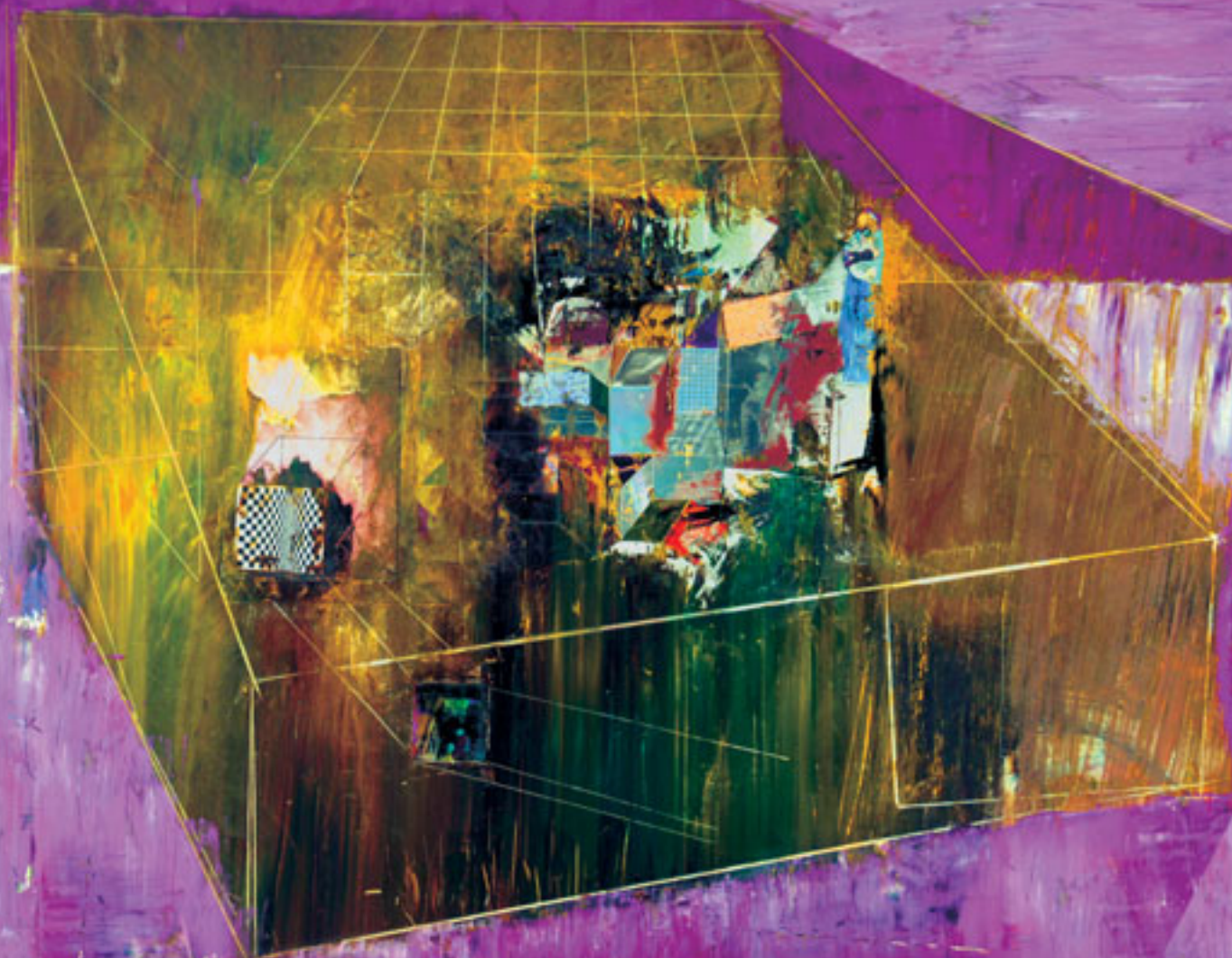


qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



Vizija i misija

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 1 / Vol. IV / Proljeće 2012.
ISSN 1846-9590



A School with a View

25
YEARS

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

business.hr

Za izdavača: Marko Lučić / **Upravni odbor:** Alan Žepec (AoEC), Amir Šibić (Business.hr), Danica Purg (IEDC), Daniela Miljan (AoEC), Manuela Šola Oršić (Abrakadabra integrirane komunikacije), Marko Lučić (Quantum21.net), Sanja Guć (Business.hr) / **Uredivački odbor:** Ivan Mliljan (Aspiria), Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Plamenko Cvitić (Business.hr) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Inceatus, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Quantum21.net), Goran Ružić (Business.hr) / **Eventi:** Kristina Kovač (Business.hr), Nina Šarčević (IEDC)
Prodaja: Željko Jukić (Business.hr) qLife@business.hr +385.1.8892.555

Partneri:

 Emerald Management First

 JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

 PEGASUS
COMMUNICATIONS

 SoL
society for
organizational learning

 WORLD BUSINESS ACADEMY
Taking responsibility for the whole

Rijeka, Ožujak 2012.



