek prevladava u institucijama i organizacijama širom svijeta - inoviranje je problematičan proces prvenstveno zbog toga što ljudima

uglavnom nije interesantan. Iako se lideri zalažu za stvaranje nove kulture i potiču nove vrijednosti, pomaci u praksi su minimalni. Pogledamo li iskreno i otvorenih očiju na koji način organizacije upravljaju ljudima, vidimo da one nastavljaju vjerovati u nadzor i kontrolu.

Navedeno stanje odlično je opisao Arie de Geus u knjizi *The Living Company*: "...kada promatramo poduzeće... vidimo stroj za proizvodnju novca... a ne živu zajednicu."

Prema tome, ljude smatramo "ljudskim resursima" koji čekaju da ih organizacija upotrijebi ili ne upotrijebi, već prema trenutačnim potrebama (Riječ *resurs* znači "stajati u pričuvi, redu, čekati na upotrebu", op.ur.)

Prema teoriji X, institucije se suočavaju s problemom inoviranja primarno zbog toga što želja i volja za inoviranjem ljudima nije urođena. A ako je tome tako onda nema drugog rješenja nego da te iste institucije

regrutiraju i plaćaju svojevrstne "inovativne majstore", najsposobnije pojedince u tom smislu. Međutim, takav je pristup diskutabilan. "Nemamo prave ljude", odličan je izgovor lidera i menadžera, pogodan za svako vrijeme i sve okolnosti jer skreće pozornost s njihova osnovna zadatka: *pomoći podređenima da zajedno učine više nego što bi mogli svaki zasebno.*

Ako pak, s druge strane, prihvatimo teoriju Y prema kojoj ljudi dolazi na posao (ili to barem ponekad čine) sa željom da učine nešto zaista značajno kako bi ostvarili "povrat na svoju građansku dužnost" (P. Drucker), tada problem inoviranja poprima novu dimenziju i postaje mnogo veća zagonetka koja se ne može olako pripisati nesposobnosti zaposlenika. Čini se, naime, kako je Druckerove ključne postavke mnogo teže realizirati nego li se to čini na prvi pogled; naizgled je neshvatljivo zašto sposobni i kvalitetni ljudi, željni inoviranja i stvaranja, nikako ne uspijevaju u svojim hvalevrijednim namjerama.

Spoznati svrhu

Istraživanje možemo započeti pitanjem: što je to *svrha* ili *misija*? Riječ je, naime, o fenomenu koji se u javnosti često spominje, a slabo razumije. Iskustvo mi govori kako postoje brojne nejasnoće u promišljanjima o misiji, viziji i vrijednostima.

Većina današnjih organizacija razvila je svoje "izjave o misiji i viziji" te na papir stavila listu vrijednosti do kojih im je navodno stalo. Unatoč tome, primjeri pozitivnih istinskih preobražaja potaknutih time doista su rijetki. Još i gore, uzvišeni ideali na

papiru - koji se ne podudaraju sa stvarnim životom - umjesto preobražaja mnogo češće pobuđuju cinizam zaposlenika.

Jezik je prva zapreka za ispravno razumijevanje misije. Mnogi lideri poistovjećuju izraze *misija* i *vizija* misleći da te riječi - i razlike među njima - nisu od velike važnosti. No, riječi su važne. Veoma važne. Svaki jezik po svojoj je prirodi nesređen te ga upravo zbog toga moramo obazrivo koristiti. Posebice je tome tako u kontekstu liderstva jer je liderima jezik (govor) osnovno pomagalo. Oni,

naime, ne koriste alate, pile, čekiće i drugu opremu, pa čak ni računala kako bi obavili svoj posao. Suština vođenja - koja okupira 98% vremena lidera - ogleda su u *komunikaciji*. Uspješno vođenje stoga zahtijeva da se uredi domena koja okupira 98% vremena lidera - domena riječi i govora.

U rječniku koji za razliku od računala *jest* suštinsko pomagalo lidera - nalaze se brojna objašnjenja pojma *misija*. Najprikladnija definicija misije je sljedeća: "Misija je osnovna svrha organizacije odnosno pravi razlog njezina postojanja." *Vizija* je, nasuprot tomu, "slika idealne budućnosti koju želimo stvoriti," dok *vrijednosti* izražavaju na koji način namjeravamo živjeti dok slijedimo svoju misiju.

Navedene definicije isprva zvuče paradoksalno: ako je, naime, misija organizacije istinski motivirajuća, ona se nikada neće posve ostvariti. Misija nam pruža neku vrstu orijentira, ali ne i točan popis postignuća koje želimo ostvariti. Određuje usmjerenje, ali ne i odredište. Članovima organizacije objašnjava razlog postojanja, zašto čine to što čine, zašto surađuju te kako namjeravaju pridonijeti svijetu. Ako nema misije tada nema osnove prema kojoj se određuje zašto su neki rezultati važniji od drugih.

Nadalje, velika je razlika između pisanja *Izjave o misiji* i istinske zasnovanosti na misiji. Istinska zasnovanost na misiji znači da se ključne odluke uvijek oslanjaju na misiju – na temeljni razlog našega postojanja. To znači da se ljudi *moгу* i *trebaju* suprotstaviti onim odlukama uprave koje prema njihovom mišljenju nisu usklađene s misijom. To opet znači da je promišljanje i neprekidno pojašnjavanje misije zadatak svakog člana organizacije, zato što, kao što *De Geus* ukazuje, ona izražava težnje i temeljni identitet određene ljudske zajednice. Nasuprot

Suština vođenja - koja okupira 98% vremena lidera - ogleda su u komunikaciji.

tome, izjave o misiji obično su tek puke lijepe ideje koje nešto znače tek određenom broju ljudi te malo govore o zajednici kao cjelini. Primjerice, zamislimo situaciju u kojoj zaposlenici dovode u pitanje odluku uprave radi toga što smatraju da nije usklađena s misijom tvrtke. Je li opisana situacija uopće realna? Navedeno nas navodi da zaključimo kako su današnje organizacije u službi ljudi na vlasti, a ne u službi korporativne misije kako bi doista trebalo biti.

To također djelomice objašnjava zašto je tako teško postići istinsku zasnovanost na misiji; zato što dolazimo do same suštine, pitanja *moći* i *vlasti*. A tu se sve iz korijena mijenja. Zasnovanost na misiji zahtijeva da izvor legitimne moći u organizaciji budu njezine *ideje vodilje*, a ne pojedinci na vrhu. Sjetite se samo *izjave iz američke Deklaracije nezavisnosti*: "Mi držimo da su te istine same po sebi očite...?" Kamen temeljac demokratskoga sustava nije glasanje, niti bilo koji drugi mehanizam, već vjerovanje da moć u krajnjoj liniji proizlazi iz ideja, a ne ljudi. Zasnovanost na misiji pretpostavlja opisanu demokratičnost; misija mora biti važnija od nadređenih menadžera. No, tek su se malo-brojne korporacije pokazale uspješne u implementaciji opisanog pristupa.

Živjeti na takav način izrazito je teško. Svi mi prikrivene smo pristaše i zagovornici autoritarnih sustava. Još od ranih školskih dana naučeni smo prihvaćati baš takav sustav upravljanja. Misija i vođenje na temelju vrijednosti zahtijeva prihvaćanje visokih standarda na osnovu kojih se može prosuđivati ponašanje svake osobe. Pored toga, mnogo je lakše odlučivati na temelju “brojeva”, navike ili potiskivanjem osjećaja negoli na temelju apstraktnih kategorija misije ili vrijednosti koje traže da se o njima kontinuirano promišlja.

Pa ipak, i to je moguće ostvariti. Najveća svjetska kompanija nije *Microsoft*, *General Electric* ili *Mashushita*, već *VISA International* čiji je godišnji promet 1998. godine premašio 1.25 milijardi američkih dolara (godišnji promet VISA-e u 2016. godini iznosio je 15 milijardi američkih dolara, op. ur.). Kada bi zbrojili bilance svih organizacija unutar VISA grupe u skladu s uobičajenom

bankarskom praksom, procjenjuje se da bi njena tržišna vrijednost premašila 333 milijarde američkih dolara. No, VISA nije tipična korporacija već mreža sastavljena od 20 tisuća članova – vlasnika, koji su jedni drugima istodobno “kupci, dobavljači i konkurencija”, kako je to rekao Dee Hock, osnivač i direktor. VISA-in inovativni sustav upravljanja izrastao je iz dugotrajnog nastojanja da se pojasne svrha i cilj. Nakon godina razgovaranja, cilj je uobličen u izjavu: *stvoriti vodeći svjetski sustav za razmjenu vrijednosti!*

“Potpuno pojasniti cilj i načela koji su utemeljeni na najdubljim uvjerenjima članova organizacije najteži je i ujedno najvažniji posao lidera i menadžera”, kaže Dee Hock i nastavlja: “bez toga nije moguće stvoriti poduzeće koje će se moći samoorganizirati i uravnotežavati funkcije odlučivanja i kontrole s osjećajem uzajamne povezanosti na svim razinama.”

Vizija

Lideri i menadžeri po prirodi su obično pragmatični; najviše ih zanimaju konačni rezultati pa stoga rado pitaju: kako ćemo i na koji način ostvariti rezultate?

Definirati konačne rezultate drugi je preduvjet unaprjeđenja inovativnosti, lakši od definiranja misije i vrijednosti. Lideri i menadžeri po prirodi su obično pragmatični; najviše ih zanimaju konačni rezultati pa stoga rado pitaju: kako ćemo i na koji način ostvariti rezultate? Dakle, pitanje *kako* mnogo im je draže od pitanja *zašto*? Veoma je važno da lideri i menadžeri brinu o kratkoročnim ciljevima kako isti ne bi na sebe skrenuli pozornost s dugoročnih ciljeva. Jezik je također vrlo važan. *Vizija* - slika budućnosti koju želimo stvoriti - zapravo predstavlja *rezultate kojima težimo*. Kao

takva, vizija je praktično sredstvo, prije negoli apstraktni pojam. Vizija može biti dugoročna i srednjoročna.

Moguće je da u organizaciji istodobno postoji više vizija, koje izvire iz uzajamno komplementarnih perspektiva željene budućnosti, koje se mogu odnositi na različite vremenske okvire. Lideri koji nemaju viziju s naporom će sljedbenicima pojasniti vlastite namjere. Iako je misija temeljna organizacijska kategorija, također treba kazati kako sama po sebi nije dostatna jer se samo na osnovu misije ne može procijeniti uspješnost. Lideri se moraju potruditi i riječima uobličiti *sliku budućnosti koju žele stvoriti*.

Upravo radi toga lideri moraju ozbiljno shvatiti zadatak osvještavanja organizacijske misije i vizije. Naime, rezultati malo znače bez poticajne svrhe i to zbog jednog praktičnog i važnog razloga: misija usađuje strast i strpljenje za dugačko putovanje. Premda vizija također budi strastvenost, mnoge neuspjele pothvate obilježila je upravo snažna strastvenost protkana pomanjkanjem strpljenja.

Jasna misija i vizija ne predstavljaju samo praktičnu već i duhovnu potrebu. Misija je “zvijezda vodilja” odnosno osnovni razlog postojanja koji omogućava uravnoteženje neizbježnih dugoročnih i kratkoročnih nesuglasica i neslaganja. Vizija pak pretače misiju u jasno definirane rezultate te stoga upravlja rasporedom vremena, novca, energije i ostalih resursa. Osobno iskustvo govori mi da duboki osjećaj svrhovitosti može zaživjeti u sustavu tek kroz snažnu viziju.

Ljudske strasti prirodno se materijaliziraju u procesu istinskog nadahnuća sudionika. Gledane zajedno, misija i vizija ispunjavaju duboku ljudsku potrebu: svaki čovjek ima neku svrhu, razlog i smisao postojanja.

Lideri se moraju potruditi i riječima uobličiti sliku budućnosti koju žele stvoriti.

Većina vjeruje da postoji nešto mnogo važnije od puke kupnje ili prodaje. Suštinu svakog velikog pothvata čini strastvenost, duboka težnja ljudskih bića za promjenom i pozitivnim utjecajem na događaje. Iako možda isprva ne izgleda tako, pitanje o tome “kako mogu pridonijeti” brojnim je osobama mnogo jači motivator negoli pitanje “što ja time dobivam?”.

Ako pažljivo promotrimo prethodne ideje, vidimo da su one vrlo radikalne u današnjem suvremenom industrijskom društvu koje je prvenstveno usmjereno na ROI (povrat na ulaganje) te nastavlja čvrsto vjerovati kako ljudi rade prvenstveno radi materijalne dobiti. Stoga “praksa inoviranja” - opisana u prethodnom dijelu teksta - ugrožava utvrđene odnose moći te se uz to još i protivi postojećim kulturološkim normama. Promotrimo, primjerice, izreku: “Ljudi rade samo one stvari za koje će biti nagrađeni.” Liderima i menadžerima ona ne ostavlja previše prostora u upravljanju sustavima jer traži od njih da se usmjere na osmišljavanje odgovarajućeg niza poticaja i nagrada kako bi djelatnici činili ono što oni žele da čine. *W. Edwards Deming* o tome je jasno kazao: “sustav upravljanja - u svim organizacijama - gotovo je isključivo zasnovan na vanjskoj motivaciji”.

Navedeno promišljanje posve je usklađeno s teorijom X. Zbog toga je Deming pred kraj života izjavio sljedeće: *sustav upravljanja uništio je naše ljude*. Iako im to vjerojatno nije bila namjera, pod utjecajem *mehanicističke paradigme* lideri i menadžeri nesvjesno su uništili ljudsku kreativnost i inovativnost. Još i gore, čak i uz evidentne dokaze devastirajućih posljedica mehanicističkog menadžmenta, u svijetu se malo toga mijenja: liderstvo i dalje ljudska bića vidi kao amebe koje čine samo ono za što bivaju nagrađene. Ogromna sredstva koje se troše na razne “poticajne mjere” samo dodatno osnažuju takvo promišljanje.

Činjenica je kako direktori ne vjeruju da ljudi - kao što je to Deming rekao - “traže radost, zadovoljstvo i ispunjenje u poslu.” Unatoč tome što je samo intrinzična motivacija izvor neophodne strastvenosti, strpljenja i ustrajnosti, u današnjem poslovnom svijetu ona se vrlo rijetko susreće.

Intrinzična motivacija i radost proizlaze iz odanosti cilju. Odgovornost je lidera stvoriti i njegovati okolinu u kojoj zaposlenici mogu sigurno izraziti svoje osobne strasti i samostalno definirati rezultate do kojih im je istinski stalo. Postoje organizacije koje se čvrsto drže svojih načela i vrijednosti. No, mnogo je više onih koje karakterizira cinizam koji je pak nastao iz brojnih razočaranja. Mudra izreka kaže: *cinik je zapravo nezadovoljeni idealista*.

Progovore li lideri o uzvišenim idealima, boljitku svijeta i zajednice, većina će cinično reagirati. Njihova je reakcija posve prirodna; rezultat je brojnih razočaranja i iznevjerenih očekivanja. Upravo u tome treba tražiti osnovne razloge zbog kojih mnoge organizacije nisu inovativne. Lideri se plaše “osloboditi duha iz boce” (svrha koja potiče strastvenost) i to s dobrim razlogom: strast je moćna sila, opasna kada ostane nezadovoljena.

Vrednovanje rezultata

Treća dimenzija procesa inoviranja odnosi se na ispravno *vrednovanje rezultata*. Naime, lideri moraju neprestano procjenjivati na koji se način koriste oskudni resursi. Procjena je ujedno i jedna od osnovnih aktivnosti upravljanja. Sastoji se od dviju komponenata:

1. Mjerenja,
2. Interpretacije izmjerenih rezultata.

Problem se sastoji u tome što drugi (teži) dio procjene - *interpretacija izmjerenih rezultata* - zahtijeva znanje, participaciju i fizičku nazočnost. Statističko mjerenje aktivnosti daje nam neke rezultate. No, jedino nam

sudjelovanje u tim aktivnostima osigurava pravi uvid u stvarni uloženi trud i napredak zaposlenika. Unatoč lošim brojčanim rezultatima, ljudi se možda nalaze na samom pragu uspjeha. Nepotpuna ili preuranjena procjena sigurno će uništiti učenje. Bill O'Brien, umirovljeni izvršni direktor *Hanover Insurancea*, u svezi s navedenim rekao je:

“...menadžeri imaju običaj izvaditi rotkvice iz zemlje kako bi analizirali rast” (slučajna ili namjerna parafraza - izvedena iz jedne priče koju je u svojoj knjizi *Mengzi* spomenuo Mencije 372 - 289. godine pr.n.e. - o

čovjeku koji je pokušao ubrzati rast mladica riže tako što ih je povlačio za vrške. op.ur.)

Procjena zahtijeva znanje, svjesnost i razumijevanje bez kojih mjerenje često navodi na pogrešne zaključke. Promatranjem i ocjenjivanjem izvana, bez potpunog razumijevanja što se u sustava događa, ispravno procijeniti jednostavno nije moguće.

Svjesnost povlači sa sobom novi problem, na kojeg je ukazao P. Drucker: *nakon procjene rezultata slijedi odricanje* - od svega što ne funkcionira na prihvatljiv način. Napuštanje staroga prethodi inovacijama jer osigurava prostor za iskušavanje novoga. Iako to zvuči jednostavno, u praksi tako nije. Vrlo često nailazim na situacije u kojima se organizacije jako teško odriču lošeg i neuspješnog - poput alkoholičara koji je svjestan da mu piće šteti, ali svejedno ne prestaje piti. Prestati raditi nešto što se godinama radilo ili ukloniti s položaja osobu koja je izgubila vjerodostojnost sve je samo ne jednostavno. "Brinu me organizacije koje će teško otpustiti jednu osobu, ali će potom lako otpustiti tisuće njih", kaže O'Brien.

Postoje dobri razlozi zbog kojih je *odricanje* težak izazov.

Otvorenost je preduvjet za odricanje. Otvorenost pretpostavlja da se stvori okruženje u kojemu pojedinac u ključnom trenutku može slobodno reći nadređenima: "Ovo nije dobro. Jednostavno ne funkcionira." Izgradnja kulture u kojoj ljudi slobodno izražavaju svoje mišljenje bez straha od odmazde ogroman je izazov i važan zadatak lidera.

Sigurno ste već zamijetili kako neslužbena okupljanja djelatnika prije sastanka nimalo ne nalikuju službenom dijelu. Razgovor prije sastanka nimalo ne nalikuje raspravi te iste skupine u službenom dijelu. Sigurno ste

Promatranjem i ocjenjivanjem izvana, bez potpunog razumijevanja što se u sustava događa, ispravno procijeniti jednostavno nije moguće.

doživjeli da se "pravi sastanak" događa u kafiću ili negdje drugdje, kada isti ljudi koji su na sastanku postavili mnogo "pametnih pitanja" o svemu kažu: "Bože, kakve gluposti!"

Nadalje, čak i kada postoji sigurnost u konverzaciji, javlja se obrazac *odbacivanja izrečenog*. U praksi ga susrećemo uvijek kada loše vijesti krenu na put prema vrhu organizacijske piramide te se potom vrlo brzo zane mare i odbace. Na navedenu situaciju nailazimo u gotovo svakom sustavu. Iskreno rečeno, u svojoj karijeri nisam još naišao na instituciju imunu na spomenuti problem. Čak i najbolje svjetske korporacije ne uspijevaju realizirati vlastite potencijale zbog toga što na službenim sastancima ne podržavaju kvalitetnu raspravu te, shodno tome, ni kvalitetno odlučivanje.

Stupanj otvorenosti organizacije lako se utvrđuje propitivanjem: *kojom brzinom se loše vijesti šire prema vrhu?* U većini organizacija dobre vijesti putuju prema vrhu brzinom svjetlosti. Neuspjeh se, suprotno tome, poriče i prije nego što je izgovoren: "Čiji neuspjeh? Kakav neuspjeh? To uopće nije neuspjeh. Riječ je o tome da jednostavno nismo imali dovoljno sredstava." Dakle, unatoč tome što je *neuspjeh* prirodna

Od ranih školskih dana koji se nastavljaju na poslu, uče nas izbjegavati neuspjeh pa zbog toga izostaje istinsko učenje.

sastavnica inovacije, organizacije nastavljaju s praksom negiranja i prokazivanja istog. Po svojoj prirodi, inoviranje je ciklički proces neprekidnog učenja protkan kontinuiranim eksperimentiranjem, procjenjivanjem, razmišljanjem o misiji i utvrđivanjem rezultata. Pa ipak, od ranih školskih dana koji se nastavljaju na poslu, uče nas izbjegavati neuspjeh pa zbog toga izostaje istinsko učenje.

U članku *Teaching Smart People How to Learn* objavljenome 1991. godine u časopisu *Harvard Business Review* (prijevod objavljen u *qLife*, "Klasici IV", Zima 2017., op.ur.), Chris Argyris detaljno izlaže osnovni problem koji inhibira učenje u organizacijama te ističe da je većina zaposlenika u organizacijama vrlo pametna i inteligentna, ali da su tijekom vremena - kako bi napredovali u karijeri - naučili pronalaziti "ispravne" i poželjne odgovore te prikrivati neispravne. Takvo ponašanje potkopava istraživačke vještine nužne za inoviranje i liderstvo kojima se osvještavaju nefunkcionalni obrasci i to na način koji neće izazvati obrambene reakcije sudionika.

Primjer iz prakse: visoki menadžment jedne velike američke korporacije, skupina iznimno bistrh i predanih ljudi, sastala se kako bi razmotrila ključna pitanja opstanka

tvrtke. Tijekom sastanka, koji je trajao pet sati, nitko nije postavio niti jedno pravo, suštinski važno i duboko pitanje već su vrijeme tratali na trivijalne probleme o voznom parku, primanjima trgovačkih putnika, troškovima uredskog materijala i slično.

Istinsko propitivanje počinje onda kada ljudi postavljaju pitanja na koja nemaju odgovore, a takve su situacije rijetkost u našim organizacijama i institucijama. U velikim korporacijama menadžeri napreduju na hijerarhijskoj ljestvici prije zbog svoje snalažljivosti i sposobnosti igranja "političkih igara" nego radi dubokog promišljanja i propitivanja. U dobrim organizacijama taj se omjer kreće u odnosu 50:50, a u iznimnim organizacijama taj je omjer 80:20. Problem je u tome što čak i najbolji lideri - oni koji ostavljaju sjajan dojam i postižu iznimne rezultate - o kompleksnim uvjetima poslovanja zapravo malo toga znaju. Drugačije ni ne može biti. U današnjem svijetu u kojem je teško bilo što sa sigurnošću znati, od lidera se u prvom redu očekuju duboka pitanja koja nitko prije postavio nije. Dakle, od njih se prije svega traži sposobnost *istraživanja* i *propitivanja*, a ne *zapovijedanja*. Na našu veliku žalost, situacija u praksi upravo je obrnuta; predsjednici uprava i izvršni direktori dokazano su loši propitivači i istraživači.

Riječ je o samo nekim pitanjima povezanim s učinkovitim procjenjivanjem koje je samo po sebi veoma kompleksno:

- *u intelektualnom smislu* (kako znati koliko vremena treba rotkvići da naraste?),
- *u emocionalnom smislu* (privrženost idejama u koje vjerujemo iako su mnoge pogrešne),
- *u kontekstu međuljudskih odnosa* (nisam mu htio reći što uistinu mislim jer bih ga time povrijedio),
- *u političkom smislu* (kako reći šefu da njegov najdraži program, u kojeg je tvrtka uložila milijune, jednostavno ne funkcionira?)

Iz navedenih razloga PROCJENA je postala temeljna istraživačka inicijativa unutar novoosnovanog “Društva za organizacijsko učenje” (*Society for Organizational Learning - SoL*), gdje tvrtke, istraživači i poslovni savjetnici surađuju kako bi unaprijedili organizacijsko učenje. Vremenom smo tako počeli vjerovati da postoji velika razlika između “procjene radi učenja” i “procjene radi ocjenjivanja” s kojom se uglavnom svi

susrećemo u raznim sustavima te koja neizostavno pokreće obrambene mehanizme. Također treba kazati kako se učiti ne može ako nema neprekidnog ocjenjivanja pa je stoga potrebno procjenu uvijek provoditi “iznutra”, a ne da se ona nameće izvana. Svrha takve procjene je učenje samo, odnosno povećavanje sposobnosti ostvarivanja željenih rezultata, a nikako ocjenjivanje drugih ljudi zbog kazni i nagrada.

Od navike do discipline

Misija, vizija i procjenjivanje zajedno tvore *ekološki sustav* odnosno niz temeljnih odnosa koji sačinjavaju čvrstu podlogu liderstva te omogućuju ljudima, bez obzira na njihovo radno mjesto, da sudjeluju u oblikovanju vlastite budućnosti. Činjenica da institucije industrijskog društva još uvijek muku muče sa sastavnicama procesa inoviranja pokazuje da smo još uvijek daleko od njihove cjelovite implementacije u svakodnevnoj praksi. P. Drucker je bio u pravu kada je za inoviranje tvrdio da je riječ o “disciplini”. Ta riječ ima korijen u latinskoj riječi *disciplina* koja znači “učiti.” Mnogi ljudi imaju talente, ali pravo učenje zahtijeva disciplinu - proces ostvarivanja potencijala kroz predanost, djelovanje, strastvenost, strpljenje i ustrajnost.

Disciplina inoviranja uspješno se koristi u brojnim ljudskim djelatnostima, posebice u znanosti i umjetnosti. Zanimljivo je da je njezina učinkovita primjena uvijek povezana s udruženom zajednicom pojedinaca zajedničkog cilja. Snažne zajednice obilježile su inovacije u umjetnosti, npr.

rođenje impresionizma, suvremenoga plesa ili jazza. Slično tome, i znanost je - u svom najboljem izdanju - pothvat na kojemu se intenzivno surađuje. Čak i onda kada su suradnici snažni individualci koji se međusobno nadmeću, njihovo se nadmetanje odvija posredno unutar šire zajednice stručnjaka. Isto je i u poslovnom svijetu. Premda na prvi pogled ne izgleda tako, istinsko inoviranje često se odvija u suradnji. Neke studije, poput one *Erica*

Misija, vizija i procjenjivanje zajedno tvore ekološki sustav odnosno niz temeljnih odnosa koji sačinjavaju čvrstu podlogu liderstva.

von Hippel s MIT-a, pokazale su da najbolje inovacije proizvoda vrlo često dolaze od samih kupaca. Problem je u tome što organizacijska struktura većine poduzeća onemogućuje iskorištavanje tog izvora inovativnog promišljanja.

Mišljenja sam da je za unaprjeđivanje discipline inoviranja potrebna suradnja različitih organizacija u kojoj mogu učiti jedni od drugih. Lideri moraju naučiti ono što umjetnici i znanstvenici čine stotinama godina. Kako bi stvorili nešto novo, ljudi neizbježno prolaze kroz razdoblja velike nelagode. U prijetnjama i nesigurnostima

promjene “biti zajedno” bolje je nego djelovati samostalno. Na jednome od prvih sastanaka SoL-a (koji se tada zvao MIT *Organizational Learning Center*), jedan mi je menadžer prišao i rekao: “Potpuno Vas razumijem, posebno ovaj dio da trebamo učiti jedni od drugih. Trebalo bi, dakle, osnovati nešto nalik Društvu liječenih alkoholičara za menadžere.” Nasmijao sam se i potvrdio gospodinu da je spoznao samu srž problema. Svi mi želimo nadzirati, izbjeći neuspjeh, činiti stvari onako kako smo ih oduvijek činili. Jednostavno smo takvi. Zato smo jedni drugima potrebni u suzbijanju starih navika.

Translated and reprinted by permission of Jossey Bass. This article was originally published under the English title *The Practice of Innovation* by Peter M. Senge in *Leader-to-Leader* magazine, Summer 1998. Copyright ©2017 by Jossey Bass, all rights reserved.

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

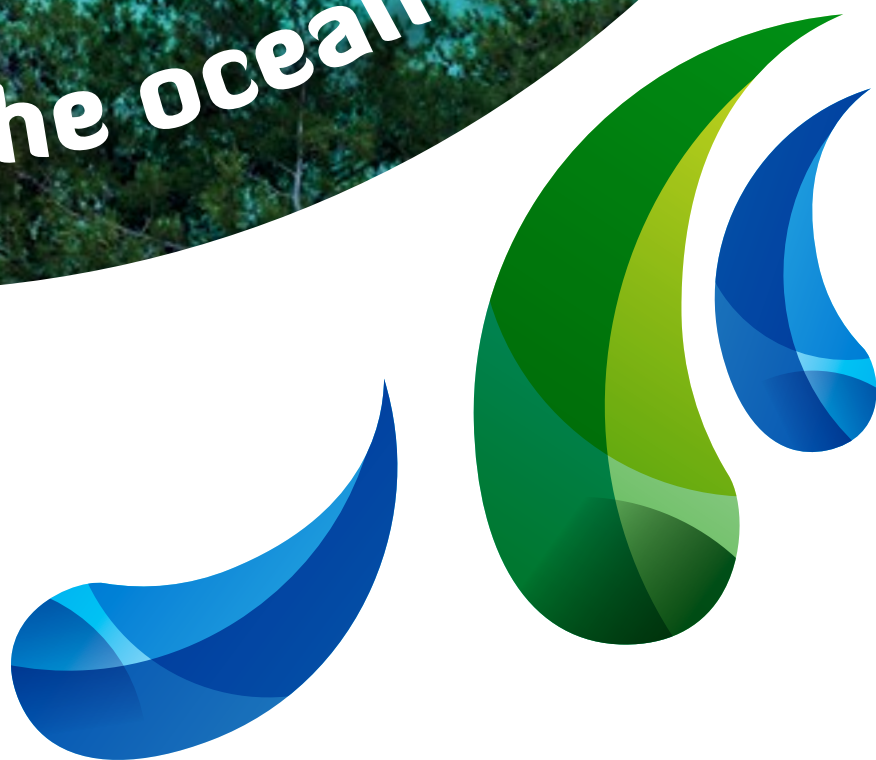


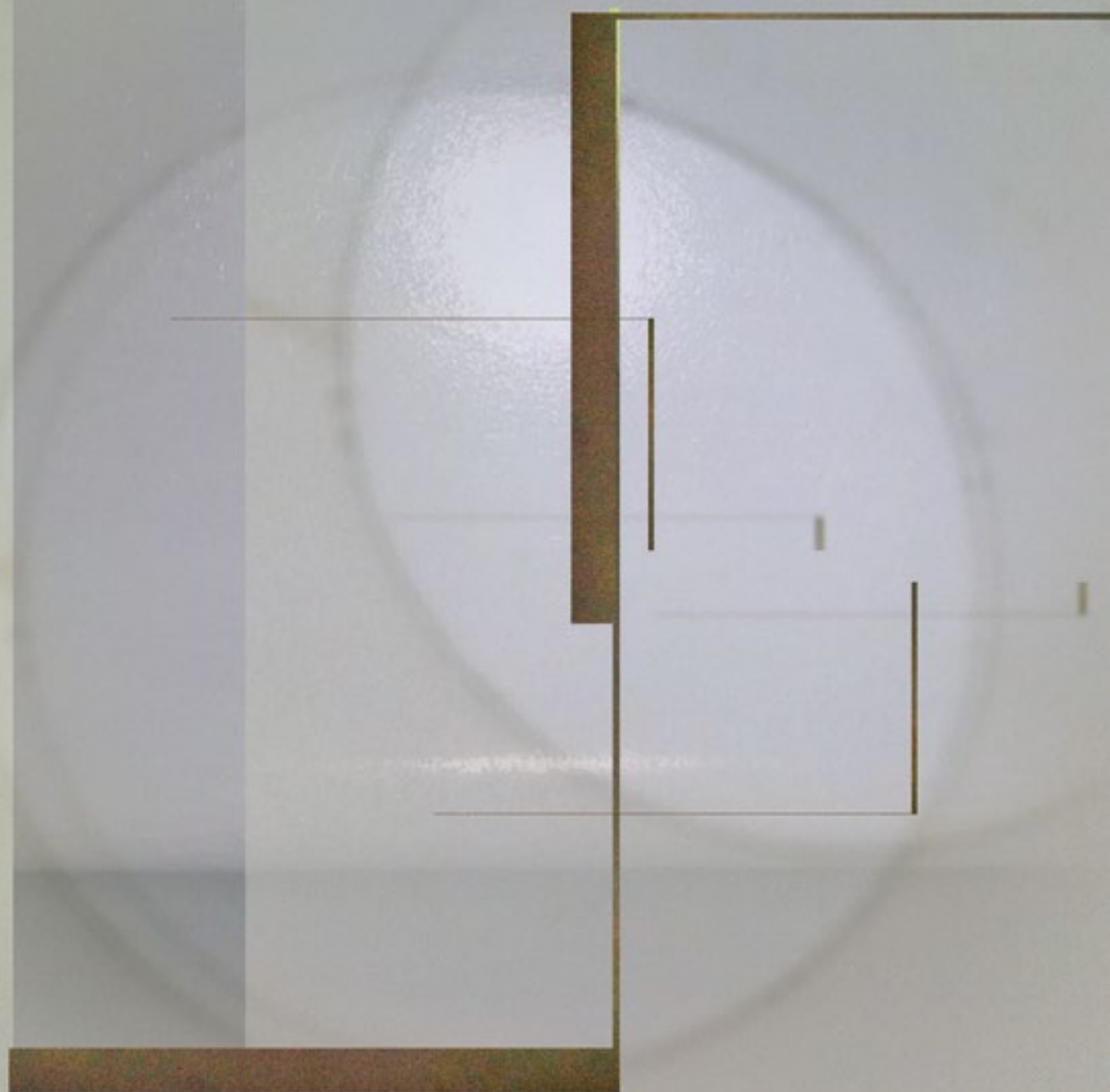
Peter M. Senge, profesor na MIT *Sloan School of Management*, predsjednik SoL-a: *The Society for Organizational Learning*, autor kapitalnog djela *Peta disciplina*, osoba koju stručna javnost drži "jednim od petorice najutjecajnijih ljudi u povijesti menadžmenta".



You are not the drop in the ocean,
but the ocean in the drop.

Ponekad je
dovoljna samo
kap odgovornosti,
kap brige,
kap dobrote,
kap poštenja i
kap povjerenja,
da počnemo
mijenjati svijet
oko sebe.





Pomno slušanje i umjetnost timskog dijaloga

Larry Levine

Tekst pred vama bavi se detaljima organizacijskog života koje svi smatramo važnima, ali ih istovremeno slabo razumijemo: bavi se timovima s “posebnom kemijom” i timovima u kojima takve “kemije” jednostavno nema. Svatko od nas u svom životu imao je priliku iskusiti “magične trenutke” timskog funkcioniranja: u sportskom ili umjetničkom timu, u obitelji, u kritičnim situacijama, na raznim zadacima ili u timovima na radnome mjestu. Duboko u sebi dobro znamo što znači i kako izgleda kvalitetan timski rad. Međutim, problemi se javljaju kada navedeno iskustvo moramo riječima opisati, a posebice kada ga želimo prenijeti iz jednog u drugi kontekst – iz jednog u drugi tim. Vrlo često takvo iskustvo jednostavno *jest*: ugodno je, plodonosno i kreativno te vodi do sjajnih ideja, aplauza, ovacija, proizvoda ili usluga.

Direktori, dirigenti, gradonačelnici, generali, treneri, menadžeri, samousmjeravajući timovi ili članovi raznih zajednica - svi oni traže odgovor na isto pitanje: “Na koji način možemo dostići i održati to specijalno stanje, magiju, kemiju... što god to jest?”

Ovaj tekst govori o pristupu koji ukazuje na to da su *pomno slušanje* i *timski dijalog* vještine koje se mogu prvo naučiti, a potom svjesno koristiti na radnome mjestu – te da su iste u pozitivnoj korelaciji s visokom razinom kreativnosti i izuzetnim performansama

Dijalog predstavlja kreativnu aktivnost grupe koja je uvijek otvorena prema krajnjem ishodu procesa kojeg bismo mogli nazvati “zajedničko promišljanje”.

organizacije. Metoda koju sam istraživao i koristio u suradnji s malim grupama razlikuje se od uobičajenog standardnog pristupa timskom radu. Istraživanje se temelji na radovima *Petera Sengea* (1990.) i *Davida Bohma* (1990.) u kojima se jasno ističe razlika između *dijaloga* i *diskusije*. Prema navedenim autorima *dijalog* predstavlja kreativnu aktivnost grupe koja je uvijek otvorena prema krajnjem ishodu procesa kojeg bismo mogli nazvati “zajedničko promišljanje”. Za razliku od dijaloga koji predstavlja svojevrsnu “konverzaciju o mogućem”, *diskusija* se odnosi na opcije, izbor opcija i akciju.

Diskusija se odnosi na opcije, izbor opcija i akciju.

Diskusija ograničava i fokusira; ona je zapravo “konverzacija radi akcije”. Diskusija potiče sudionike na zauzimanje i obranu stavova, dok dijalog potiče na *suspendiranje* stavova i propitivanje načina razmišljanja (mentalnih modela) kako bi se otkrile eventualne prilike i mogućnosti.

Aktivnost timova u “organizaciji koja uči” primarno se ogleda u mobilizaciji kvalitetnih ideja do kojih se dolazi samo onda kada članovi tima surađuju na specifičan način kako bi “otvorili vrata” kolektivnom kreativnom promišljanju. Prema Sengeu, mogućnost pristupanja suptilnim sferama kolektivnog znanja najveća je korist dijaloga, a ta kolektivna kreativnost u suštini nije ništa drugo doli odraz kakvoće zajedničkog duha. Suzdržano, nesebično slušanje koje povezuje slušatelja, govornika i kolektivni duh služi kao osnovno sredstvo primanja novih uvida te se može opisati kao svojevrsno stvaranje “zajedničkog spremnika (posude)” za prihvaćanje i uključivanje kolektivne mudrosti. Riječju, snaga kolektivnog aktivira se upravo stvaranjem šireg zajedničkog “spremnika” (posude).

Svjesno pomno kolektivno slušanje najvažnija je komponenta timskog dijaloga. Podrazumijeva grupu ljudi koja pomno sluša (pojedinačno) te je pritom nesebično otvorena prema idejama drugih sudionika, čime dolazi do stvaranja “zajedničkog spremnika (posude)” koji potom prima i podržava kolektivnu mudrost grupe.

U ovom tekstu pojašnjavaju se korijeni navedenog pristupa koje pronalazimo i u drugim znanstvenim disciplinama. Nadalje, pojašnjava se način funkcioniranja pristupa i moja osobna iskustva u njegovoj primjeni, istraživanju i podučavanju. Na kraju se predlažu smjernice za nastavak istraživanja i implementaciju u praksi.

Dijaloški alati

Neke od najpoznatijih koncepcija liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja na prijelazu u 21. stoljeće bile su:

- cjeloživotno učenje (engl. *lifelong learning*),
- znanje i upravljanje znanjem (engl. *knowledge management*),
- različitost (engl. *diversity*),
- osnaživanje (engl. *empowerment*),
- globalizacija,
- timski rad.

Sve one usmjerene su dostizanju važnih i uzvišenih ciljeva poput dugoročne konkurentnosti ili promjene svjetonazora. Sve one podrazumijevaju učinkovitu i kreativnu komunikaciju na razini pojedinca. Pa ipak, navedene koncepcije rijetko nude konkretne alate i metode za razvijanje kreativnosti tima. Jedna od najtemeljitijih svakako je Sengeova disciplina “timskog učenja” (koje se temelji na timskom dijalogu) u koncepciji “organizacije koja uči”. Stoga je cilj ovog

teksta dodatno proširiti i produbiti Sengeov *timski dijalog*.

Dijalog o kojem *Senge* piše ovisan je o karakteristikama uključenih pojedinaca: njihovoj odvažnosti i sposobnosti da intuitivne uvide i maštanja dijeli s drugima, a da pritom nemaju potrebu impresionirati sugovornike. Bitni element timskog procesa koji podržava suspenziju stavova i prosuđivanje ogleđa se u kvaliteti “pomnog slušanja duhom” svih članova tima – kako pojedinačno, tako i kolektivno.

Iako nam *Sengeov* pristup nudi općeniti uvid i korisne smjernice, nedostaje mu konkretnih vještina i alata za dostizanje i održavanje dijaloga. Metodom koju ću opisati u ovom tekstu želim pokazati i dokazati koliko je za timski rad važno *pomno slušati*. Također želim pokazati i dokazati koliko je za timski rad važna vještina *kolektivnog slušanja*.

Doprinos drugih disciplina nesebičnom receptivnom slušanju

Pristup o kojem govorim u ovom tekstu vuče korijene iz četiriju disciplina koje sam koristio posljednjih godina. Redom su to:

1. psihoterapija *Carla Rogersa*,
2. participativno-opservacijska uloga etnografskih radnika,
3. fenomenološka opservacija (Husserl i Heidegger),
4. nadosobna objektivnost u duhovnoj znanosti Rudolpha Steinera.

1. Psihoterapija *Carla Rogersa*

Osoba koja želi naučiti vještinu aktivnog pomnog slušanja u radovima *Carla Rogersa* pronalazi odlično polazište za daljnja istraživanja. U djelima *On becoming a Person* (1960.) i *Barriers and Gateways to Communication*, *Rogers* naširoko piše o pomnom slušanju kao o ključnoj, te istovremeno paradoksalnoj vještini:

Ključna poruka fenomenološke opservacije ogleđa se u pozivu da objektu percepcije pristupamo otvoreno i bez predrasuda kako bi se fenomenu osigurao prostor za samorazotkrivanje.

...pokušavam li slušati samog sebe i iskustvo koje se u meni nalazi... pokušavam li prenijeti tu sposobnost slušanja na druge ljude... sve dublje osjećam poštovanje prema složenom procesu života.