9

Tema broja: Vizija i misija

Marko Lučić

13

Vizija: preduvjet izvrsnosti

Ken Blanchard, Jesse Stoner

Autori teksta pojašnjavaju nam što je to vizija, kako ćemo stvoriti učinkovitu i poticajnu viziju organizacije i kako ćemo je potom implementirati. Smatraju kako vizija pomaže djelatnicima *mudro odlučivati* jer u proces odlučivanja ulaze s krajnjim rezultatom na umu. U nedostatku jasne vizije, tvrde oni, organizacija postaje birokracija koja služi isključivo samoj sebi.

27

O viziji, hrabrosti i vrijednostima

Ichak Kalderon Adizes

U transkriptu predavanja uglednog autora dr. Ichaka Kalderona Adizesa održanog na nedavnoj proslavi 25. godišnjice osnutka IEDC – *Poslovne škole Bled* potražite odgovore na pitanja o važnosti vizije i vrijednosti u životu svake organizacije.

39

Vizija u praksi: kako je nastao qLife?

Marko Lučić

Autor se u tekstu prisjeća "davnih vremena" kada se našao na životnoj prekretnici: treba li povjeravati snažnoj, te istovremeno "nemogućoj" viziji ili, što bi bilo mnogo sigurnije, sve zaboraviti?

43

Hrvatska 2020

Velimir Srića

Naša kultura, političko i gospodarsko okruženje u pravilu pate od skromnih ciljeva i manjka vizije. Većina se zadovoljava preživljavanjem, uspjehom smatra održanje stanja, ne očekuje niti planira velike stvari. Hrvatskoj nedostaje samosvijesti, hrabrosti i spremnosti na složene i izazovne projekte. Zato vas pozivamo da svakako pročitate tekst *Hrvatska 2020* u kojem autor iznosi uzbuđujuću i poticajnu sliku *Lijepa naše* u bliskoj budućnosti!

63

Moć katalitičkih mehanizama

Jim Collins

Nakon provedenih istraživanja, autor nam iznosi svoje zaključke o *katalitičkim mehanizmima*, iznimno učinkovitoj metodi upravljanja koja organizacijama znatno pomaže ostvariti ciljeve.

89

Oživjeti misiju: inspiracija s Dalekog istoka

Karen Ayas, Philip Mirvis

Što biste učinili kada bi svoju organizaciju poželjeli prožeti osjećajem duboke svrhovitosti, kako bi unaprijedili performanse i učinili nešto važno za svijet, nešto drugačije od svega poznatog? Kakvo bi razvojno iskustvo osmislili da to postignete, kada biste raspolagali adekvatnim resursima? U ovom tekstu saznat ćete na koji je način kompanija *Unilever Bestfoods Asia*, potpomognuta savjetima autora ovog članka, pristupila izazovu.

111

Vodič prema moralnoj svrsi za realiste

Nikos Mourkogiannis

Dobro je poznato da performanse predsjednika uprave i njegovih bliskih suradnika odlučujuće utječu na dugoročnu profitabilnost tvrtke. Stoga se ključno pitanje samo po sebi nameće: "Kako funkcioniraju, čime se bave i što rade vrhunski timovi lidera? Na koji način neprekidno uspijevaju održavati konkurentsku održavost?"