...kada bih mogao čuti što mi drugi žele reći, kada bih mogao razumjeti što riječi drugima znače, kada bih mogao osjetiti slatkoću emocija iz tih riječi... u rukama bih imao moćno oružje za transformaciju sugovornika.

...dolazimo do paradoksalne situacije - u kojoj pojedinac koji nastoji biti autentičan ne mijenja samo sebe - već i sve druge ljude s kojima dolazi u kontakt.

Navedeno predstavlja psihološki model dvosmjerne komunikacije u kojem Rogers otkriva paradoks po kojem se aktivnosti i promjene najbolje potiču i oslobađaju aktivnim pomnim slušanjem. Također zamjećuje da se transformacija događa u oba sugovornika.

2. Participativno-opservacijska uloga etnografskih radnika

Pomno slušanje zauzima središnje mjesto u etnografskim istraživanjima gdje traži preispitivanje uloge učitelja i stručnjaka u

narodnim kulturama. Tako James Spradley o beskućnicima s kojima je živio piše:

...slušao sam svaku njihovu riječ...dozvoljavajući im da postanu moji učitelji.

Ključna aktivnost ove discipline ogleđa se u stvaranju *slobodnog prostora za informatore* kako bi nesmetano iznosili vlastite priče tijekom kojih etnograf privremeno suspendira vlastite kulturalne kategorije i kulturalna značenja koje unosi u situaciju. Transformacijska snaga ovog modela proizlazi iz kvalitete informatorova pristupa skrivenom znanju o kulturalnom značenju njegovih aktivnosti, osjećaja i misli. Ukratko, može se ustvrditi kako psihološkim i etnografskim pristupom slušanju ono što je ranije bilo nedostupno i neizrecivo sada postaje dostupno i izgovorljivo.

3. Fenomenološka opservacija

Fenomenološka opservacija također predlaže paradoksalni zaokret, ali u filozofskim terminima, naglašavajući pritom da se objektu (ideji) ili fenomenu mora omogućiti *samorazotkrivanje*. Uobličavanjem, točnim definiranjem i zatim mijenjanjem fenomena otkriva se njegova istinska priroda. *Heidegger* nadograđuje opisano radikalnim spajanjem promatrača i promatranog te primjenom hermeneutičkog kruga na fenomen znanja. U praksi to znači da fenomen - iako se "samorazotkriva" - uvijek ostaje djelomično skriven od promatrača. Potom se taj skriveni dio otkriva u drugom hermeneutičkom krugu koji iznova sadržava neke skrivene dijelove itd. Ključna poruka fenomenološke opservacije ogleđa se u pozivu da objektu percepcije pristupamo otvoreno i bez predrasuda kako bi se fenomenu osigurao prostor za *samorazotkrivanje*.

4. Nadosobna objektivnost u duhovnoj znanosti Rudolpha Steinera

Četvrta disciplina koja je utjecala na moje promišljanje o pomnom slušanju duhovna je znanost (*antropozofija* - znanost o ljudskoj mudrosti, op. ur.) Rudolfa Steinera koju su savjetnici i treneri primjenjivali na grupe, osobni i organizacijski razvoj u razdoblju od 1950. godine do danas. Korištenjem Steinerova pristupa slušanju i grupnom radu, umjetnost slušanja postaje duhovna disciplina koja povezuje slušatelja, govornika i zajednički duh. U procesu slušanja slušatelj se nalazi u stavu nesebične otvorenosti, objektivnosti i nevezanosti kojom dozvoljava da mu “duh govori” kroz priču govornika. U isto vrijeme govornik prakticira istu takvu objektivnost i nevezanost, dozvoljavajući “duhu da govori” kroz njega. Kretanjem od Rogersova prema Steinerovu modelu - od psihoterapijskog

prema duhovnom modelu - javljaju se novi obrasci:

1. Slušanje u svojoj suštini postaje manje konkretna, a više metaforička aktivnost. To bi doslovce značilo da ja kroz riječi, osjećaje i misli slušam “dušu u tebi” koja je istovremeno dio mene. U tom smislu slušanje postaje tek približan opis kvalitete moje receptivnosti i grupnog angažmana u odnosu na tvoje ideje. Navedeno je lijepo opisao Lievegoed:

...želimo li doista razumjeti drugu osobu, u našem srcu neizostavno mora stolovati tišina. Ako želimo zamijetiti što se doista događa u duši sugovornika, naša duša mora biti mirna.

2. Opisana forma receptivnog slušanja nadilazi okvire empatije Rogersova pristupa, etnografske ciljeve stjecanja kulturalnog znanja o zajednici te fenomenološke ciljeve u vidu poticanja razotkrivanja istinske prirode promatranog fenomena.

Primjena duhovnog pristupa na grupe

Čini se kako korištenjem opisanog okvira kreativnost grupe vremenom počinje odražavati zajednički duh u procesu *samorazotkrivanja*, a kakvoća nevezane i nesebične otvorenosti postaje pritom sredstvo za primanje uvida i spajanje s duhom.

Opisano je moguće usporediti sa “stvaranjem zajedničkog spremnika” za primanje i uključivanje duha koji je uobičajen u mnogim duhovnim disciplinama, primjerice u :

- kineskoj medicini,
- upravljanju nekim religijskim organizacijama,

- zen budizmu,
- nekim metodama liječenja (“Program za ozdravljenje u 12 koraka”).

Jednostavno rečeno, *mudrost, uvidi, promjene i aktivnosti* ne potiču se boljim promišljanjem ili testiranjem već prije otpuštanjem, primanjem i slušanjem.

Štoviše, tek se činom kolektivnog otpuštanja - kako bi se stvorio širi zajednički prostor za primanje - istinski iskorištava snaga zajedništva na specifičan način koji nijedna druga disciplina ne može oponašati.

Steinerova duhovna znanost i Sengeov dijalog - poveznice

Vjerojatno najvažniji element za povezivanje *pomnog slušanja* i *dijaloga* pronalazimo u odnosu ovih dviju koncepcija prema nastojanju da se omogući “duhu grupe” da otvoreno progovori. Senge, naime, tvrdi kako je osnovna svrha dijaloga u “organizaciji koja uči” mobiliziranje kvalitetnih ideja kojima raspolažu samo oni timovi u kojima članovi kvalitetno surađuju otvarajući time pristup kreativnom kolektivnom promišljanju grupe. Osim toga, Senge tvrdi kako ubiranje plodova timskog rada zahtijeva mnogo više od kvalitetnih djelatnika, vizije, normi, uloga i programa; čak i više od izvrsnih međuljudskih odnosa. To više zapravo je cilj mojih istraživanja i suradnje s klijentima, a temelji se na sličnim koristima Sengova dijaloga i nesebičnog slušanja Rudolfa Steinera i Marjorie Spock. Senge dijalog opisuje kao “...slobodni protokol smisla pomoću kojega grupa otkriva nove uvide nedostupne pojedincu.” Senge nadalje citira Davida Bohma: “...dijalog je stvoren na pretpostavci da postoji ‘širi prostor smisla’ koji je dostupan jedino grupi, a ne i pojedincu.”

Osnovna svrha dijaloga u “organizaciji koja uči” ogleda se u mobiliziranju kvalitetnih ideja kojima raspolažu samo oni timovi u kojima članovi kvalitetno surađuju.

Kada govori o dostizanju tog “šireg prostora” smisla i značenja, Steiner koristi termine kao što su “duša”, “tišina” ili “nesebičnost”, i to na sljedeći način:

...slušanje sugovornika mora se odvijati na isti način na koji osoba osluškuje duhovni svijet... pretvarajući vlastitu dušu u plodno tlo za klijanje tuđih ideja... Kada je sebstvo apsolutno mirno... i kada nesebično slušate tuđe riječi... tada kroz riječi ‘čujete’ dušu sugovornika.

Takvu povezanost mogu ostvariti samo osobe koje “...nesebičnim slušanjem - u nutрини i miru - unježbavaju receptivnost.”

Marjorie Spock proširuje Steinerov pristup s pojedinca na grupu praveći jasnu distinkciju između “diskusije” i “konverzacije” koju naziva *Geteova konverzacija*. Navedeno veoma sliči Senge/Bohmovom razlikovanju dijaloga i *diskusije* uz eksplicitno uključivanje duhovne dimenzije. Spock je tu dimenziju učinila vidljivom upotrebom termina kao što su “spremnik”, “Sveti gral” ili “zajednička meditacija”. Osobno smatram da navedene metafore odlično opisuju procese koji se javljaju u slučajevima kada grupa dosegne “polje šireg znanja i istine” o kojem Bohm govori u kontekstu dijaloga. Pa ipak, ako grupa nije svjesna postojanja navedene duhovne komponente te ako ne koristi nabrojene termine za opisivanje procesa – sve to neće utjecati na njezinu sposobnost dosezanja “polja šireg znanja i istine”.

Spock elokventno opisuje “zajedničku meditaciju” pomoću koje grupa stvara “prostor za primanje duhovne istine”:

...nužno je razlikovati diskusiju i dijalog. Diskusija primarno aktivira onu vrstu intelekta koja nastoji izravno doći do zaključka mentalnim prodiranjem u činjenice te nije svjesna da su činjenice živa bića koje takav pristup ubija. Suprotno tome, dijalog aktivira onu vrstu intelekta kojim se privlači istina na isti način kao i ljudsko biće... stvaranjem receptivne atmosfere prema toj istini.

Kolektivno receptivno slušanje sredstvo je kreiranja tog "prostora za primanje istine":

...ako je pomno slušanje umjetnost otvaranja prema duhu sugovornika, dijalog je umjetnost kolektivnog oblikovanja potaknuta pomnim slušanjem s ciljem ostvarivanja najviših potencijala stvorenih grupnim međudjelovanjem.

Okvir za promatranje i intervencije

U praksi sam često koristio opisani okvir i metafore timske kreativnosti kako bih bolje razumio dijalog i uspješnije intervenirao u grupne procese.

Čak i onda kada se radilo o tradicionalnim intervencijama u dinamiku grupe, navedene ideje nikada nisam smetnuo s uma.

Primjeri u nastavku teksta govore o mojim osobnim spoznajama. Podaci su prikupljeni neformalnim promatranjem/opažanjem te su postavljeni kao polazna točka formalnog istraživačkog procesa kako bi se dokazala *pozitivna korelacija* između značajnih unaprjeđenja radnih procesa i kolektivnog duhovnog slušanja.

Istraživački tim za globalnu integraciju

Kao savjetnik za organizacijski razvoj surađivao sam s kompanijom *Digital Equipment Corporation* gotovo pet godina što mi je omogućilo da radim s timovima različite hijerarhijske razine i funkcionalnih područja te korporacije. U nastavku teksta pokušat ću pokazati na koji način pomno slušanje i učenje utječu na timsku kreativnost i koheziju.

Tim za globalnu integraciju *Digital Equipment Corporation*a sastojao se od osam članova, starijih direktora zaduženih za prodaju i marketing. Sastanci su se

Kao savjetnik za organizacijski razvoj surađivao sam s kompanijom *Digital Equipment Corporation* gotovo pet godina što mi je omogućilo da radim s timovima različite hijerarhijske razine.

Na našim prvim susretima posebno me se dojmila njihova otvorenost prema učenju koju su smatrali ključnom za uspješnost grupe i organizacije u cjelini.

održavali jednom mjesečno, a konferencijski razgovori svaka dva dana.

Tim je dobio zadatak odabrati strateškog partnera i razviti partnerstvo pa su shodno tome obavljeni intervjui s ljudima iz industrije i djelatnicima *Digitala*. Sastanci su održavani u svrhu odabira i sažimanja prethodno pribavljenih podataka.

Također je važno kazati da se podatke nastojalo ispravno interpretirati te potom predstaviti široj grupi drugih timova koji su radili na istom zadatku. Ja sam im bio savjetnik.

Termini “pomno slušanje” ili “duhovnost” u timu nikada se nisu spominjali. Promatranje tim prije moga dolaska u radu je bio izuzetno učinkovit. Na našim prvim susretima posebno me se dojmila njihova otvorenost prema učenju koju su smatrali ključnom za uspješnost grupe i organizacije u cjelini.

Dva mjeseca nakon prvog susreta - po završetku analize prikupljenih podataka - dogovarali smo završni sastanak na kojem smo trebali osmisliti konačni model strateškog partnerstva. Na tom sastanku koristili smo ploču i flip-chart kako bismo

stvorili jezgrovitu i pristupačnu sliku koja će najbolje obuhvatiti sve što smo naučili o stvaranju i upravljanju strateškim partnerstvom.

Flip-chart, ploča i lateralna konverzacija pomogli su da grupa dosegne izuzetno visoku razinu dijaloga koja je, po mojem osobnom sudu, prava rijetkost. Sudionici dijaloškog sastanka iznosili su različita stajališta koja su se zatim ucrtavala na ploču. Pritom je bitno naglasiti da su im *stajališta bila fleksibilna* kako to Senge običava reći. Nevjerojatna brzina predstavljanja, mijenjanja i integracije ideja siguran je znak prisutnosti “pomnog slušanja” koje je facilitiralo proces inkorporiranja različitih ideja u “veliku sliku”. Sudionici su potpuno prirodno i bez agresivnosti pojašnjavali rezoniranje i pretpostavke na kojima su temeljili sugestije.

Grupa je kontinuirano iskazivala volju, namjeru i sposobnost da funkcionira u tom posebnom stanju simultane i višestruke integracije ideja, te pritom nije pokazivala potrebu da dođe do konačnog rješenja. Upravo u tom “održavanju” latentnih mogućnosti najbolje se očitovala snaga kolektivnog pomnog slušanja.

Posebno me fascinirala njihova sposobnost integracije pet različitih ideja vodilja u jedan novi model iznimnih karakteristika. Uz kvalitetno vođenje radionice, svaki sudionik tima osjećao je da su njegova promišljanja pomogla u konstrukciji novog modela koji je sada bio proizvod kolektivnog, a ne nečijeg osobnog misaonog procesa.

Ovo je jasan primjer da su dijalog i iznimna otkrića (inovacije) povezani. Primjer također ukazuje na to da “pomno kolektivno” i “duhovno slušanje” ponekad postoje čak i onda kada ih nismo svjesni.

Suradnja kao ključni čimbenik unaprjeđenja kreativnosti

Drugi primjer korištenja pomnog slušanja/dijaloga koji želim približiti čitateljima iskustvo je s djevojkom po imenu Rhonda koja je bila dio osmočlanog tima na zadatku redizajna IT sustava poduzeća.

Grupa se poprilično dugo sastajala na intenzivnim trodnevnim radionicama na kojima su neuspješno pokušavali pronaći rješenje. Nakon drugog ciklusa radionica ozbiljno su “zaglavili” i stvorili dodatnu nesigurnost što je potaknulo upravu da angažira vanjske savjetnike: kolegu i mene.

Kako smo ubrzo shvatili, inovativno promišljanje bilo je slaba strana tog tima pa smo ih kolega i ja usmjeravali prema rješenju kojim bi se postojeći IT sustav prvo unaprijedio, a tek potom bi se krenulo u cjeloviti redizajn.

U jednom trenutku činilo se da je grupa ipak uspjela postići konsenzus u svezi jedne inovacije. No, Rhonda je imala drugačije mišljenje. Sljedećih 20-ak minuta pokušavao sam podupirati Rhondu te sam je istodobno ohrabrivao da unatoč pritisku grupe ne napušta svoje stajalište što je njoj bilo izuzetno teško. Grupa je pažljivo slušala Rhondine opaske, a ona je stalno ponavljala:

...stvarno ne znam kako se izraziti...vjerojatno sam previše tvrdoglava... vjerojatno vas ne razumijem.

Grupa je morala uložiti veliki napor u otpuštanje vlastitih stavova i uvjerenja te u izgradnju povjerenja prema Rhondi koja je očito bila na tragu korisnih informacija, samo što se nije uspijevala kvalitetno

povezati s njima. Pa ipak, uz podršku facilitatora vremenom su uspjeli stvoriti “spremnik” ili “prostor” u kojem je:

- Rhonda slobodno istraživala vlastito razmišljanje,
- Rhonda uspjela ispravno artikulirati osobnu zabrinutost,
- grupa spoznala što se krije u pozadini Rhondine zabrinutosti,
- spoznaja unaprijedila inovaciju grupe.

Pomnim kolektivnim slušanjem grupa je nadvladala “zaglavljenost” koja ih je snašla te je spoznala da se upravo u “zaglavljenim” situacijama kriju velike mogućnosti za iznimna unaprjeđenja.

Također, upoznali su se s novim alatima za stvaranje iznimnih unaprjeđenja u trenucima sloma - *prazninom i kolektivnom mirnoćom* - nasuprot burnim sugestijama, opaskama, pitanjima i rješenjima.

Ključne pouke ovog slučaja za mene osobno jesu:

Grupa je morala uložiti veliki napor u otpuštanje vlastitih stavova i uvjerenja.

Informacije koje je Rhonda unijela u zajednički “spremnik” ugrađene su u konačni dizajn IT sustava.

- grupa nije mogla iznova uroniti u proces bez vanjske pomoći,
- grupa je spoznala koristi procesa iako Rhonda nije promijenila njihovo prvobitno mišljenje,
- grupa je spoznala da je prihvaćanje “drugачijeg razmišljanja” vrijedan produkt procesa jer omogućava bolje razumijevanje promišljanja i osjećaja u pozadini drugačijih stajališta.

Informacije koje je Rhonda unijela u zajednički “spremnik” ugrađene su u konačni dizajn IT sustava.

Testiranje ideje na radionicama i konferencijama

Na raznim radionicama i konferencijama eksperimentirao sam s dijalogom i pomnim slušanjem pomoću vježbe koju sam nazvao “kolektivno slušanje duhom”.

Vježbom se kreira postav od četiri različite uloge: jednoga govornika i trojice slušatelja. Govornik priča slušateljima o nekom problemu, a svaki slušatelj sluša iz vlastite perspektive. Vježba se temelji na radovima Rudolfa Steinera koji u razmatranju ljudske svjesnosti koristi tri različita elementa: *um* odnosno *intelekt*, *srce* i *volju*.

Svaki navedeni element zahtijeva drugačiju vrstu i kvalitetu slušanja. Shodno tomu, vježba ukazuje na razlikovanje različitih modusa slušanja i pokazuje što se događa s timom u procesu slušanja kada članovi svjesno segmentiraju vlastite uloge. Vježba također osvjetljava što se događa

s govornikom dok pripovijeda svoju priču koristeći stvarne pojedinosti, a slušatelji se “održavaju” u mirnoći i tišini.

Intenzivirano pripovijedanje i slušanje često se pojavljuju kao rezultati prakticiranja ove vježbe u kojoj - nakon što slušatelji izvijeste govornika o svojoj percepciji - segmentacija uloga ne uzrokuje odjeljivanje već dovodi do stvaranja “zajedničkog spremnika” za kvalitetnije međusobno razumijevanje.

Svaki put ugodno bih se iznenadio nakon što su mi sudionici radionice pričali o “povećanoj koheziji i koherenciji” do koje bi dolazilo korištenjem naizgled pogrešnog pristupa - *separacije* i *fokusiranja*. Učinkovitost ove metode veoma me je iznenadila, a posebno stoga što je uobičajeno uzrokovala ushit kod uključenih koji su iskustvo uspoređivali s “putovanjem u neke druge svjetove”.

Opisano stanje intenzivne povezanosti i kreativnosti moguće je dostići na razne načine kojima je zajednička *ljudska želja i potreba za doseganjem takvog prostora i osjećaja* koji postaju rijetkost u našim modernim životima, posebice u kontekstu svakodnevnog rada. Grupna okupljanja radi ostvarivanja

temelnog zadatka grupe (iznošenja osobnih promišljanja i stavova kako bi se najbolje od pojedinačnog spojilo u cjelinu) mogu dovesti do pojave otvorenog, receptivnog dijaloga. Kolektivno pomno slušanje ključno je sredstvo za dostizanje i održavanje kreativnosti tima.

Magija metode “Search conference”

(*Search conference* metoda je Freda Emeryja i Erica Trista, proslavljenih pionira organizacijskog razvoja poznatih po razvoju teorije i prakse participativnog menadžmenta. Metoda *Search conference* pokazala se veoma učinkovitom prilikom kreiranja strateških planova organizacija. Ukazuje na velike mogućnosti i nudi konkretne tehnike suradničkog angažmana lidera i ostalih dionika u procesu odlučivanja o viziji i ciljevima organizacije, te o načinima na koji se isti mogu dostići - op. ur.)

Metoda *Search conference* koju je razvio Fred Emery, a popularizirao Marvin Weisbord u knjizi *Discovering Common Ground*, velikim grupama nudi strukturiranu tehniku kreiranja zajedničke budućnosti pomoću *dovodenja cijelog sustava u prostoriju*.

Ako se zapitamo što čini ovu elegantnu i jednostavnu metodu uspješnom:

- u otkrivanju zajedničke budućnosti,
 - u blokiranju starih konflikata kako ne bi ometali sadašnju komunikaciju,
 - u otvaranju dionika na doživljaj pozitivnih emocija,
- tada odgovor može biti samo jedan: metoda osigurava prostor za kolektivno pomno slušanje duhom!

Marvin Weisbord u svojim tekstovima izbjegava teoretizirati o metodi *Search conference* i razlozima koji je čine učinkovitom. Štoviše, čini se kako će onako isprva spomenuta tehnologija rijetko koga ushititi jer je toliko jednostavna da je teško zamisliti da može osigurati iznimno duboke uvide koje Weisbord obećava. Savjetnik David Ritman svrstava je u kategoriju “tehnologija minimalističkog dizajna” koje u svojoj suštini nisu - kako bi se to isprva moglo učiniti - nestrukturirane, neprecizne ili “mekane” već upravo suprotno, robusne su i pomno oblikovane.

Na potrebu korištenja tehnologije *Search conference* Weisbord ukazuje ovim riječima:

*...radiš li ono što si oduvijek radio,
s ljudima s kojima si oduvijek surađivao,
rezultat će uvijek biti isti.*

Imajući njegove riječi na umu analizirao sam zašto se tehnologija *Search conference* pokazala toliko učinkovitom tijekom moje suradnje s *Digital Equipment Corporationom* kada sam je koristio za intervencije velikog opsega radi unaprjeđenja performansi tvrtke. Iako sam osobno sudjelovao na svim radionicama, doživio razna iskustva i uočio

mnoge značajke procesa, još uvijek nisam u mogućnosti sa sigurnošću odgovoriti na ključno pitanje: zašto je tehnologija toliko učinkovita?

Moja je osobna teza - testirana na radionicama i konferencijama - da se koncentracijom na zadatak, postojanjem temeljnih načela i prisutnošću svih dionika na jednome mjestu osiguravaju uvjeti za stvaranje "spremnika" i primjereni ustroj za kolektivno pomno slušanje. Navedenu tezu podupirem sljedećim argumentima:

1. Ostali sudionici radionica i konferencija također su osjetili duhovnu energiju kako "struji u grupi" samo zato što je "zajednički spremnik" bio "ispražnjen" kolektivnim naporom grupe koja je htjela doživjeti osobito iskustvo. Navedeno podrazumijeva prisutnost kategorija poput *ljubavi* i *povjerenja* čije spominjanje obično uzrokuje ironične opaske.

2. Pomicanjem u prostor receptivnog i kreativnog duhovnog povezivanja, dakle izvan redovnih i uobičajenih odnosa psihološke i društvene razmjene (prema opisu Steinerja i Spock, te prema Sengeovim i Bohmovim sugestijama) ulazimo u "spremnik" gdje je

koncentracijom na zadatak moguće osloboditi zajednički duh grupe.

Upravo to "duhovno zajedništvo" značajno je za iskustvo:

1. Pomaka iz promišljanja *ovo se jednostavno ne može ostvariti* prema osjećaju da *sve potrebno za kreiranje budućnosti imamo ovdje i sada*.
2. Kontrole pritiska (u nekim slučajevima i kontrole srama) koju nameću rezultati prošlosti i negativnosti sadašnjosti da bi zatim došlo do trenutka *oslobođanja* kada se pokreće snažna posvećenost kreiranju željene budućnosti.

Jednostavno rečeno, metoda *Search conference* na divan način oslobađa volju grupe što u Steinerovu učenju označava razotkrivanje kolektivne namjere, posvećenosti i hrabrosti. Ta volja okrenuta je budućnosti stvarajući sliku *budućnosti koja nas privlači prema sebi*.

Pomno slušanje u malim i velikim grupama omogućava pristup zajedničkoj volji grupe. Navedeno se ne treba promatrati kao neka posebna vještina ili posebni način razmjene informacija. Pomno slušanje se treba promatrati kao neka vrsta *pražnjenja, stvaranja i poštivanja*.

U metodi *Search conference* posebno oduševljava ideja da je ukupna snaga kolektivnog slušanja - odnosno veličina stvorenog "spremnika" - proporcionalna veličini grupe. Iako usklađivanje veće grupe zahtijeva dodatni ulog vremena i energije, koristi od uključivanja većeg broja pojedinaca više su nego jasne: "antena" za prihvaćanje i privlačenje duha u stvoreni kolektivni "spremnik" postaje mnogo snažnija. Jednostavno rečeno, cjelokupni proces postaje sredstvo sakupljanja kolektivne energije slušanja tako da spaja *pojedinaca s pojedincem i grupu s duhom*.

U metodi *Search conference* posebno oduševljava ideja da je ukupna snaga kolektivnog slušanja - odnosno veličina stvorenog "spremnika" - proporcionalna veličini grupe.

Opisanu osobitu i nadasve neobičnu povezanost često susrećemo u grupnom radu. Još više iznenađuje to što se rijetko dovodi u izravnu vezu s efikasnošću konačne intervencije. Obično se spominje samo u kontekstu “lijepog i ugodnog osjećaja” ili “dodane koristi” radionice. Moje je stajalište drugačije. *Smatram da se upravo u takvoj vrsti otvorenosti, povezanosti i receptivnosti krije suština organizacijskih promjena i organizacijskog razvoja jer se njome omogućava proboj na više razine grupnog funkcioniranja, odnosno proboj do svojevrsnog naprednog kolektivnog energetskog polja.*

Smatram da se u toj posebnoj vrsti otvorenosti, povezanosti i receptivnosti krije suština organizacijskih promjena i organizacijskog razvoja.

Koristi za proces organizacijskih promjena

Izdvojio bih tri osnovne koristi do kojih sam došao istraživanjem i daljnje korake za provjeru i primjenu opservacija:

1. *Kolektivna volja (kolektivni duh) istinski je pokretač grupe na temelju koje se donose sve odluke.* Navedeno se može lijepo opisati primjerom iz života, kada zaplešemo nakon uključivanja radio prijemnika. Iako se vjerojatno može stvoriti neka racionalna teorija na temelju koje je odlučeno da se pleše, ipak se prije čini da je neko drugo, *nevidljivo polje* imalo presudan utjecaj na tu odluku.

Aktivnošću koju nazivam “slušanje duhom”, a koja sve više ulazi u žarište interesa poslovnog svijeta, koriste se i drugi istraživači samo pod drugim imenom. Primjerice, Frost i Egri (1994.) govore o šamanskom impulsu samoozdravljenja i deblokiranja energije, Batiste (1988.) i Leaver (1993.) koriste mitološki pristup onkraj racionalnog,

Boje (1991.) koristi metodu *Storytelling* (metoda “Pripovijedanja” op.ur.). Svima je zajednička ideja prema kojoj je spajanje s kolektivnim duhom zajednice moguće jedinu u prisustvu *poštovanja, povjerenja i međusobnog razumijevanja* sudionika.

Navedena spoznaja posebno je korisna liderima i organizacijskim savjetnicima: *uspješna je svaka intervencija koja organizaciju dovodi u kontakt s njezinom grupnom voljom.*

2. Razlikovanje *dijaloga i diskusije*. Istraživanja ukazuju na bitnu razliku između dijaloga i diskusije. Štoviše, nude se i alati za razvoj dijaloga.

3. *Neophodno korištenje specifičnih alata, metoda i tehnika za upravljanje procesom promjene.* Za kvalitetno sudjelovanje u procesu promjene potrebno je poznavati i koristiti posebne alate, metode i tehnike.

Upute za nastavak istraživanja

Bilo koje empirijsko eksperimentiranje i prikupljanje konvencionalnih podataka teško bi uspjelo potvrdilo teze iznesene u ovom tekstu. Pa ipak, dva su osnovna razloga zbog kojih ustrajno nastavljam:

1. Čvrsto vjerujem u vlastito iskustvo i osjećaje. Također sam siguran da i drugi ljudi proživljavaju slična iskustva i osjećaje te stoga dobro znaju o čemu zapravo govorim.
2. Kada raspravljam s drugim ljudima o osobnom iskustvu, osjećajima i utjecaju “pomnog slušanja duhom” na stvaranje intenzivnih trenutaka iznimne kreativnosti i produktivnosti, njihova se lica uvijek ozare.

Intervencije na razini grupne volje uspješnije su u onim organizacijama kojima je važniji *protok energije* od rigidne strukture. Promatrano iz te perspektive, organizacijske promjene javljaju se kao rezultat podržavanja procesa prirodnog protoka, a ne kao rezultat “uklanjanja blokada” ili “popravke pokvarenih dijelova”. Iako su ovakva istraživanja još uvijek relativno nova, entuzijizam pionira je očit. Razlog tome pronalazim u činjenici da je svaka grupa svjesna - duboko u svojem “nevidljivom srcu” i bez potrebe posebnog racionaliziranja - trenutka dostizanja tog posebnog osjećaja iznimne kreativnosti. Timovi koji ne mogu proći kroz opisani proces teško mogu biti uspješni.

Translated and reprinted by permission of Emerald. This article was originally published under the English title *Listening with Spirit and the Art of Team Dialogue*, by Larry Levine, in *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7 Issue 1, 2006. Copyright ©2017. by Emerald Group Publishing Limited, all rights reserved.



Larry Levine, doktor znanosti, predavač je na Harvard University i konzultant za područje unapređenja komunikacije vodećim kompanijama u SAD-u.



MI STVARAMO. OSTALI SAMO TISKAJU.

 PRINTERA



LEAD.ART - konferencija za izgradnju kulture rukovođenja

*Konferencija za sve stručnjake koji se bave razvojem vještina
rukovođenja i izgradnjom kulture liderstva u svojoj organizaciji.*

Rukovođenje je umjetnost sazdana od malo talenta i mnogo više konstantnog rada i razvoja. Upravo radi toga znamo da svatko može postati svojevrsni „umjetnik rukovođenja“. Imajući sve to na umu, *H.art development* tim posvetio se pronalaženju rješenja za postojeće evidentne, te istovremeno neiskazane izazove, s kojima se suočavaju rukovodioci i HR menadžeri. Mnogi među njima ni ne slute da su njihove nimalo jednostavne dileme i teškoće prilično uobičajene te da se u istom obrascu ponavljaju u brojnim organizacijama.

Tko organizira konferenciju?

H.art development center je HR savjetnička tvrtka osnovana 2006. godine te od tada stremlje razvoju lidera i menadžera podižući njihove kompetencije na viši nivo. Osim toga, bavimo se i unaprjeđenjima različitih procesa u kompanijama s ciljem poboljšanja sveukupnog funkcioniranja sustava u vidu povećanja produktivnosti, lakoće poslovanja i zadovoljstva, što se na koncu odražava i na povećanje profita.

Kako to činimo? Prije svega direktnom suradnjom s liderima, menadžerima, HR djelatnicima i internim trenerima s kojima nastojimo uvoditi sustavna HR rešenja u tvrtku. Naš pristup temelji se na *razvojnim*

projektima koji se sastoje od kombinacije treninga, coachinga, HR savjetovanja, promjene stanja kompanija i njihovih djelatnika.

Kao zastupnici *Ken Blanchard Companies* - jednog od svjetskih lidera u kreiranju i implementaciji razvojnih programa za lidere i menadžere - desetak iskusnih poslovnih savjetnika i vanjskih suradnika s prostora bivše Jugoslavije, Grčke i Bugarske koji čine naš tim također posluju pod nazivom *Blanchard International Serbia*. Bilo da je riječ o velikim internacionalnim kompanijama, malim domaćim firmama ili pojedincima koji nam se javljaju radi osobnog usavršavanja, svakom klijentu pristupamo s potpunom posvećenošću, svjesni njegovih specifičnosti. Naš uspjeh dolazi samo s njihovim uspjehom!

Suradjujući s više od 150 kompanija u posljednjih 12 godina, stekli smo potrebna znanja i iskustvo kojima svakoj organizaciji možemo pomoći u procesu uspješnog razvoja lidera i menadžera i izgradnji kulture liderstva. A sada smo tu za vas. Sabrali smo sve što znamo, pomnožili to sa savjetima rukovodilaca i HR menadžera i „spakirali“ u jedan konferencijski dan. Posvećujemo ga svim postojećim i budućim liderima, kao i HR menadžerima koji brinu o njima.

Koje će se teme obrađivati na konferenciji?

Učesnici mogu očekivati brojne teme iz domene liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja koje će sagledavati iz različitih perspektiva. Preciznije rečeno, riječ je o točno 11 različitih sesija od kojih će neke biti organizirane kao plenarne radionice i predavanja, neke kao realne studije slučaja, neke će se baviti praktičnom primjenom određenih koncepcija, tehnika, modela i pristupa, a sve zajedno imati će isti zajednički cilj: potaknuti i podržati razvoj lidera i menadžera na svim hijerarhijskim razinama.

Vodeći se tim ciljem - kako bismo sudionicima omogućili da odaberu one teme, domene i djelatnosti koje su im važne i aktualne, te s kojima se susreću u svom poslovanju - izabrali smo predavače i poslovne savjetnike koji su ugled stekli na prostorima ex. Jugoslavije, ali i šire.

Kojim smo se kriterijima vodili prilikom odabira tema koje su na kraju ušle u najuži izbor? Kao i uvijek, osluškujući potrebe klijenata. U našem savjetničkom poslu, naime, pomno pratimo koje se to teme najčešće pojavljuju u procesu coachinga, treninga te u implementaciji razvojnih projekata koje provodimo u suradnji s klijentima. Osim toga, organizirali smo i kratku anketu u svrhu ispitivanja potreba tržišta. Na osnovu svih tih informacija, na koncu smo odabrali one teme koje privlače najviše interesa.

Tema s kojom ćemo otvoriti konferenciju nosi naziv *Što menadžeri očekuju od HR-a i koja je prava uloga HR-a u izgradnji lidera* te govori o ulogama samih rukovodilaca, kao i ulogama HR-a u procesu kreiranja kulture liderstva i razvoja ljudi u organizaciji. Zatim ćemo imati plenarno predavanje s prikazom dobre prakse na temu *Kako smo razvijajući rukovodioce razvili zaposlene?* gdje će HR menadžer govoriti o brojnim aspektima petogodišnjeg razvojnog projekta u koji su bili uključeni svi rukovodioci kompanije.

Nakon toga idu četiri bloka paralelnih sesija. Evo i tema: *Mi volimo coaching, ali on nije svemoguć* - u kojoj će se obrađivati mentorstvo i coaching kao ključne razvojne metode, zasnovane na modelu „Situacijskog rukovođenja“ - jednom od najučinkovitijih programa za osnaživanje rukovodilaca. Bavit ćemo se uvijek aktualnim pitanjem *Bacanje u vatru – zdravo ili ne?* koje se tiče ključnih pogrešaka u rukovođenju, fenomenima prekomjerne i nedovoljne supervizije.



Radionica *Što nas priječi da delegiramo?* tiče se svih onih izgovorenih i neizgovorenih uvjerenja, stavova i očekivanja koja se javljaju i blokiraju nas u procesu dodjeljivanja zadataka i odgovornosti zaposlenima.

Kako progutati svoj ego i brinuti se o ljudima još je jedna tema koja zasigurno učesnike neće ostaviti ravnodušnima. Na toj radionici govorit ćemo tome „tko koga služi“: zaposleni rukovodiocice ili obrnuto (koncept *Servant Leadership*).

Mislili smo i o onima koji tek ulaze u svet liderstva i menadžmenta pa smo za njih kreirali radionicu *Rukovođenje rukovođenjem isto je što i rukovođenje operativom - ili možda baš i nije?* Je li uopće moguće da kao rukovodilac pođete na odmor, a da to ne podrazumijeva ljetovanje uz telefon i računalo pokazat će vam priča o *Medusobnom rukovođenju i samorukovođenju* kao ključnim pokazateljima visoko produktivnih timova. Na repertoaru se našla i tema koja se tiče vođenja zaposlenih koji ne postižu očekivane rezultate: *Točka u kojoj rukovodilac odustaje od zaposlenog*. Tema kojoj se posvećuje sve više pažnje u posljednje vrijeme odnosi se na izgradnju povjerenja u odnosima rukovodilac-zaposleni. Ukoliko vas navedeno područje interesira, radionica *Kad nemaš povjerenje u svog menadžera, sve ostalo pada u vodu* pravi je odabir za vas.

Za sam kraj sačuvali smo jednu od značajnijih i provokativnijih sesija: *Zavisi li od lidera motivacija zaposlenog?* na kojoj ćemo se baviti suvremenim koncepcijama optimalne motivacije zaposlenika.

Kome je konferencija namijenjena?

1. *HR menadžerima i specijalistima za razvoj* - Ovim putem željeli smo potaknuti



i inspirirati kolege iz HR-a za dalji razvoj kulture liderstva u njihovim organizacijama. Također, nudimo im priliku da se podsjetite korisnosti procesnog, odnosno projektnog rada na razvoju zaposlenih, kao i da pomognu u procesu demistifikacije jednog od glavnih pitanja današnjice: „Što HR zapravo čini i koja je točno njihova uloga u kontekstu razvoja lidera?“ Učesnici će se na konferenciji upoznati s konkretnim prijedlozima i rješenjima uglednih poslovnih savjetnika te s načinom rada njihovih kolega iz drugih sustava.

2. *Senior menadžerima i vlasnicima kompanija* – Najveća vrijednost koju će ova ciljna grupa imati od konferencije ogleda se u konkretnim, svjetski priznatim modelima i alatima liderstva te u vrijednim iskustvima ostalih sudionika. Pitanja s kojima se vrlo često susrećemo u suradnji s klijentima tiču se same motivacije rukovodioca za razvoj vlastitih vještina te vještina rukovođenja zaposlenih kojima oni rukovode. Osim toga LEAD.ART je i mjesto na kojem ćete naići na sugovornike za preispitivanje postojećih stavova, uvjerenja, potreba i želja svih dionika procesa liderstva i menadžmenta.

Blanchard
INTERNATIONAL

3. *Mladim i budućim menadžerima* - Kako se postaje rukovodilac? Najčešće tako što prepoznamo operativca koji postiže sjajne rezultate u svojoj domeni posla. Zbog tendencije da ih se nagradi, izvrsne operativce promoviramo u rukovodioce. Međutim, kako se najveći broj rukovodilaca promovira na opisani način, a da pritom ne prođu stručnu edukaciju, statistički podaci ukazuju na ogromnu stopu neuspjeha. Stoga ćemo na konferenciji ovoj grupi učesnika ponuditi *jedinstveni ambijent* kako bi dobili ključne informacije za rukovođenje, dodatno promislili o tome što sa sobom nosi uloga rukovodioca te kako bi osvijestili sadašnje i buduće zadatke.



Jelena Jeremić
HR savjetnik, trener i coach

Što se dobije sudjelovanjem na konferenciji?

Rezime: 8 sati inspiracije i razmjene ideja, 11 sesija za preispitivanje, 2 paralelna tijeka za različite interese, 4 prikaza studije slučaja i mnoga različita iskustva, 5 globalno aktivnih modela liderstva, 3 pauze za umrežavanje, 10 poslovnih savjetnika za podršku i savjetovanje, 12 uglednih govornika, lidera, menadžera i HR-ova značajnog iskustva, 35 minuta sesije za održavanje pažnje: sve to u 1 jedinstvenom danu!

Stoga vas pozivamo da **1. ožujka 2018.** dođete u Beograd (hotel *Metropol Palace*), kako biste sudjelovali u **LEAD.ART konferenciji**. Pozivamo vas da sa svima nama podijelite izazove s kojima se suočavate na području liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja te da aktivno učestvujete u radionicama.

Ako se još uvijek dvoumite, skrećemo vam pažnju na brojne pogodnosti za rane prijave te na iznenađenja na samoj konferenciji!

Samo jedan klik dijeli vas od prijave:

<http://www.bart.rs/konferencija/>

Čekamo vas s nestrpljenjem!

lead art 2018

konferencija za građenje kulture rukovođenja

1. MART 2018.

Metropol Palace Hotel Beograd



LEADART.HART.RS

Sabrali smo sve naše iskustvo i pomnožili sa savetima i znanjima iskusnih rukovodilaca i HR-ova ovog vremena i „spakovali“ u jedan konferencijski dan. Posvećujemo ga svim dugogodišnjim i budućim liderima, kao i hr-ovima koji brinu o njima.

Dobro došli na našu leadership konferenciju!

2

PARALELNA TOKA ZA RAZLIČITA INTERESOVANJA

4

PRIKAZA STUDIJA SLUČAJA I MNOGO RAZMENE ISKUSTVA

11

SESIJA I RADIONICA ZA PREISPITIVANJE

5

GLOBALNO AKTUELNIH LIDERŠIP MODELA

8

SATI INSPIRACIJE I RAZMENE IDEJA

HR MENADŽERI I SPECIJALISTI ZA RAZVOJ

Inspirišite se za dalji razvoj lideršip kulture u svojoj organizaciji.

Podsetite se prednosti projektnog i procesnog razvoja menadžera.

Zajedno sa kolegama menadžerima iskristališite granice svoje uloge.

Posavetujte se sa konsultantima i razmenite iskustvo sa kolegama. I sami dajte doprinos kreiranju uspešnog tržišta i lideršip kultura.