GUATEMALA

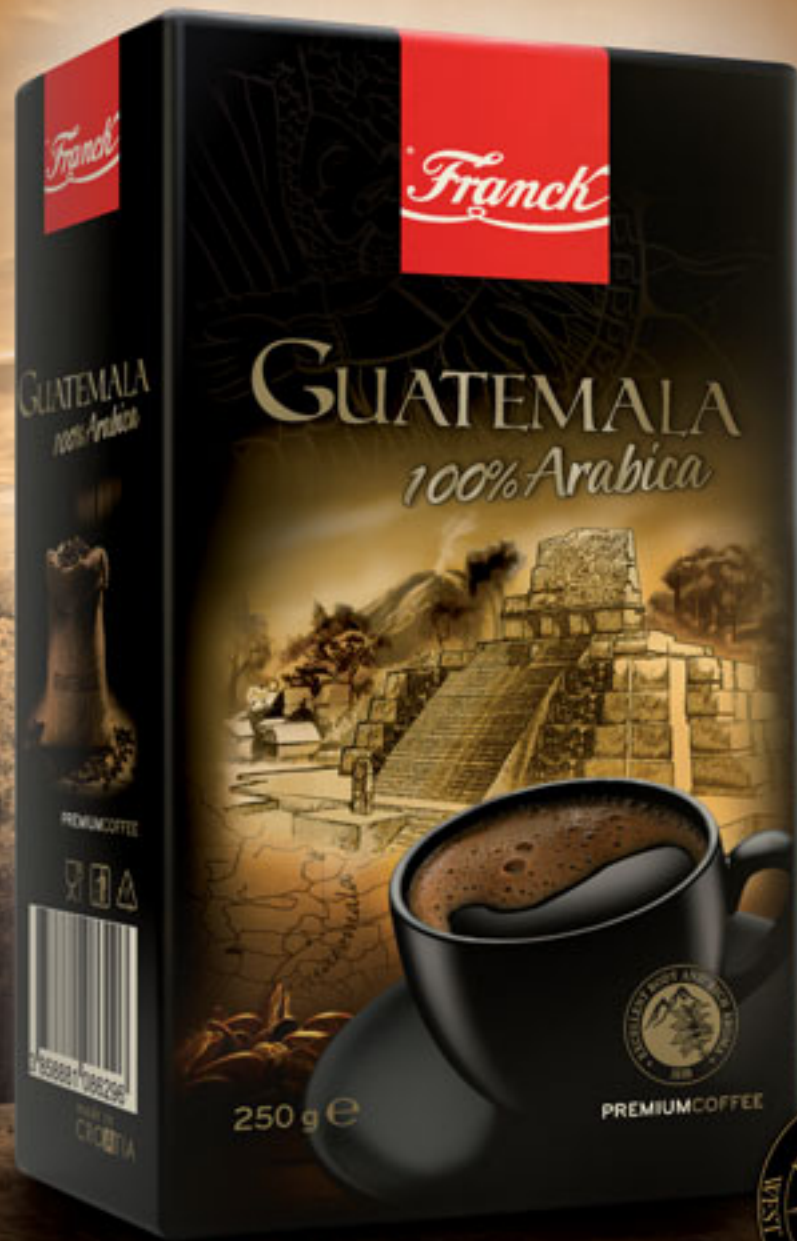
100% Arabica

SPAJA SVJETOVE!

100% Arabica...100% Guatemala

Franck premium Guatemala kava je 100% arabica i to čista, izvorna i originalna. Raznolikost tla, prisutnost velikog broja vulkana, blizina dvaju oceana i njihov utjecaj na klimatske uvjete omogućuju da svaka od osam regija Guatemale u sirovoj kavi ponudi vrhunsku kakvoću, te raznolikost koja se vrlo rijetko susreće. 98% kave u Guatemali uzgaja se na plantažama u hladu gdje se koriste prirodne sinergije pojedinih biljaka u stvaranju mikroklimatskih uvjeta, a potom tehnološkom obradom dobivaju se čiste, prane arabice koje daju svježinu, čistoću i punoću zrnju. Franck premium Guatemala kava uzgaja se na nadmorskim visinama između 1500 i 1800 metara nadmorske visine i to u uvjetima idealnim za uzgoj najkvalitetnije kave. Završni sjaj daje joj proces prženja, a njena izvrsnost prepoznaje se u svakoj šalici napitka. Franck premium Guatemala kava iznenadit će Vas bogatom aromom i punoćom okusa!

NOVO!



SUPER PREMIUM KAVA IZ FRANCKA

www.franck.hr

NE POŠTUJTE
PRAVILA
ODREDITE SVOJA

Sila potrošnje jeveloizna. Maksimalna brzina 171/100km CITROËN DS4 (1.6i) CEE 1999-1004-43-9 do 9.04.10. CO₂ (g/km) od 112 do 149 g

CITROËN DS4

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

CRÉATIVE TECHNOLOGIE



CITROËN



Uvodnik

Vizija i misija

Marko Lučić

Prije nekih godinu dana zanimljiv razgovor vodio sam s Peterom Sengeom, profesorom MIT-a, poslovnim savjetnikom i piscem. Šetali smo livadom i razgovarali o radionici "Nova znanost liderstva". Njegove duboke spoznaje, onkraj uobičajenih rasprava o strategiji, strukturi, kontroli i troškovima, osvještavaju ogromni značaj tzv. *ideja vodilja*, neopipljivih kategorija *vizije*, *misije* i *vrjednosti* koje se u trenutno prevladavajućem, potrošenom i istrošenom mehanicističkom pristupu liderstvu, i dalje uporno zanemaruju.

Tijekom razgovora o "vrućim temama" svijeta menadžmenta, rekao mi je: "Otkriti *poveznicu između materije i uma* istinski je izazov znanosti 21. stoljeća. Drevne tradicije nas uče kako temeljne razlike između svijesti i manifestiranog nema. David Bohm često je o tome znao reći: *'Misli stvaraju stvarnost'*. Svaka organizacija, svaki projekt ili pothvat, u početku je misao koja se vremenom manifestira u materiji. Snažne i fokusirane misli, jasne slike i predodžbe, podržane posvećenošću i *vjerom u ostvarenje*, pospješuju i ubrzavaju manifestaciju. Znamo li uistinu što želimo stvoriti, kao nacije ili organizacije, tada možemo, do određene mjere, živjeti u svijesti u tom prostoru, u toj 'stvarnosti', kako bi pospješili kreaciju. Govorim ti o očitim znanstvenim činjenicama, dokazanim u nebrojenim eksperimentima. No, još uvijek ne znamo objasniti kako se sve to dešava. Ne znamo proces

učiniti stabilnim. Nema sumnje, *'otkrivanje mosta između materije i uma'* najviše će intrigirati znanost menadžmenta 21. stoljeća."

Navedenim promišljam Senge jasno ukazuje na *"polazišno mjesto"* iz kojeg sve nastaje; na "unutarnji prostor" misli, osjećaja i vjerovanja koje se manifestiraju u izvanjsku realnost; na smjer "iznutra-prema-vani" kojim stvarnost nastaje. U tome nije jedini.

Rezultati istraživanja uglednih znanstvenih institucija, među kojima se posebno ističe zajednički projekt *McKinseya*, *Harvard Business Schoola* i MIT-a *Dialogue on Leadership*, ukazuju na isto: "Vrhunski rezultati nastaju prvo u nutрини, u vidu jasnih slika budućnosti (*vizija*), popraćenih dubokim porivom da se vizija realizira (*misija*). Sukladno tome, 'tvrde' varijable (strategija, struktura, tehnologija i slično) svojevrsna su rezultanta,

odnosno posljedica 'mekanih' varijabli poput *vizije, misije i vrijednosti* koje se, slijedom toga, trebaju prepoznati kao izvori stvaranja novih vrijednosti."

Iz navedenog proizlazi da se lideri, žele li uspješno obavljati svoj posao, moraju posvetiti *sagledavanju, razumijevanju i kultiviranju* drugačijih čimbenika nego do sada. Drugog puta jednostavno nema. Voditi organizacije, a da se svakodnevno i zajednički ne propitujemo o tome što želimo stvoriti, zašto to želimo stvoriti, zašto postojimo i kako ćemo funkcionirati usklađeno s misijom, na putu prema ostvarenju vizije - nestručno je i neodgovorno.

Unatoč tome, situacija u Hrvatskoj presporo se mijenja. U našim institucijama, korporacijama i organizacijama termini poput *vizije, misije i vrijednosti* sporadično se spominju, s "figom u džepu", u najboljem slučaju zato da se zadovolji forma. Jednom napisane, "izjave o viziji, misiji i vrijednostima" ostaju tek mrtvo slovo na papiru. Nedavno mi je o tome pričao kolega. Članovima uprave ugledne hrvatske kompanije pojašnjavao je kako bi se trebalo postupati s vizijom. Tijekom izlaganja, obratio mu se jedan od prisutnih: "To smo već napravili... napisali smo izjavu o viziji". "Zanimljivo", zainteresirano je odgovorio. "O čemu ona govori? Kako će izgledati ova tvrtka kada

ostvari svoje najveće potencijale?" Na njegovo pitanje, dotični se gospodin okrenu prema kolegi iz uprave ozbiljno ga upitavši: "Ivice, kako ide ona izjava o viziji?!"