SENIOR MENADŽERI I VLASNICI KOMPANIJA

Prikupite smernice za upravljanje svojim timom rukovodilaca.

Motivišite se za dalje unapređenje svojih veština rukovođenja.

Kritički preispitajte svoje dosadasnje liderske stavove.

Upoznajte na jednom mestu savremene, svetski priznate, lideršip modele.

Uštedite vreme u traženju odgovora na svoje dileme i pitanja.

MLADI ILI BUDUĆI MENADŽERI

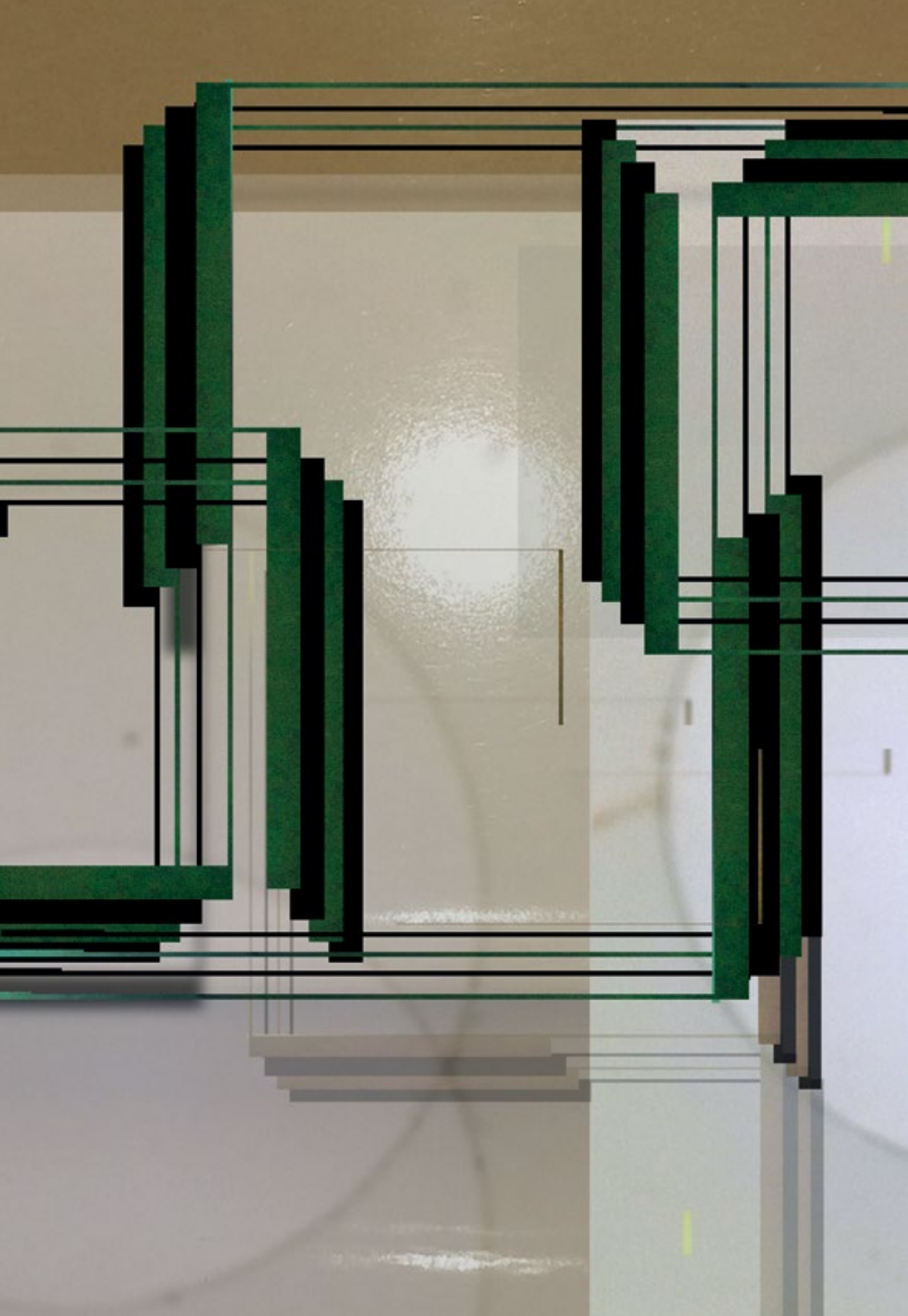
Još bolje osvestite i uđite u svoju lidersku ulogu.

Učite iz tuđih dobrih, ali i loših, praksi.

Uzmite spremna rešenja za svoju menadžersku karijeru.

Proširite i ojačajte svoju mrežu kontakata i podrške.

Prodiskutujte bazične aspekte liderstva izlistane na jednom mestu.



Čime se lideri zapravo bave?

John P. Kotter

Liderstvo se definitivno razlikuje od menadžmenta, mada ne iz onih razloga kojih se prvih prisjetimo. Liderstvo nije ni misteriozni ni mistični fenomen, ono nije presudno povezano s karizmom ili nekim drugim egzotičnim crtama osobnosti. Liderstvo također nije rezervirano za nekolicinu „odabranih“, nije „bolje“ od menadžmenta niti mu je ono zamjena – u bilo kojem smislu.

Suprotno tome, o liderstvu i menadžmentu trebalo bi promišljati kao o dvama osobujnim, te istovremeno komplementarnim sustavima aktivnosti od kojih svaki funkcionira na specifičan način implementirajući specifične aktivnosti. U kontinuirano promjenjivom i kompleksnom poslovnom

okruženju, oba sustava - i liderstvo i menadžment - neophodna su za uspjeh.

U današnje vrijeme, u većini svjetskih tvrtki nailazimo na suviše menadžmenta i premalo liderstva pa bi stoga organizacije širom svijeta trebale što skorije razviti kapacitete

za ispravno razumijevanje i korištenje liderstva. Uspješne kompanije, naime, ne čekaju pasivno da im se lideri odnekud pojave. One aktivno tragaju za ljudima u kojima se kriju traženi potencijali kako bi ih izložili specijalnim izazovima dizajniranim na način da učinkovito razviju spomenute potencijale. Štoviše, uz pravilnu selekciju, brigu, njegu, edukaciju i podršku, brojni ljudi mogu obavljati izazovni posao lidera u poslovnoj organizaciji.

Pa ipak, dok se bave obukom lidera organizacije ne bi trebale smetnuti s uma važnu činjenicu da s jakim liderstvom i slabim menadžmentom neće unaprijediti već da će prije unazaditi poslovanje. Shodno tome, istinski izazov ogleda se u spajanju snažnog liderstva i snažnog menadžmenta na način da jedan uravnotežuje drugi.

Naravno, ne može svatko istovremeno biti dobar lider i dobar menadžer. Neki ljudi

jednostavno nemaju kapacitete da postanu snažni lideri i izvrsni menadžeri; prema svojim sposobnostima oni obično pretežu na jednu od strana. Primjerice, pojedinci kriju u sebi velike liderske potencijale, ali zbog brojnih razloga nisu niti mogu postati snažni menadžeri. Mudre tvrtke cijene i poštuju obje grupe te se istinski trude da pod svojim okriljem okupe i jedne i druge ljude.

Međutim, kada je riječ o tome da se osoba pripremi na izazove novih uloga predsjednika uprave ili glavnog izvršnog direktora, čini se kako kompanije redom zaboravljaju na recentnu stručnu literaturu koja jasno naglašava da se istovremeno ne može voditi i menadžirati. Unatoč svemu napisanom i izgovorenom, organizacije i dalje pokušavaju stvoriti hibridnu vrstu stručnjaka koju bismo mogli nazvati „lider-menadžeri“. Razlog tomu nesumnjivo leži u činjenici da se istinska razlika liderstva i menadžmenta ne prepoznaje baš najbolje.

Razlike liderstva i menadžmenta

Menadžment se primarno odnosi na borbu s kompleksnošću.

Menadžment se primarno odnosi na *borbu s kompleksnošću*. Praksa i procedure menadžmenta u najvećoj su mjeri nastale kao odgovor na vjerojatno najznačajniju ljudsku inovaciju 20. stoljeća: *velike složene organizacije*. U nedostatku kvalitetnog menadžmenta, organizacije postaju kaotične i to u mjeri koja im lako može ugroziti egzistenciju. Kako bi u poslovanje uvele *red i konzistentnost* - pogotovo u ključne dimenzije kvalitete i rentabilnosti proizvoda - neophodan im je sposoban menadžment. S druge strane liderstvo se bavi *promjenama*. S obzirom na to da je poslovni svijet

posljednjih godina postao izuzetno konkurentan i promjenjiv, liderstvo – koje se bavi promjenama - postalo je presudno važno. Brze tehnološke promjene, povećana internacionalna konkurentnost, deregulacija tržišta, prekapacitiranost kapitalno intenzivnih industrija, nestabilnosti naftnih kartela, kupoprodaja visokorizičnim obveznicama kao i demografske promjene radne snage samo su neki od čimbenika u korijenima spomenutih promjena. Krajnji rezultat navedenog ogleđa se u notornoj činjenici modernog poslovanja: ako činimo isto što smo jučer činili, te ako sve to činimo pet posto učinkovitije - dugoročni uspjeh neće nam biti garantiran. Moderno poslovno okruženje zahtijeva da se organizacije upuste u značajnije promjene kako bi dugoročno održale konkurentnost i opstale u novim uvjetima poslovanja. A „više promjena“ uvijek zahtijeva „više liderstva“ - jednostavno je to tako.

Primjerice, u kontekstu promjena i liderstva mogli bismo se pozvati na analogiju s vojskom koja izgleda otprilike ovako: u mirnodopskim uvjetima, za uspješno funkcioniranje vojske potrebno je malo liderstva na samom vrhu sustava te učinkovita administracija i menadžment na svim ostalim razinama. U ratnim uvjetima situacija se stubokom mijenja jer vojsci tada na svim razinama sustava najviše treba kompetentno liderstvo. Još uvijek, naime, nitko nije otkrio kako učinkovito „menadžirati“ vojnicima u ratu; u ekstremnim uvjetima jednostavno ih treba voditi.

Navedene različite funkcije - *suočavanje s kompleksnošću* i *nošenje s promjenama* - određuju potom specifične aktivnosti kojima se lideri i menadžeri bave jer oba sustava podrazumijevaju da se točno definira što se treba napraviti, s kojim ljudima će se to napraviti te na koncu kontrolu kako bi se

Liderstvo se bavi promjenama.

sve to doista i napravilo u praksi. Lideri i menadžeri podjednako se bave navedenim zadacima, ali na drugačiji način.

Organizacije upravljaju kompleksnošću prvenstveno uz pomoć *planiranja* i *budžetiranja* - postavljajući ciljeve za budućnost (kratkoročne, srednjoročne i dugoročne), definirajući korake za njihovu realizaciju te na kraju alocirajući resurse radi ostvarivanja zacrtanog plana. S druge strane, vođenje organizacije kroz konstruktivne promjene započinje *usmjerenjem* - osmišljavanjem vizije poželjne budućnosti (obično je riječ o dalekoj budućnosti) – koje prate strategije za uvođenje promjena neophodnih za dostizanje željene vizije.

Kapacitete za realizaciju zacrtanog plana menadžment razvija *organiziranjem* i *kadrovanjem* - osmišljavanjem primjerene organizacijske strukture i radnih mjesta neophodnih za realizaciju plana, odabirom kompetentnih djelatnika, komuniciranjem s djelatnicima kako bi razumjeli sve postavke plana, delegiranjem odgovornosti za realizaciju plana te konstruiranjem sustava za pomno praćenje implementacije. U kontekstu liderstva, ekvivalentna aktivnost je *usklađivanje*: podrazumijeva „prenošenje

novog usmjerenja osobama koje su sposobne stvarati koalicije, razumiju viziju lidera i posvećene su ostvarenju te vizije“.

Na kraju treba kazati kako realizaciju plana menadžment ostvaruje pomoću *kontrole* i *rješavanja problema* – formalnim i neformalnim praćenjem ostvarenih i planiranih rezultata; uz pomoć izvještaja, sastanaka i ostalih alata; identifikacijom devijacija na temelju kojih se iznova provodi planiranje i organiziranje s namjerom da se eventualni

problemi što prije uklone. U kontekstu liderstva situacija je značajno drugačija jer dostizanje vizije prije svega zahtijeva *motiviranje* i *inspiriranje* - u smislu da se ljude kontinuirano održava u kretanju na pravom putu, unatoč preprekama, apelirajući na osnovne, ali često zaboravljene ljudske potrebe, vrijednosti i emocije.

Pažljivom analizom navedenih aktivnosti lakše ćemo osvijestiti potrebne vještine liderstva.

Usmjeravanje vs. planiranje i budžetiranje

S obzirom na to da je ključna funkcija liderstva *poticati promjene*, usmjeravanje tih promjena za liderstvo je fundamentalno važno.

Iako ljudi često zamjenjuju ove dvije aktivnosti (ili dva procesa), „usmjeravanje“ promjena značajno se razlikuje od „planiranja“ i „dugoročnog planiranja“. Primarna razlika ogleda se u tome što je *planiranje*

menadžerski proces, deduktivan po prirodi (analitičan, utemeljen na činjenicama, op.ur.), dizajniran na način kako bi generirao uređene rezultate, a ne promjene. Za razliku od toga, *usmjeravanje* je induktivni proces (uvođenje u nešto, navođenje u nešto, davanje osnovnih pojmova o nečemu, op. ur.). Lideri se, naime, bave kontinuiranim prikupljanjem brojnih podataka i informacija tragajući u njima za obrascima, odnosima i vezama kojima objašnjavaju realnost. Štoviše, aspekt usmjeravanja liderstva nema za cilj produkciju planova, već *vizija* i *strategija* koje opisuju poslovno okruženje, poslovne modele, tehnologiju i korporativnu kulturu u bližoj i daljnjoj budućnosti te pritom artikuliraju realne i izvodive pristupe za njihovo ostvarenje.

Pa ipak, brojni razgovori i diskusije o viziji imaju tendenciju skliznuti u domenu mističnog. Posljedično tome, na viziju se gleda kao na neki specijalni fenomen kojem su tek rijetki pojedinci dorasli. Smatra

S obzirom na to da je ključna funkcija liderstva poticati promjene, usmjeravanje tih promjena za liderstvo je fundamentalno važno.

se kako se obični ljudi - pa čak i oni talentirani - ne trebaju u tom smislu ničim nadati jer je vizionarstvo, navodno, rezervirano za odabrane. Međutim, u stvarnosti nije tako. Usmjeravanje biznisa nije magija već prije zahtjevni te ponekad iscrpljujući proces prikupljanja i analiziranja podataka i informacija. Ljudi koji mogu jasno izraziti viziju nisu mađioničari već duboki strateški mislioci spremni preuzeti rizik.

Također treba kazati kako se od vizije i strategije ne očekuje da budu inherentno briljantni ili inovativni; štoviše, neke od najboljih vizija i strategija bile su sve samo ne takve. Učinkovite poslovne vizije nisu „izvanzemaljske“ te se obično sastoje od poznatih ideja. Međutim, inovativnim kombiniranjem postojećih ideja koje one sadržavaju stvaraju se novi poslovni modeli i pristupi s time da često čak ni to nije slučaj.

Primjerice, kada je Jan Carlzon, CEO *Scandinavian Airline Systemsa*, pričao o viziji prema kojoj će SAS postati „najbolja zrakoplovna kompanija za poslovne korisnike“, nije rekao ništa novo što stručnjaci u zrakoplovnoj industriji otprije nisu znali. Poslovni korisnici konzistentnije koriste usluge zrakoplovnog prijevoza od predstavnika drugih tržišnih niša te su, općenito gledano, spremniji više platiti za uslugu. Prema tome, fokusiranje na taj segment korisnika tvrtkama u industriji pruža mogućnost ostvarivanja viših marži uz stabilno poslovanje i postojan rast. Pa ipak, iako je sve bilo toliko očito, u industriji protkanoj birokracijom umjesto vizionarstvom nikada ranije ni jedna kompanija nije uspjela navedene jednostavno činjenice objediniti u koherentnu cjelinu. SAS se prvi posvetio tom naizgled jednostavnom cilju i ostvario nevjerovatan uspjeh.

Originalnost vizije nije toliko važna koliko je važno da ona s jedne strane dobro

Ljudi koji mogu jasno izraziti viziju nisu mađioničari već duboki strateški mislioci spremni preuzeti rizik.

služi glavnim dionicima (interesnim grupama): kupcima, dioničarima i djelatnicima, a s druge strane da se može jednostavno pretočiti u realnu, korisnu i primjenjivu konkurentnu strategiju. Loše vizije, naime, imaju tendenciju ignorirati prava i potreba važnih dionika i to na način da favoriziraju jedne u odnosu na druge; primjerice, djelatnike u odnosu na kupce ili dioničare. Drugi česti problem povezan s vizijom ogleda se u njejoj strateškoj nekoherentnosti. U slučaju tvrtke koja od osnutka nije bila ništa drugo doli prosječan igrač na tržištu, priča o tome kako će postati „tržišni lider“ obično nije vizija već puka maštarija.

U organizacijama u kojima ima „suviše menadžmenta“ i „pre malo liderstva“, najčešća pogreška obično se sastoji u tome što uprava „dugoročnim planiranjem“ pokušava zamijeniti usmjerenje. Međutim, takav pristup nije ništa drugo doli pogrešna interpretacija *definiranja usmjerenja* te zbog toga jednostavno ne funkcionira.

Riječju, dugoročno planiranje jednostavno oduzima suviše vremena jer se dugoročni planovi moraju (pre)često redefinirati - uvijek kad se nešto neplanirano dogodi. A kako su u dinamičkom poslovnom

DEFINIRANJE USMJERENJA: LOU GERSTNER U AMERICAN EXPRESSU

Kada je 1979. godine Lou Gerstner postao predsjednik uprave Travel Related Servicesa (TRS-a) - ogranka American Expressa - poslovna jedinica suočavala se s najvećim izazovima u 130-godišnjoj povijesti AmEx-a. Brojne banke počele su tada nuditi Visa i MasterCard kreditne kartice koje su bile izravni konkurenti American Expressu. Osim toga, dvadesetak novih tvrtki iz sektora financija najavljivalo je ulazak u biznis s putničkim čekovima! Na zreom tržištu, kakvo je spomenuto tada bilo, povećanje konkurencije uglavnom vodi predvidljivom obrascu smanjenja marži i zaustavljanja rasta.

Pa ipak, Gerstner nije došao da bi se odmah na početku predao. Prije nego što je počeo raditi za American Express, pet godina proveo je na poziciji poslovnog savjetnika TRS-a analizirajući poslovanje divizije koja je evidentno gubila novac kao i kartični segment poslovanja koji se činio konkurentnim i perspektivnim. Nakon dolaska na novo radno mjesto, Gerstner se sa svojim timom posvetio propitivanju sustava o uvjetima poslovanja, tržištu i konkurenciji te je tako stvorio sasvim novo razumijevanje biznisa. U tom procesu, automatski je počeo stvarati novu viziju TRS-a koja nimalo nije nalikovala „stogodišnjem starcu“ koji se bori s konkurencijom u razvijenoj industriji.

Unatoč snažnom jurišu VISA-e i MasterCarda, Gerstner nije sumnjao da će TRS transformirati u dinamičnu rastuću tvrtku. Rješenje je vidio u preusmjeravanju težišta poslovanja na globalno tržište - naročito na imućne korisnike American Expressa koje su tradicionalno usluživali vrhunskim proizvodima. Dodatnom segmentacijom tržišta, agresivnim razvojem novih proizvoda i usluga te investiranjem u povećanje produktivnosti i smanjenje troškova, TRS je odjednom mogao pružati najkvalitetniju uslugu na tržištu i to korisnicima većeg diskrecijskog prihoda koji su si mogli priuštiti više TRS-ovih usluga nego ranije.

Tjedan dana nakon imenovanja Gerstner je okupio ljude koji su vodili segment kartičnog poslovanja kako bi ih propitao o načelima na kojima temelje posao. U suštini, usmjerio se na propitivanje dviju temeljnih pretpostavki u osnovama njihova poslovanja: prema prvoj pretpostavci poslovna jedinica trebala je ostati samo na jednom proizvodu – tradicionalnoj zelenoj kartici, a prema drugoj pretpostavci taj jedan jedini proizvod ozbiljno je bio ograničen u smislu razvoja i inovacija.

Osim toga, Gerstner se odmah po dolasku posvetio osnaživanju poduzetničke kulture zapošljavajući i educirajući djelatnike koji će se odlično snalaziti u novom okruženju te potom jasno komunicirajući željeno usmjerenje. Najvažnija inovacija odnosila se na bezuvjetno nagrađivanje inteligentnog preuzimanja rizika. Osim toga, upustio se u bespoštednu borbu s birokracijom kako bi olakšao poduzetništvo u organizaciji. Također se okrenuo nadogradnji standarda zapošljavanja te je uskoro stvoren TRS-ov Graduate Management Program koji je mladim ljudima velika potencijala nudio specijalne treninge, izloženost posebnim iskustvima te neobično snažnu povezanost s ljudima iz top menadžmenta. Kako bi ohrabrio preuzimanje rizika, Gerstner je utemeljio Great Performers program kojim se djelatnike nagrađivalo za pružanje „izvanredne usluge korisnicima“ – što je bilo središnje načelo nove vizije organizacije.

Brojni poticaji nove uprave ubrzo su stvorili nove proizvode i usluge koji su brzo i lagano osvajali nova tržišta pa je TRS dramatično proširio prisustvo u inozemstvu. Godine 1988. AmEx kartice izdane su u 29 različitih valuta (u odnosu na 11 valuta deset godina ranije). Osim toga, strateška jedinica agresivno se usredotočila na dva tržišna segmenta na koje ranije nisu obraćali pažnju: žene i studente. Godine 1981. TRS je uspio povezati karticu i usluge putničke agencije kako bi kompanijskim klijentima ponudio jedinstveni sustav praćenja i kontrole troškova putovanja. Do 1988. godine, AmEx je izrastao u petog po veličini „direct-mail“ trgovca u SAD-u.

Od svih novih proizvoda najuspješnijima su se pokazali: 90-dnevno osiguranje svih kupovina AmEx karticom, Platinum American Express kartica i revolving kartica nazvana „Optima“. Godine 1988. kompanija razvija posebnu tehnologiju obrade fotografija za naplatu računa kojom su mogli generirati mnogo prikladnije mjesečne izvještaje korisnicima i smanjiti sveukupne troškove naplate za 25 posto.

Kao rezultat opisanih inovacija, TRS je u razdoblju od 1978. do 1987. godine povećao ukupne prihode za nevjerojatnih 500 posto, dakle, po prosječnoj godišnjoj stopi od 18 posto, nadmašivši time brojne visoko-tehnološke tvrtke koje obično bilježe visoke stope rasta. S rastom dionice od 28 posto u 1988. godini također je nadmašio brojne visoko profitabilne tvrtke koje uglavnom dolaze iz sektora niskih stopa rasta.

okruženju neplanirani događaji vremenom postali normala, dugoročno planiranje vremenom se pretvorilo u tegobnu aktivnost koja troši nevjerojatne količine vremena i ostalih resursa. Upravo su zbog toga najuspješnije svjetske tvrtke izrijekom ograničile vremenski okvir za planiranje s time da su neke otišle i dalje nazvavši “dugoročno planiranje” paradoksalnim terminom koji je u kontradikciji sa samim sobom.

U tvrtkama koje nemaju usmjerenja ponekad se i kratkoročno planiranje pretvori u „crnu rupu“ nevjerojatnih sposobnosti „proždiranja“ dragocjenog vremena i resursa. Kada nema vizije ili strategije koje stvaraju okvire i vode planiranje, svaka nova mogućnost zahtijeva novi plan. U takvim okolnostima, kontingencijsko planiranje (engl. *contingency planning*, planiranje kojim se definiraju aktivnosti organizacije kao

odgovor na specifične poremećaje i promjene čimbenika koji se ne mogu kontrolirati, op. ur.) može beskonačno dugo trajati odvlačeći pritom pažnju i energiju s mnogo važnijih aktivnosti. Nakon nekog vremena, opisana situacija u menadžera će neizostavno probuditi ciničnost pa će se zbog toga proces planiranja nerijetko pretvoriti u degeneriranu i visoko ispolitiziranu aktivnost.

Planiranje najbolje funkcionira onda kada je u organizaciji komplementarno *definiranju usmjerenja*, a ne kada se pokušava predstaviti kao njegova zamjena. Štoviše, kvalitetno planiranje u praksi odlično služi kao svojevrsni „punkt provjere“ realnosti definiranog usmjerenja. Slično tome, kompetentno *definiranje usmjerenja* osigurava okvir unutar kojeg se izvodi planiranje pomažući pritom u razdvajanju „žita od kukolja“ - važnog i nevažnog planiranja.

Usklađivanje ljudi vs. organiziranje i kadroviranje

Glavno obilježje modernih organizacija fenomen je *međuovisnosti* - istovremeno nitko nema potpunu autonomiju, ali su pritom svi međusobno povezani: poslom, tehnologijom, menadžerskim sustavima i hijerarhijom. Nažalost, ovaj fenomen veliki je i specifični izazov u pokušajima organizacija da se promijene. Naime, kada nema usklađenosti nema niti kretanja u istom smjeru pa djelatnici jednostavno „zapinju“ i „padaju“ jedni preko drugih. Predsjednicima uprava i izvršnim direktorima koji su više menadžeri nego lideri poticanje kretanja ljudstva u istome smjeru iz nekog razloga veliki je problem. Stoga iznova naglašavam: predsjednici uprava i izvršni direktori trebali bi se baviti *usklađivanjem*, a ne *organiziranjem* ljudi.

Kao što je ranije rečeno, menadžeri se bave „organiziranjem“ humanih sustava kako bi se što preciznije i učinkovitije izvršili planovi. Naravno, za to su im potrebne brojne potencijalno kompleksne odluke. Tvrtka se naime mora odlučiti o poslovima i pratećim odnosima, mora zaposliti prikladne djelatnike, osigurati treninge onima kojima je edukacija potrebna, komunicirati planove djelatnicima te na kraju odlučiti o tome u kojoj će mjeri i kome delegirati autoritet. Također mora osmisliti prikladni sustav ekonomskih poticaja za implementaciju plana, kao i sustav praćenja implementacije i obavještanja o eventualnim odstupanjima. Riječ je, dakle, o odlukama koje nalikuju promišljanju arhitekta: kako najbolje uklopiti elemente u odgovarajući kontekst?

CHUCK TROWBRIDGE I BOB CRANDALL U EASTMAN KODAKU

Eastman Kodak ušao je u biznis proizvodnje kopirnih strojeva početkom '70-ih godina, koncentrirajući se na tehnički sofisticirane strojeve koje su prodavali po cijeni od 60.000 dolara po komadu. Tijekom sljedeće dekade, biznis je kontinuirano rastao te su uskoro zabilježili milijardu dolara prihoda od prodaje. Međutim, troškovi poslovanja bili su izuzetno visoki pa su stoga profiti bili niski što je sustavu stvaralo brojne probleme. Godine 1984. Kodak je morao otpisati gotovo 40 milijuna dolara zaliha.

Većina ljudi u kompaniji znala je za brojne probleme, ali se nisu mogli složiti kako da ih riješe. Radi toga se Chuck Trowbridge, novi predsjednik uprave poslovne jedinice za proizvodnju kopirnih strojeva, u prva dva mjeseca nakon imenovanja susreo sa svim ključnim osobama pod njegovim vodstvom te sa svim drugim osobama iz Kodaka koje su prema njegovu mišljenju na neki način utjecale na biznis proizvodnje i prodaje kopirnih strojeva. Posebno važnima smatrao je djelatnike odjela razvoja, proizvodnje i inženjeringa pod vodstvom Boba Crandalla.

Nedugo zatim, Trowbridge i Crandall razvili su jednostavnu viziju poslovne jedinice za proizvodnju kopirnih strojeva: „postati svjetska klasa u kvaliteti proizvodnje i ukloniti birokraciju kako bi se osnažila decentralizacija tvrtke“. Međutim, unatoč jednostavnosti nikako nisu uspjeli viziju prenijeti djelatnicima jer se ista značajno razlikovala od svega što se ranije događalo

u jedinici, ali i u cijelom Kodaku. Zbog toga su Trowbridge i Crandall stavili u pogon niz novih komunikacijskih kanala i koristili ih za naglašavanje zaokreta u poslovanju te za usklađivanje ljudstva prema novom usmjerenju:

- tjedne sastanke s dvanaesticom izravno podređenih,
- mjesečni "forum o proizvodima za kopiranje" koji je na jednome mjestu okupljao predstavnike svih organizacijskih jedinica pod njihovim vodstvom,
- posebnu platformu za dijalog o najnovijim unaprjeđenjima starih i proizvodnji novih proizvoda kako bi se postigli još bolji učinci,
- kvartalni sastanak naziva "State of the Department" na kojem su se voditelji poslovnih jedinica sastajali sa svim djelatnicima dotične jedinice.

Jednom mjesečno Trowbridge i Crandall, te svi njima izravno podređeni menadžeri, sastajali su se sa stotinjak djelatnika iz nasumce odabranih dijelova organizacije kako bi raspravljali o temama koje su djelatnicima bile važne. Kako bi se uskladili s najvećim dobavljačem - Kodak Aparatus Divisionom koji je dostavljao trećinu svih dijelova za jedinicu dizajna i proizvodnje – svakog četvrtka sastajali su se s njihovim top menadžmentom na ručku. Kasnije su pokrenuli format tzv. "poslovnih sastanaka" na kojima su se njihovi menadžeri susretali s dvadesesticom djelatnika i raspravljali o specifičnim temama poput zaliha ili optimizacije proizvodnje. Osnovni cilj njihovih nastojanja bio je to da se svaki od 1.500 zaposlenika barem jednom godišnje nađe u nekom novostvorenom formatu kako bi otvoreno i bez cenzure izrazio što misli o organizaciji i poslovanju.

U svrhu poboljšanja komunikacije Trowbridge i Crandall okrenuli su se i pisanoj riječi. Primjerice, pokrenuli su "Copy Products Journal" koji je na četiri do osam stranica mjesečno zaposlenicima prenosio što se događa u firmi te na tržištu općenito. Osim toga, osmislili su i program nazvan "Dialog Letters" koji je djelatnicima pružao mogućnost da Trowbridgu i Crandallu postavljaju anonimna pitanja na koje su oni garantirali odgovore i objavljivali ih na zajedničkoj ploči.

Pa ipak, kao najmoćnije sredstvo pisane komunikacije pokazali su se veliki grafikoni na kojima su se prikazivale performanse kvalitete, troškova, prihoda i ostalih značajnih čimbenika proizvodnje i prodaje proizvoda, stavljeni u odnos s planiranim performansama. Grafikoni su bili iscrtani živopisnim bojama i postavljeni u glavnom holu sjedišta tvrtke te na ulazu u restoran tvrtke kako bi kontinuirano bili u vidnom polju što većem broju ljudi. Stotine umanjениh verzija grafikona razbacane su po proizvodnim pogonima kako bi izvještavale o dostignutoj razini kvalitete i troškovima specifičnih grupa proizvoda.

Intenzivno usklađivanje počelo je davati prve rezultate otprilike nakon šest mjeseci, a posebice godinu dana od pokretanja programa. Nakon prvih uspjeha, vizija je dodatno dobila na kredibilitetu što je pomoglo da se još više ljudi dušom i srcem uključi. Između 1984. i 1988. godine kvaliteta glavne proizvodne linije stostruko je uvećana. Greške po jedinici smanjile su se sa 30 na 0,3. U periodu od tri godine nakon poslovnog zaokreta troškovi drugih proizvodnih linija smanjeni su za 24 posto. Dostava u roku porasla je s 82 posto u 1985. godini na 95 posto u 1987. godini. Između 1984. i 1988. godine prosječne zalihe smanjene su za čak 50 posto iako je sveukupni obujam proizvodnje i prodaje višestruko povećan. Produktivnost, mjerena u proizvedenim jedinicama po zaposlenom proizvodnom radniku, između 1985. i 1988. godine udvostručena je.

Za usklađivanje je relevantan svaki entitet koji može potaknuti ili blokirati implementaciju vizije i strategije.

Usklađivanje je drugačije; mnogo je više *komunikacijski izazov* nego problem dizajna. Usklađivanje podrazumijeva mnogo više razgovara s ljudima nego „organiziranje“. Ciljna populacija pritom se proteže od nadređenog do podređenog osoblja, kolega, osoblja drugih organizacijskih jedinica pa sve do dobavljača, javnih službenika pa čak i potrošača. Za usklađivanje je relevantan svaki entitet koji može potaknuti ili blokirati implementaciju vizije i strategije.

Pokušaj da se ljudima približi i objasni vizija alternativne budućnosti komunikacijski je izazov sasvim drugačije magnitude u odnosu na pokušaje da ih se „organizira“ radi izvršenja kratkoročnog plana. Navedena razlika može se, primjerice, metaforički usporediti sa sportom: s trenerom koji pokušava prenijeti igračima što će tko raditi i kako će se tko kretati prilikom napada na protivnički gol, te s trenerom koji igračima pokušava prenijeti potpuno novu strategiju igre kojom će se ekipa voditi u drugoj polovici sezone.

Bez obzira na to prenosi li se s puno riječi i govora ili samo s nekoliko pažljivo odabranih simbola, takve poruke ne prihvaćaju se samo zbog toga što su shvaćene

sa semantičkog stajališta već radi *kredibiliteta lidera* koji su uspjeli pridobiti ljude da vjeruju u ono što im oni govore. A na kredibilitet presudno utječe više čimbenika: ranije dostignuća, sadržaj poruke koja se prenosi, reputacija komunikatora u smislu osobnog integriteta, pouzdanosti i dosljednosti u smislu jedinstva misli, riječi i djela.

Usklađivanje na koncu vodi ka osnaživanju (engl. *empowerment*) i to u mjeri i na način koji je klasičnim „organiziranjem“ neostvariv. Naime, jedan od ključnih razloga nemogućnosti praćenja tržišnih i tehnoloških promjena u brojnim organizacijama širom svijeta je u tome što je u tim sustavima *nemoć* postala prevladavajući osjećaj.

Djelatnici su vremenom naučili kako ih se ne uvažava i grubo odbacuje čak i onda kada ispravno uoče značajne promjene u okruženju i poduzmu primjerene aktivnosti da se iste neutraliziraju. Na kraju se nekako uvijek dogodi da se nekoj osobi - koja je više pozicionirana u hijerarhiji - njihova aktivnost ne sviđa. “Tko ti je rekao da se time baviš? To nije tvoj posao! Šuti i radi što ti se kaže,” samo su neki iz širokog repertoara prijekora s kojima se svakodnevno susreću.

Usklađivanje umnogome pomaže da se ovakvi problemi uspješno riješe, i to na dva osnovna načina:

1. Jasno usmjerenje, koje se komunicira kroz organizaciju, djelatnike na nižim razinama podržava u poduzimanju aktivnosti bez straha od eventualnih posljedica. Sve dok je usklađeno s vizijom, njihovo ponašanje sa sobom ne povlači negativne reperkusije,
2. S obzirom na to da su svi okrenuti istom cilju, mnogo su manje šanse za konflikte te su mnogo manje šanse da se inicijative pojedinaca zbog konflikata blokiraju.

Motiviranje vs. kontroliranje i rješavanje problema

S obzirom na to da je *promjena* ključna funkcija liderstva, važan mehanizam za suočavanje s neizbježnim otporima promjeni sposobnost je lidera da potiču specifično ponašanje posebne posvećenosti, energičnosti i živahnosti. Poput *definiranja usmjerenja* kojim se određuje kojim ćemo se putem kretati i *učinkovitog usklađivanja* kojim potičemo ljude da se otisnu na željeno putovanje, uspješna *motivacija* pomaže da se prebrode neizbježne prepreke.

Prema logici menadžmenta, mehanizmi kontrole kontinuirano uspoređuju ponašanje sustava s planiranim ponašanjem kako bi se pravovremeno poduzele korektivne aktivnosti onda kada se devijacije utvrde. Na primjeru proizvodnog postrojenja kojim se uspješno upravlja to znači da se procesom planiranja utvrđuju osjetljivi ciljevi kvalitete, zatim se „organiziranjem“ gradi organizacija koja će ostvariti postavljene ciljeve, a kontroliranjem se osigurava da se eventualni propusti odmah primijete i isprave, a ne da se na ispravke čeka 30 ili 60 dana.

Onoliko koliko je menadžmentu kontrola važna, toliko im je *visoka motiviranost* i *inspiriranost* irelevantna. Naime, menadžerski procesi jednostavno se ne mogu osloniti na „neobične“ kategorije motivacije i inspiriranosti koje ne znaju potaknuti kad im treba. Cjelokupna svrha postojanja sustava i strukture ogleđa se u tome da pomogne normalnim ljudima normalnog ponašanja uspješno obaviti svakodnevna rutinska zaduženja. Dakle, u svijetu menadžmenta nema mjesta za uzbudljive i glamurozne kategorije poput „motivacije“ i „inspiracije“. To je menadžment. Jednostavno je to tako.

Liderstvo je drugačije. Realizacija velike vizije obično zahtijeva povremene „eksplozije“ većih količina energije. Motiviranje i inspiriranje podiže u ljudima energiju, ali ne tako što ih „gura u željenom smjeru“ kao sustav kontrole već tako što se bavi zadovoljenjem temeljnih ljudskih potreba postignuća, pripadanja, samopoštovanja i samorealizacije. Navedeni osjećaji diraju ljude na dubokim razinama mameći ih na moćne i „eksplozivne“ odgovore.

Istinski lideri motiviraju ljude na više načina. Kao prvo, organizacijsku viziju uvijek artikuliraju tako da naglase vrijednosti ljudi kojima se obraćaju kako bi im time posao učinili zanimljivim. Osim toga, istinski lideri uključuju ljude u odlučivanje o tome kako ostvariti viziju organizacije kako bi im pružili osjećaj kontrole.

Podržavanje napora djelatnika da shvate i realiziraju viziju pomoću coachinga, kvalitetnog feedbacka i modeliranja uloga druga je važna motivacijska tehnika koja pomaže

Poput *definiranja usmjerenja* kojim se određuje kojim ćemo se putem kretati i *učinkovitog usklađivanja* kojim potičemo ljude da se otisnu na željeno putovanje, *uspješna motivacija* pomaže da se prebrode neizbježne prepreke.

ljudima da se profesionalno razvijaju i osnaže vlastito samopoštovanje. Na kraju treba kazati da istinski lideri uvijek prepoznaju i nagrađuju uspjeh kako bi djelatnici dobili osjećaj postignuća i pripadnosti organizaciji koja neskriveno brine o njima. Kada se sve navedeno implementira, sam po sebi rad postaje intrinzično motiviran.

Što je više promjena u okruženju, to lideri moraju više motivirati podređene kako ne bi odustali od vodstva (drugih ljudi) te kako bi se učvrstilo liderstvo u sustavu.

Kada sve to profunkcionira u praksi, javlja se tendencija širenja fenomena liderstva organizacijom tako što brojni ljudi na sebe preuzimaju višestruke leaderske uloge unutar hijerarhije. A dostizanje takvog stanja izuzetno je važno jer suočavanje s promjenama u kompleksnom biznisu uvijek zahtijeva inicijativu mnoštva ljudi. Ništa manje od toga jednostavno ne funkcionira.

Međutim, naivno je vjerovati kako će liderstvo raznih izvora uvijek konvergirati istom cilju. Naprotiv, vjerojatnije je da će doći do brojnih konflikata pa je stoga neophodno u sustav instalirati mehanizme pažljivog usklađivanja osoblja koji se znatno razlikuju

od mehanizama usklađivanja klasičnih menadžerskih uloga.

Jake neformalne veze - na koje nailazimo u kompanijama zdrave kulture - koordiniraju aktivnosti liderstva na isti način na koji formalne strukture koordiniraju aktivnosti menadžera. Pa ipak, ključna razlika ogleda se u tome što se neformalne mreže mogu uspješno nositi sa zahtjevnim potrebama koordinacije ne-rutinskih aktivnosti i promjena, a formalne ne mogu.

Mnoštvo komunikacijskih kanala i povjerenje među ljudima koji su tim kanalima povezani umnogome pospješuje *usklađivanje* i *adaptaciju* jer pomaže da se konflikti među ulogama mnogo jednostavnije riješe.

Najvažnije od svega, spomenuti procesi dijaloga i usklađivanja često proizvode međupovezane i koherentne vizije, a ne međusobno konkurentne i nepovezane vizije. No, sve to zajedno zahtijeva mnogo veću količinu komunikacije nego u slučaju koordinacije menadžerskih uloga koju neformalne strukture – za razliku od formalnih – ipak mogu podnijeti.

Naravno, određene vrste neformalnih veza postoje u svim organizacijama ali su one vrlo često suviše slabe - neki ljudi su odlično umreženi, a neki nisu - ili su pak fragmentirane kada je umreženost jaka u odjelu marketinga i R&D-a ali su, primjerice, te dvije grupe izuzetno loše međusobno povezane. Nažalost, takve neformalne mreže ne podržavaju višestruko liderstvo.

Na kraju se može zaključiti kako su ekstenzivne neformalne mreže toliko važne da bi, u slučaju da ne postoje u organizaciji, njihovo stvaranje trebalo postati ključna aktivnost lidera u ranoj fazi transformacije.

Istinski lideri uvijek prepoznaju i nagrađuju uspjeh kako bi djelatnici dobili osjećaj postignuća i pripadnosti organizaciji koja neskriveno brine o njima.

MOTIVACIJA: RICHARD NICOLOSI U PROCTER & GAMBLEU

Dvadesetak godina od osnutka 1956. godine, Procter&Gambleov odjel za proizvodnju papirne galanterije uživao je u komotnom tržišnom položaju te se nije susretao s ozbiljnom konkurencijom. S obzirom na to da su proizvodili relativno kvalitetne proizvode i prodavali ih po prihvatljivim cijenama, lako su odbijali brojne pokušaje tvrtki koje su namjeravale odnijeti jedan dio tog tržišnog „kolača“. Međutim, pod naletima novih tržišnih igrača kasnih sedamdesetih njihova pozicija stubokom se promijenila. Analize su pokazale kako im je udio u segmentu dječjih pelena za jednokratnu upotrebu pao sa 75 posto sredinom 1970. na 52 posto 1984. godine.

Upravo je te godine Richard Nicolosi, nakon tri godine rada u manjoj firmi u vlasništvu P&G-a, zaposlen u „papirnu galanteriju“ na mjesto generalnog direktora divizije. Ondje je zatekao visoko centraliziranu organizaciju, opterećenu birokracijom i pretjerano zaokupljenu brojnim internim funkcionalnim ciljevima i projektima. Gotovo sve informacije o kupcima do uprave su dolazile isključivo u obliku kvantitativnih tržišnih pokazatelja. Tehničko osoblje se nagrađivalo za smanjenje troškova, a prodajno za povećanje volumena prodaje i tržišnog udjela pa su dva ključna sektora bila u tihom i žestokom ratu.

U kasno ljeto 1984. godine, uprava P&G dodijelila mu je mandat za provođenje promjena. Nakon tog trenutka Nicolosi je odmah počeo naglašavati kako su kreativnost i tržišna orijentiranost dvije kvalitete koje suštinski nedostaju poslovnoj jedinici pod njegovim vodstvom te da se on – kao novi direktor – želi odmaknuti od proizvodnje low-cost proizvoda. „Morao sam odmah jasno i nedvosmisleno ukazati“, kasnije je govorio Nicolosi, „da su se pravila igre stubokom promijenila“.

Novo usmjerenje prije svega se odnosilo na osnaživanje timskog rada i višestrukih uloga liderstva. Nicolosi je gorljivo promovirao strategiju grupnog upravljanja u vođenju poslovanja poslovne jedinice i pojedinih proizvodnih linija. U listopadu, značajno je proširio upravni odbor divizije brojnim imenovanjima te je povećao učestalost radnih sastanaka uprave s jednom mjesečno na jednom tjedno. U studenom su osnovali timove za upravljanje glavnim brendovima (dječjim pelenama, maramicama i papirnatim ručnicima) prebacivši na njih kompletnu odgovornost za poslovne rezultate brenda. Nicolosi je tada postao poznat po izjavi „izbjegavaj postupno - teži skokovitom“ misleći pritom na profite.

Tijekom prosinca, detaljnije i dublje uključio se u pojedine aktivnosti koje je smatrao posebno važnima. Primjerice, osobno se upoznao s vodstvom oglašivačke agencije i ključnim kreativcima, a od marketing menadžera grupe proizvoda „dječje pelene“ zatražio je da mu direktno raportira. Osim toga, Nicolosi je počeo mnogo više razgovarati s ljudima koji su razvijali nove proizvode.

U siječnju 1985. godine, upravni odbor divizije najavio je uvođenje nove organizacije koja je osim „brend timova“ sadržavala još jednu inovaciju u vidu „biznis timova za nove proizvode“. Tijekom proljeća, uprava je počela planirati važan motivacijski team building susret na kojem su okupljenima namjeravali prezentirati novu viziju divizije „papirne galanterije“.

Susret se dogodio 4. lipnja 1985. godine u lokalnom masonskom hramu okupivši na jednome mjestu nekoliko tisuća ljudi: sve djelatnike iz Cincinnatija kojima su se pridružili regionalni menadžeri prodaje i direktori proizvodnih jedinica. Nicolosi i drugi članovi uprave iskoristili su

priliku kako bi okupljenima prenijeli viziju organizacije koja će se ubuduće voditi načelom „svi smo mi lideri“. Susret se snimao s više kamera, a montirani video nakon nekoliko dana dostavljen je svim sudionicima kako bi iznova i na miru pogledali o čemu se na skupu razgovaralo te do kojih se zaključaka došlo.

Navedene aktivnosti pozitivno su utjecale na stvaranje poduzetničke klime u organizaciji te na motivaciju djelatnika koji su sada davali sve od sebe kako bi se vizija realizirala. Najviše inovacija došlo je od ljudi koji su se bavili novim proizvodima. Primjerice, Ultra Pampers - koji je prvi put predstavljen u veljači 1985. godine - povećao je tržišni udio kompletne Pampers proizvodne linije s 40 posto na 58 posto konačno učinivši liniju profitabilnom. A novi brend Luvs Delux unutar samo nekoliko mjeseci od predstavljanja povećao je tržišni udio za 150 posto.

Ostale inicijative zaposlenih uglavnom su se odnosile na samo funkcioniranje sustava, a neke su pristigle s najnižih hijerarhijskih razina. U proljeće 1986. godine, osnažene novom kulturom, poslovne tajnice osnovale su mrežu Secretaries network koja se bavila obukom i nagrađivanjem u svrhu razvoja „poslovnih tajnica budućnosti“. Opisujući emocije svojih kolegica, jedna od njih je kazala: „Ne vidim razlog zašto i mi ne bismo sudjelovale u realizaciji nove vizije“.

Na kraju 1988. godine prihodi divizije „papirnate galanterije“ porasli su za 40 posto u odnosu na 1984. godinu. U istom razdoblju profit je porastao za 68 posto, a sve to dogodilo se unatoč tržištu na kojem je konkurentnost sve više rasla.

Izgradnja kulture liderstva

Unatoč rastućem značaju liderstva za uspješnost poslovanja, čini se kako radna iskustva pojedinaca uglavnom negativno utječu na razvoj neophodnih atributa liderstva. Unatoč tome, neke organizacije kontinuirano uspijevaju stvarati izvanredne lidere i menadžere, a u tome je regrutacija osoba s liderskim potencijalima samo prvi korak.

Ono što je podjednako važno – ako ne i važnije – jeste mudro upravljanje njihovim karijerama. Naime, osobe koje su se pokazale učinkovite u vodećim liderskim ulogama obično dijele slična iskustva iz karijere.

Vjerojatno se to najprije može reći za element „značajnog izazova u ranoj karijeri“. Čini se, naime, kako se brojnim istinskim liderima već u ranim godinama karijere (dvadesetima, najkasnije ranim tridesetima) pružila prilika da se okušaju u vodstvu, riskiraju i uče iz vlastitih uspjeha i pogrešaka. Stoga se ne može zaključiti drugo nego da izgleda kako je upravo takav način učenja – na uspjesima i pogreškama, direktno u praksi - esencijalno važan za razvoj širokog spektra liderskih vještina i perspektiva. Također, čini se kako mladi upravo tako najbolje uče o „dvama licima liderstva“: njegovim potencijalima za uvođenje

promjena i problematičnim obrascima koji blokiraju promjene. U kasnijim fazama njihovih karijera primijećen je još jedan obrazac koji se čini važan za osobni rast. Čini se, naime, kako uspješni lideri uvijek imaju priliku širiti granice vlastite osobnosti - najčešće kao rezultat lateralnih kretanja u karijeri ili ranog unaprjeđenja na neko radno mjesto koje zahtijeva iznadprosječnu širinu. Ponekad im u tome pomažu neka druga sredstva, primjerice, specijalni radni zadaci ili specijalizirano obrazovanje, najčešće MBA studij.

Što god bilo, čini se kako je *širina znanja* do koje dolaze opisanim putem veoma korisna za sve aspekte liderstva. Također je tako i s *povezanošću* mrežom odnosa koju njeguju unutar i izvan kompanije. A kada organizacija većem broju osoba omogući ovakve prilike, odnosi koji se izgrađuju među ljudima tijekom vremena počinju stvarati snažnu neformalnu mrežu koja je od presudnog značaja za uspjeh višestrukih leaderskih inicijativa.

Korporacije koje razvijaju lidere iznadprosječnim uspjehom često naglašavaju značaj „uranjanja“ relativno mladih osoba u izazovne kontekste te se pritom vode osnovnom mišlju kako je decentralizacija *conditio sine qua non* modernog poslovanja pa im radi toga čim prije trebaju provjereno sposobni ljudi za upravljanje samostalnim jedinicama. Tvrtke kao što su *Johnson&Johnson*, *3M*, *Hewlett-Packard*, *General Electric* i mnoge druge pažljivo primjenjuju navedena načela znajući koliko su ona bitna za dugoročnu opstojnost.

Osim toga, izazovne mogućnosti za mlade lidere uprave kompanija često stvaraju tako što naglašavaju važnost poduzetništva i inovacija. Primjerice, tvrtka *3M* ima pravilo prema kojemu najmanje 25 posto prihoda

mora pristizati od proizvoda koji su na tržište uvedeni u posljednjih pet godina. Time se potiču manji projekti koji stvaraju brojne prilike za iskušavanje mladih ljudi leaderskih potencijala.

Opisana praksa - sama po sebi - u mogućnosti je pripremiti ljude za manje zahtjevne leaderske zadatke. Međutim, priprema ljudi za najviše leaderske pozicije neizostavno traži značajno ulaganje vremena u mentorstvo predsjednika i članova uprave i to tijekom dužeg vremenskog perioda. Aktivnosti lidera – koje se provode u svrhu razvoja mladih sposobnih pojedinaca koji će jednog dana preuzeti upravljanje tvrtkom – započinju traganjem za skrivenim potencijalima: unutar i izvan organizacije.

Iznova ponavljam, u procesu razvoja lidera nema ničeg magičnog i mističnog. Metode koje uspješni primjenjuju iznenađujuće su transparentne i jasne: svojski se trude mlade djelatnike i djelatnike na nižim organizacijskim razinama učiniti „vidljivima“ upravi i višem menadžmentu. Potom lideri i menadžeri – na osnovu vlastite zrelosti i iskustva, te na osnovu međusobnih razgovora – odabiru talente i procjenjuju u kojem smjeru treba ići njihov daljnji razvoj.

Korporacije koje razvijaju lidere iznadprosječnim uspjehom često naglašavaju značaj „uranjanja“ relativno mladih osoba u izazovne kontekste.

Naoružani spoznajom o ljudima koji imaju u sebi leaderskih potencijala, članovi uprave i viši menadžeri okreću se procesu *planiranja razvoja karijere*: ponekad je riječ o sastavnom dijelu formalnog planiranja sukcesije ili razvoja talenata, a ponekad o mnogo neformalnijem pristupu koji se odrađuje organski „usput“. Bilo kako bilo, za članove uprave i više direktore esencijalno je važno inteligentno procijeniti koje razvojne metode najbolje odgovaraju pojedinim kandidatima.

Kako bi poticale na sudjelovanje u navedenim aktivnostima, dobro vođene tvrtke dobro nagrađuju one lidere i menadžere koji

dokazano postižu rezultate u detektiranju i razvoju mladih potencijala. S obzirom na to da je takva postignuća teško precizno izmjeriti, navedene nagrade rijetko postaju predmetom formalnih sustava nagrađivanja i bonus shema već su one prije važan čimbenik u procesu promocije – posebice na visoke položaje – pa kandidati s tim sposobnostima mnogo brže i češće napreduju te, shodno tome, i bolje zarađuju. Primjerice, kada u kompaniji postoji jasna politika o tome da će prije napredovati „sposobni u razvoju lidera“, čak i oni koji nisu previše zainteresirani za traženi proces na koncu pronalaze načina i volje da u njemu sudjeluju.

Translated and reprinted by permission of *HBR Publishing*. This article was originally published under the English title *What Leaders Really Do* by John P. Kotter, December 2001. Copyright ©2017. by *HBR Publishing*, all rights reserved.

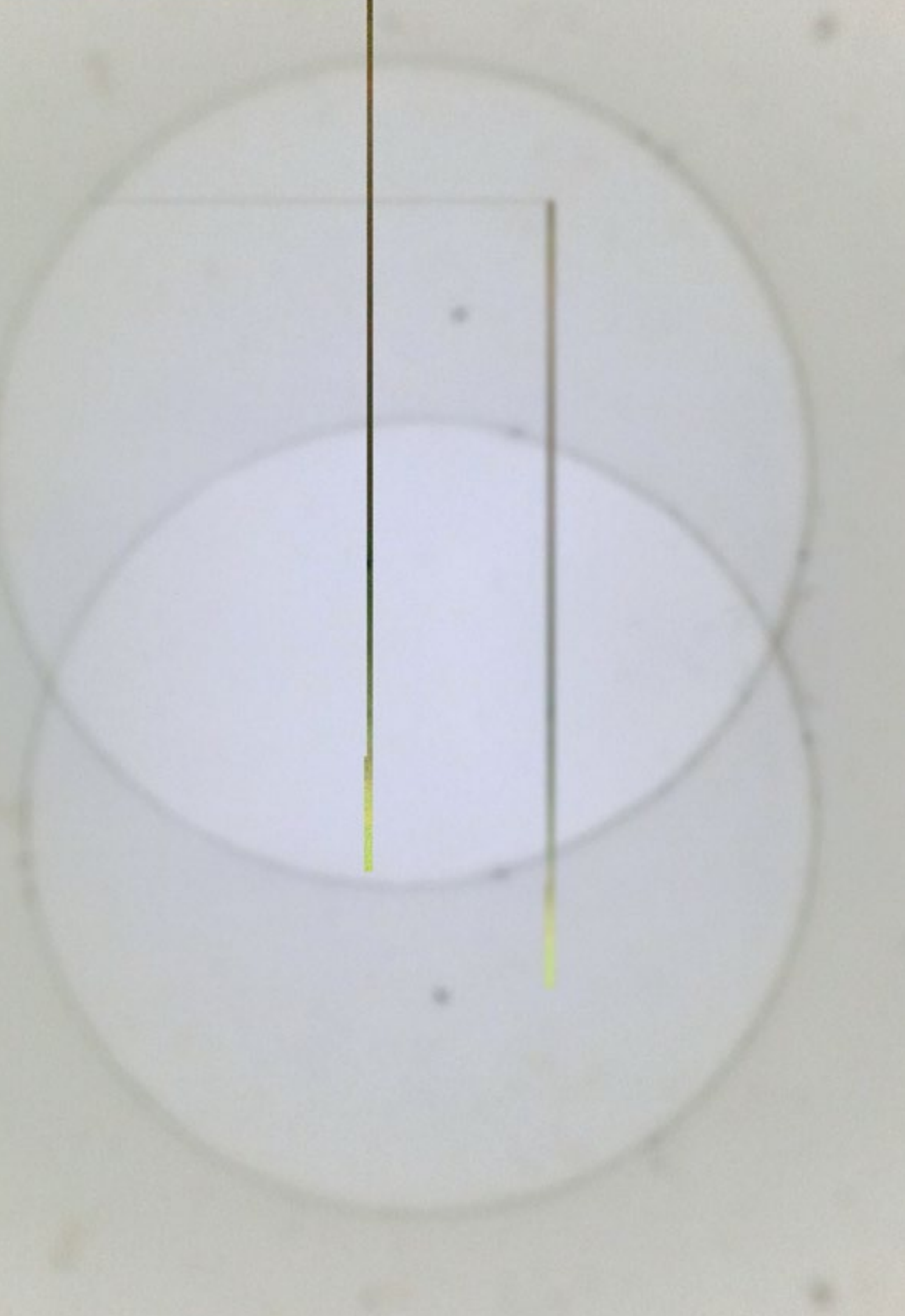


John P. Kotter, professor emeritus na *Harvard Business Schoolu*, osoba iz uskog kruga vodećih svjetskih stručnjaka na području liderstva i promjena. Autor je 18 knjiga od kojih je čak 12 postalo bestsellerima.

Grlobolja? Bolno gutanje?



**isla[®] medic hydro⁺: Prirodno
i inovativno protiv grlobolje.**



Inovativnost - oslanjanje na kreativnost svih djelatnika

Margaret J. Wheatley

Poticanje inovativnosti primarni je izazov lidera u svakoj organizaciji, pogotovo u doba brzih promjena u kojem trenutačno živimo. Lideri i menadžeri različitih tvrtki i organizacija neprestano trebaju razvijati sposobnosti sustava da se kontinuirano mijenjaju i prilagođavaju novonastaloj stvarnosti pazeći pritom da se očuva identitet i usvojene vrijednosti. Moraju, dakle, prepoznati urođenu sposobnost ljudi za prilagođavanjem i stvaranjem - *inoviranjem*.

Uvijek iznova ugodno me iznenadi spoznaja da se ljudski duh - ma koliko netko pokušavao - ne može uništiti. Posebno me raduje kada već otpisani pojedinci u novim uvjetima nove sredine - koja im iskaže otvorenu dobrodošlicu - pronađu u sebi

nove izvore energije i postanu veliki inovatori. Moja pitanja stoga glase:

- kako *prihvatiti* činjenicu da je svaki čovjek potencijalni inovator?
- na koji način *potaknuti* urođenu ljudsku potrebu inoviranja?

Problemi promjene nestaju sami od sebe kada ljude i organizacije počnemo promatrati kao žive sustave, a ne kao strojeve koje treba “reprogramirati”.

Ljudska sposobnost inoviranja i kreiranja univerzalna je. Živi svijet ispunjen je nevidljivom inteligentnom energijom kontinuiranog stvaranja i beskrajnih varijacija. Znanstvenici neprestano otkrivaju nove biološke vrste - do sada ih je otkriveno više od 50 milijuna; svaka od njih u stvarnosti nije ništa drugo doli još jedna uspjeta biološka inovacija. Pa ipak, unatoč tome, za najrazvijeniju biološku vrstu - ljudska bića - tvrdimo kako su “otporna na promjene.”

Je li to doista tako? Jesmo li mi jedina vrsta - od njih ukupno 50 milijuna - koja se opire promjeni ugrožavajući time vlastiti opstanak? Ili su možda ostale vrste polazile kvalitetnije “tečajevе opstanka”, primjerice, “Inovativnošću do konkurentne prednosti?”

Prije mnogo godina Joel Baker popularizirao je ideju paradigmi (svjetonazora) odnosno dubokih uvjerenja i pretpostavki na osnovu kojih doživljavamo i objašnjavamo svijet oko sebe i fenomene u tom svijetu. Tvrdio je da je dovoljno promijeniti gledanje na svijet i stvarnost kako bi se ostvarila postignuća koja su se pod starim svjetonazorom činila nemogućim. Potpuno se slažem s njime. I sama sam, naime, otkrila tu očaravajuću istinu. Otkad ljude

i organizacije doživljavam kao žive sustave ispunjene dinamičkom inovativnošću, uspjela sam svladati mnoge naizgled nerješive probleme.

Najbolji primjer u korist prethodne tvrdnje pronalazim u procesu *organizacijske transformacije* koja postaje relativno jednostavna ako pođemo od pretpostavke da su ljudi - poput ostalih živih bića - kreativni i uspješni u promjenama. Problemi promjene nestaju sami od sebe kada ljude i organizacije počnemo promatrati kao žive sustave, a ne kao strojeve koje treba “reprogramirati”. Prihvatanjem nove znanstvene paradigme stvaranje organizacija koje se uspješno prilagođavaju novonastaloj stvarnosti, svjetskih okoline u kojoj djeluju - organizacija koje se oslanjaju na inovativni potencijal ljudskih bića - iznenada postaje ostvarivo.

U svijetu se danas događa velika promjena: postupno napuštanje *mehanicističkog svjetonazora* koji dominira zapadnjačkom kulturom i znanosti posljednjih 300 godina - svjetonazora koji ljude izjednačava sa strojevima. Aktualni pristupi i metode liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja zbog toga se uglavnom temelje na mehanicističkim slikama koje - aplicirane na ljude, njihovo ponašanje i djelovanje - stvaraju ogromne probleme i neobičnu, negativnu i nepoznatu sliku ljudske prirode. Zbog toga sami sebe vidimo kao pasivna, bezosjećajna i fragmentirana bića koja nisu intrinzično motivirana niti zainteresirana za bitna životna pitanja ili kvalitetan rad.

Međutim, složeni i dinamični svijet 21. stoljeća ne uklapa se u opisani negativističko - mehanicistički način razmišljanja. Svakodnevni događaji koji nas uvijek iznova iznenade i šokiraju - događaji za koje nemamo prave odgovore - ne mogu se objasniti prevladavajućom paradigmom.

Kompleksnost modernih sustava ne može se razumjeti primjenom zastarjelih metoda raščlanjivanja na komponente, okrivljavanja jedne osobe ili grupe ili drugačijim razmještajem sektora u organizacijskim dijagramima. U kompleksnim sustavima:

- izuzetno je teško pronaći pravi uzrok koji vodi do određenog ponašanja;
- jednostavna rješenja (engl. quick fix) nisu učinkovita;
- krivce je teško ili nemoguće jasno detektirati;

Složeno klupko međusobno isprepletenih odnosa podržava stalne krize. Želimo li razumjeti novi svijet stalnih promjena i blisko povezanih sustava, moramo promijeniti prevladavajući NAČIN RAZMIŠLJANJA, prevladavajući svjetonazor odnosno prevladavajuću paradigmu. Srećom, život i živući sustavi nude nam iznimne uvide o mudrom sudjelovanju u svijetu kontinuiranih promjena i beskrajne kreativnosti. Moramo shvatiti da su ljudska bića sposobna funkcionirati u kompleksnim uvjetima izražene međupovezanosti te da su ljudska

kreativnost i posvećenost najvažnije vrijednosti na koje se češće trebamo oslanjati.

Dugi niz godina istražujem moderne kompleksne organizacije kroz paradigmu živućih sustava koja me je dovela do sljedeće spoznaje: *ljudi koji rade u organizacijama imaju jednake potrebe i zahtijevaju jednake uvjete kao i ostali živi sustavi*. S time je sve rečeno. Također, želim naglasiti da su spoznaje o životnim procesima jednako primjenjive na pojedinca i na sustav. Životne mijene funkcioniraju uvijek na isti način, bez obzira na veličinu sustava - mali i veliki živući sustavi podložni su istim zakonima. Novi svjetonazor omogućava nam novi, *organski pogled* u organizacijsku stvarnost; omogućava nam da napustimo ideju hladnog, determiniranog stroja. Prihvatanjem novog svjetonazora dolazimo do novih, moćnih načela za liderstvo koje su vremenom značajno utjecale na moj rad. Objedinjena u jednu koherentnu cjelinu, spomenuta načela pomažu liderima realizirati njihov najvažniji zadatak - *stvoriti uvjete za procvat ljudske genijalnosti*.

Smisao potiče kreativnost

Istinske promjene i kreativni procesi uvijek započinju s osvještavanjem problema ili prilike u kojoj neka osoba pronalazi smisao; iskrena zainteresiranost, naime, automatski pokreće ljudsku kreativnost. Želimo li podići inovativne pojedince, moramo otkriti što im je važno, moramo ih uključiti u sve ono što je *njima* bitno. A to ćemo ostvariti pomnim slušanjem tih ljudi i pozornim praćenjem *njima* važnih aktivnosti kako bismo shvatili do čega im je doista stalo.

Korištenje navedenog načela u praksi me dovelo do novih spoznaja. Shvatila sam, naime, da ne mogu doznati što je ljudima bitno i što za njih ima smisla ako se oslanjam samo na ono što mi lideri kažu. Želim li uistinu upoznati grupu ili pojedinca, razumjeti njihove želje i potrebe, tada moram s njima blisko surađivati. Jer, zajedničkim radom i produbljivanjem odnosa sporna pitanja sama od sebe vremenom izlaze na vidjelo; suština se na koncu uvijek prikaže kristalno jasna.

Osobno smatram kako se aktivnosti promatranja ponašanja i prikupljanja relevantnih podataka ne mogu uspješno provesti ako promatrač - konzultant - sâm nije dio promatrane grupe.

Primjerice, kroz druženja i različite susrete pokušavam odgovoriti na pitanja:

- koje teme potiču najveće količine pozitivne ili negativne energije?
- na koja se pitanja djelatnici neprestano vraćaju?
- koje priče neprestano prepričavaju?
- što je zajedničko u različitim perspektivama?

Osobno smatram kako se aktivnosti promatranja ponašanja i prikupljanja relevantnih podataka ne mogu uspješno provesti ako promatrač - konzultant, odnosno

Primijetila sam kako kvaliteta mojih opažaja raste onda kada sam vođena znatiželjom, a ne uvjerenošću (da se stvarnost slaže s mojim prethodnim uvjerenjima).

poslovni savjetnik - sâm nije dio promatrane grupe. Također sam primijetila kako kvaliteta mojih opažaja raste onda kada sam vođena *znatiželjom*, a ne uvjerenošću (da se stvarnost slaže s mojim prethodnim uvjerenjima).

Suradujete li s grupom bilo koje vrste, znate da su brojne raznovrsne interpretacije neminovne te da je riječ o posve normalnoj pojavi koju treba iskoristiti za eksperimentiranje s idejama, prijedlozima i pitanjima kako bi se saznalo što je ljudima bitno, a ne što bi im *trebalo* biti bitno. Omiljeni primjer iz prakse koji koristim kako bih pojašnila koliko se možemo iznenaditi s time što drugim ljudima *ima smisla* odnosi se na zdravstvene i prometne stručnjake koji su nastojali uvjeriti roditelje da koriste sigurnosne pojaseve za djecu u automobilima.

Roditelji iz ovog primjera dolazili su iz tradicionalnog istočnjačkog društva koje vjeruje da vezivanje djeteta sigurnosnim pojaskom izaziva Božju srdžbu te da se time priziva Boga da izazove prometnu nesreću. Prema tome, sva nastojanja stručnjaka, ma kako ona opravdana bila, nisu mogla utjecati na uvjerenje roditelja.

Ključna kvaliteta za uspješno utvrđivanje "smislenosti" je *otvorenost*: umjesto da ljude odmah kategoriziramo na "protivnike" i "saveznike", mnogo je mudrije ostati otvoren prema različitim reakcijama. Iako se to možda isprva čini jednostavnim, prakticiranje *otvorenosti* zapravo je iznimno teško jer zahtijeva da se neprestano odričemo vlastitih pretpostavki i stereotipova. Naprosto je fascinantno kako se pomnim slušanjem, poticanjem raznovrsnosti i izbjegavanjem konsenzusa dolazi do brojnih interpretacija istog obrasca. Činjenica koja zaprepasćuje: ne postoji dvoje ljudi koji identično interpretiraju svijet oko sebe!

Ovisimo o različitosti

U procesu konstantne prilagodbe promjenjivim uvjetima život se primarno oslanja na *raznolikost*. Upravo su stoga monolitni homogeni sustavi toliko osjetljivi na promjene u okolini. Razlog tome jednostavan je: ako sustavom dominira jedna struktura, te ako ta struktura u novoj okolini i novim uvjetima prestane primjereno funkcionirati, sustav će neminovno biti ugrožen. Postoji li, dakle, u organizaciji raznolikost tada inovativna rješenja sama po sebi naviru samo zato što različiti ljudi zadatke obavljaju na različiti način. Promjene okoline zahtijevaju pronalazak novih solucija za kojima pouzdano možemo tragati unutar samog sustava. U organizaciji koja njeguje raznolikost rješenja problema gotovo uvijek pronalazimo “negdje unutra” - samo ako ih pažljivo potražimo.

Liderima je važno shvatiti kako *gušenjem* jedinstvenih interpretacija problema u stvari uništavaju sposobnost prilagodbe cjelokupnog sustava. Spremnost na promjene najbolje će razviti potičući zaposlenike da

iskušavaju najrazličitije pristupe. I tada, kada okruženje nametne potrebu za promjenom, *dovoljno će biti da ‘zarone’ u dubine vlastite organizacije kako bi pronašli gotova rješenja.*

Raznolikost je iznimno važna za inoviranje i prilagođavanje radi toga što su današnje organizacije i društvo u cjelini toliko kompleksni i isprepleteni proturječnim interesima, karakteristikama i problemima da nitko više ne može sa sigurnošću zastupati tuđe mišljenje. Tržišta i organizacije ponašaju se kao svojevrzne *jedinice za jednotu*. To znači da dvoje ljudi nikada ne vidi svijet na potpuno identičan način. Bez obzira na to koliko se trudili razumjeti razlike, ne postoji mogućnost da primjereno zastupamo neku drugu osobu. No, za to postoji jednostavno rješenje. *Uvijek možemo zatražiti da nam ljudi iznesu svoje jedinstveno gledište.* Možemo ih pozvati da s nama podijele svoje poimanje svijeta. Možemo oslušivati razlike. I vjerovati da zajednički možemo stvoriti bogatiji mozaik jedinstvenih perspektiva.

Uključite sve zainteresirane dionike

Suradujući s različitim organizacijama proteklih sam godina naučila kako alternative za suradnju i sudjelovanje svih članova organizacije jednostavno nema. Lideri jednostavno *nemaju izbora*; u proces moraju uključiti *sve* ljude zahvaćene promjenom. Pojedinci koji nisu uključeni u proces osmišljavanja promjene uvijek i sigurno postaju *protivnici i saboteri*. Široku uključenost članova u stvaranje promjene ne zastupam samo

radi izbjegavanja otpora ili jačanja podrške vlastitim nastojanjima. Vremenom sam, naime, naučila kako nitko nije sposoban samostalno kreirati za cjelinu sustava.

U današnje vrijeme niti jedan pojedinac nije dovoljno inteligentan da samostalno oblikuje cjelokupni sustav. Nitko ne može točno predvidjeti uspješne intervencije unutar gustih mreža koje nazivamo organizacijom.

VRIJEME JE ZA VELIKI PRASAK.

U sportu, sistem igre je onaj koji ekipu pretvori u pobjedničku.

U biznisu, **BOOM** sistem poslovanja je onaj koji tvrtku transformira u snažnu i strukturiranu organizaciju.

Ispunite upitnik i saznajte koliko je dobar
vaš sistem poslovanja na www.lq.hr/boom



Ne možemo spoznati što je ljudima bitno niti razumjeti na koji način obavljaju svoj posao. Kao lideri nemamo drugog izbora: ljude jednostavno moramo pozvati da se aktivno uključe u kreiranje promjena. Iskustvo mi govori da su ljudi uglavnom inteligentna bića - sposobni su ostvariti svoje ciljeve čak i onda kada se to čini nemogućim. Sposobni su zaobići prepreke i besmislena pravila, osmisliti mreže za podršku i pomagati u učenju. Unatoč tomu, organizacije obično nisu svjesne ogromnih mogućnosti svojih zaposlenika, sve dok ih ne potaknu na sudjelovanje u kreativnim procesima. Kompleksnost tih organizacija ogromna je pa se stoga angažiranje "cjeline sustava" - kako bi se sagledale brojne različite perspektive te kako bi se ubirali plodovi nevidljive inteligencije - javlja kao imperativ. Tijekom posljednjih desetak godina pioniri područja organizacijskog razvoja (Marvin Weisbord i Sandra Janoff, Robert Jacobson, Kathy Dannemiller) razvili su nove

načine poticanja i uključivanja velikog broja djelatnika u proces inoviranja i osobne promjene. Pa ipak, čak i uz jasne dokaze o uspješnosti tog procesa, većina lidera još uvijek teško odlučuje da ih koristi. Lideri su doživjeli brojna negativna iskustva s participacijom pa im izraz *nužnost grupnog sudjelovanja* zvuči kao smrtna kazna. Međutim, moraju prihvatiti dvije istine:

1. Nikoga se ne može prisiliti na mijenjanje;
2. Ne postoji dvoje ljudi koji svijet vide istovjetno.

Jedino što možemo učiniti je to da od samog početka uključimo ljude u promjene. Ako im je nešto bitno te ako nešto za njih ima smisla, entuzijastično će zagovarati promjene. Dakle, ako žele pridobiti njihovu inteligenciju i podršku, lideri moraju prihvatiti činjenicu da djelatnici moraju biti aktivni – a ne pasivni – čimbenik promjena. Upamtite dobro ovu važnu istinu: *ljudi podupiru samo ono što su sami kreirali!*

Različitost - put do jedinstva

Svaka promjena započinje s promjenom smisla. S druge strane, svatko doživljava svijet na svoj način. Ključna su zato ova pitanja:

- je li moguće pronaći zajednički smisao, a istovremeno uvažavati različitosti?
- postoji li neki način na koji organizacije mogu stvoriti osjećaj zajedničkog smisla, a da pritom ne prisiljavaju djelatnike na prihvaćanje tuđeg mišljenja?

Ovdje nailazimo na paradoksalnu situaciju: ako pažljivo slušamo različite interpretacije, tada ne možemo ne uvidjeti da one potječu iz istog centra. A kako raste svjesnost

Ako pažljivo slušamo različite interpretacije, tada ne možemo ne uvidjeti da one potječu iz istog centra.

o tom jedinstvu unutar raznolikosti, odnosi sudionika mijenjaju se nabolje. Razvija se razumijevanje, uočavaju se zajedničke težnje, snovi i nadanja unutar jasne i neskrivene različitosti pa se tada u odnosima počinju događati čudesne stvari. Ljudi se otvaraju jedni drugima, postaju *kolege* u pravom smislu te riječi. Stare povrede i loša iskustva odjednom se zaboravljaju. Započinje *istinska suradnja*: bez suzdržavanja, povlačenja i čekanja na tuđe vodstvo. Ljudi se aktivno preispituju jer rade na problemu koji im je važan i i kojeg postavljaju ispred starih konflikata i poteškoća. Kada otkriju zajednička

stremjenja, sami traže suradnju bez obzira na nekadašnja neslaganja.

Tijekom života vidjela sam nevjerojatne primjere pokretanja grupe nakon identifikacije *zajedničkog interesa*. Naime, jednom kada se na poslu otkrije smisao koji je svima podjednako važan, ljudska suradnja podiže se na nove, prvotno neslućene razine. Okupljeni oko zajedničkog cilja, ljudi prelaze preko starih nesporazuma, svjesni da su jedni drugima potrebni. Spremni su unaprijediti međusobne odnose jer shvaćaju da jedino tako mogu ostvariti vlastite težnje.

Ljudi često iznenađuju

Društvo u kojem danas živimo trivijalno definira čovjeka te ga uobičajeno svrstava u određenu “kućicu” - neku specifičnu kategoriju. Razlog tome leži u upitnim dostignućima moderne psihologije i općoj prezauzetosti koja nas onemogućava da nekoga doista i upoznamo. Neuspješne

organizacijske promjene uvijek rezultiraju “krivcem”. Menadžeri obično primjećuju samo one zaposlenike koji “usporavaju” i “sabotiraju” njihove sjajne planove - sve one koji se “opiru” - tvrdoglave i preplašene ljude koji “uporno žive u prošlosti.” Pritom sami sebe također etiketiraju, ali mnogo velikodušnije, nazivajući se “inovatorima”, “začetnicima” ili “kulturalnim kreativcima”. Nedavno sam na dar dobila majicu koja na poledini nosi sjajni moto: “Ne možeš mrziti čovjeka kojeg dobro poznaješ.” Nažalost, usprkos navedenoj istini, u današnjim uvjetima stalne žurbe i stresa nemamo vremena slušati tuđe životne priče niti pokazujemo istinsku želju da nekoga doista upoznamo kako bismo razumjeli njegovo “čudno” ponašanje. Slušati kolege – njihove različite interpretacije i životne priče te razumjeti što njima ima smisla - uvijek vodi do transformacije odnosa. Pomno slušanje, naime, uvijek zbližava. Čak

Menadžeri obično primjećuju samo one zaposlenike koji “usporavaju” i “sabotiraju” njihove sjajne planove - sve one koji se “opiru” - tvrdoglave i preplašene ljude koji “uporno žive u prošlosti.”

i kada nema simpatija ili odobravanja za ponašanje sugovornika, iskrenim pomnim slušanjem nadilazimo vlastite predrasude i smanjujemo broj ljudi koje smještamo u kategoriju “neprijatelji.” Počinjemo zamjećivati čovjeka koji *sigurno* ima neki valjani razlog za neko određeno ponašanje, čovjeka koji pokušava ostvariti mali doprinos u organizaciji ili zajednici u kojoj djeluje. Osjećamo da postupno nadilazimo stereotipe u našem umu; otkrivamo kako želja za suradnjom jača. Shvaćamo kako samo zajedničkim radom možemo ostvariti promjene koje priželjkujemo vidjeti u svijetu.

Slušati kolege - njihove različite interpretacije i životne priče te razumjeti što njima ima smisla - uvijek vodi do transformacije odnosa.

Računajte na ljudsku dobrotu

Suradnja, kada se međusobno oslanjamo jedni na druge, jedini je mogući pristup stvaranju inovativnog radnog okruženja i inovativnih zajednica. U ovom brzom i nemirnom svijetu, opstanak i stvaranje nisu mogući ako se oslanjamo isključivo na vlastite snage i izbjegavamo suradnju. Ne postoji zamjena za ljudsku kreativnost, brigu i volju. Mi, ljudska bića, nevjerojatno smo snalažljivi, maštoviti i otvoreni; možemo činiti nemoguće stvari, sposobni smo učiti i brzo se mijenjati. Često i jesmo takvi: kreativni i suosjećajni. Svaki pojedinac dnevno rješava nove probleme, uočava svrsishodnije načine rada, pomaže. Malo je onih koji svoju svakodnevnicu proživljavaju nesvjesni okoline, isključivo mehanički, neprekidnim ponavljanjem istih zadataka. Ako zastanete i na trenutak promotrite kolege i suradnike, uočite ćete uvijek isto ponašanje - ljude koji nastoje pridonositi, koji nastoje biti korisni i nekome pomoći.

Vremenom smo zaboravili naše sposobnosti i dopustili negativnim stranama naše osobnosti da preuzmu vlast. Uzrok takvog jadnog stanja djelomično leži u činjenici da dugi niz godina ljude tretiramo na isti način kao i strojeve. Smjestili smo ih u pretince koje zovemo *opisom radnog mjesta*. Definirali smo im posao i ponašanje, poručili im da nisu kreativni, sposobni pridonositi i promišljati.

I što nam je onda ostalo nakon niza godina šutljivog izvršavanja naloga i igranja uloga prema tuđim scenarijima? Što nam je ostalo nakon brojnih reorganizacija, reinženjeringa, otpuštanja, spajanja i političkih nadmetanja? Iscrpljeni, cinični ljudi posvećeni isključivo preživljavanju. Normalno da je tako. Ne može biti drugačije! Moramo, dakle, znati da smo zanemarivanjem i odbacivanjem urođenih ljudskih sposobnosti *sami stvorili* te negativne i malodušne pojedince kojima ni do čega više nije stalo.

A oni? Oni se i dalje ne predaju; još uvijek žele sudjelovati u pronalaženju rješenja, inovirati i pridonositi svijetu. Sve što traže je *podrška* koju im možemo pružiti mnogo lakše nego što se misli: jednostavnim postupcima koji zbližavaju, potiču na dijalog, iskreno pomno slušanje i zajedničko promišljanje.

No, preduvjet za podršku je POVJERENJE, a povjerenje proizlazi iz KARAKTERA te iziskuje *sklad misli, riječi i djela* kao i odlučno odbijanje koristoljublja.

Uspješne kompanije i uspješni lideri već su razvili slične procese i društvene odnose, izgradili organizacije koje se temelje na urođenoj kreativnosti njihovih djelatnika.

Iskustvo mi govori da *svi*, baš *svi* ljudi žele surađivati. Znaju da mnogi problemi nisu rješivi na razini pojedinca. Ljudi žele

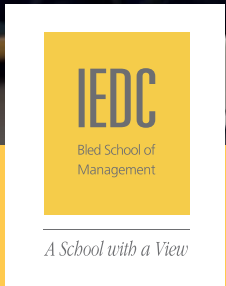
pomagati. Ljudi žele pridonositi. Svatko želi biti kreativna i optimistična osoba. Vrijeme je da se okrenemo jedni drugima - kao lideri, susjedi i kolege – te da se zajedno okrenemo svjesnoj potrazi za ljudskom dobrotom. Već sutra, u okruženju u kojem radite, obratite se osobi koju ste dosad iz bilo kojeg razloga isključivali. Prihvatite činjenicu kako nitko nema rješenje za sve probleme te da je potreban angažman svakog zaposlenika želimo li opstati u ovom neobičnom novom svijetu. Budite sigurni: ljudi želi skrbiti o drugima. Shvatite ovu istinu: “ne možeš mrziti čovjeka kojeg dobro poznaješ.”

Sami sebi jedina smo nada za stvaranje vrjednije budućnosti. Moramo znati da uspjeh ne možemo postići samostalno već isključivo *suradnjom* i ponovnim posezanjem za *temeljnim ljudskim vrijednostima*.

Translated and reprinted by permission of Margaret Wheatley. This article was originally published under the English title *Innovation Means Relying on Everyone's Creativity* by Margaret Wheatley. Copyright ©2019. by Margaret Wheatley, all rights reserved. Website: www.margaretwheatley.com, www.berkana.org



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



IEDC EXECUTIVE MBA

Transforming your executive potential into executive performance

Achieve your personal transformation and become a better version of yourself

During the Executive MBA studies you will undergo a personal transformation that will change your attitudes and perspectives which will consequently improve the quality of your relationships. Personal transformation is an ongoing process. Innovative teaching methods like Art&Leadership will transform your inner critic into an inner coach.



Increase your chances for a career promotion

An EMBA Degree is sure to contribute to your career growth. IEDC alumni survey shows that around 40% of EMBA Program graduates advanced from middle to top management positions and more than 60% of EMBA Program attendees are promoted during or after finishing the EMBA Program. Invest in an EMBA Program and advance your career.



Prosper in a unique environment

The IEDC Bled School of Management is situated at Lake Bled in Slovenia. The mesmerizing setting will stimulate your learning process and provide an exceptional educational experience that you will never forget.



www.iedc.si
www.quantum21.net