Glavni razlog distanciranja pragmatičnih institucija javnog i poslovnog sektora od ozbiljnog rada na *viziji, misiji i vrijednostima* podsvjesni je strah od istinskog zajedništva. Očekujem da će mnogi čitatelji, lideri i menadžeri javnog i poslovnog sektora, tekstove ovog broja procijeniti "neprimjerenim ozbiljnom biznisu i gospodarstvu", zato što "previše toga otkrivaju", jer su "suviše emotivni", te zato što bi njihovom eventualnom primjenom u praksi postali "pretjerano ranjivima" ili "suviše humanima". Mnogo je *sigurnije i ugodnije* ne mariti o "tim glupostima" baveći se i dalje uobičajenim; "čvrstim, muškim i konkretnim" vodstvom koje, zagrebete li malo ispod površine, ne predmnijeva ništa više od pukog nametanje nekakvih ciljeva, isključivo pomoću straha.

Dobra vijest (ili loša, zavisno od perspektive) nam poručuje: uobičajeni pristup (eng. *business-as-usual*) više ne funkcionira! Potrošen je, ne donosi više očekivane rezultate. Željene rezultate ostvarivati će samo one nacije, institucije i organizacije koji se drznu hrabro uroniti u neistražene suptilne sfere nove znanosti i umjetnosti menadžmenta.



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

GMP

General Management Program

IEDC

Bled School of
Management

A School with a View



UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA

Znanja i vještine za uspješno i odgovorno vođenje

- menadžerska znanja za učinkovito rješavanje kompleksnih poslovnih izazova;
- nadogradnja stručnih znanja širim gledanjem na poduzeće kao cjelinu;
- vještine vođenja za ostvarivanje poslovnih rezultata i uvođenje promjena;
- rad na projektu - rješavanje praktičnog poslovnog problema.

**Za nama je 40 uspješnih izvedbi GMP programa
i 1.200 diplomanata iz više od 35 zemalja!**



Više informacija na:

Kontakt:

www.iedc.si/gmp

Nataša Zajec

e-mail: natasa.zajec@iedc.si, Tel.: 04 5792 556



Vizija: preduvjet izvrsnosti

Ken Blanchard, Jesse Stoner

I zučavanjem znanosti liderstva bavim se četrdesetak godina. Dakle, dovoljno dugo da bih mogao zaključiti: vrhunske organizacije, “najbolje od najboljih”, oslanjaju se na tri ključna čimbenika izvrsnosti:

1. Jasna *vizija i usmjerenje* top menadžmenta,
2. Odgovorni, sposobni, educirani i disciplinirani *djelatnici*,
3. Uhodani *sustav prepoznavanja i priznavanja pozitivnog djelovanja i ponašanja* koji podupire viziju i usmjerenje.

Vizija i usmjerenje esencija su izvrsnosti. U vrhunskim organizacijama, “najboljim od najboljih”, svakom je čovjeku savršeno jasno u kojem smjeru se organizacija kreće. Prije nego li se posvete njenoj realizaciji, lideri se moraju osobno uvjeriti razumiju li djelatnici zajednički osmišljenu viziju na ispravan način.

Drugi korak izgradnje vrhunske organizacije – *implementacija* – educiranje je, opremanje i osposobljavanje djelatnika za život usklađen s vizijom i ostvarivanje željenih rezultata.

Ne postupe li na opisani način, organizacije će teško ostvariti primjerenu razinu brige o korisnicima. A lideri, na kraju krajeva, ne bi

smjeli zaboraviti kako *profit* nije ništa drugo doli nagrada, svojevrsni “aplauz”, za uspostavu i održavanje kvalitetnih i motivirajućih odnosa s dionicima.

Nakon što vizija pokrene procese, nakon što se djelatnici educiraju, opreme i osposobe, predajući se potom ostvarenju postavljenog cilja, nailazimo na pitanje: “Kako ćemo osigurati kontinuitet pokrenutim procesima?” Vrhunske organizacije radi toga koriste *sustav prepoznavanja i priznavanja pozitivnog djelovanja i ponašanja* koji potiče implementaciju vizije neprekidno osiguravajući dostizanje, pa čak i prestizanje, zadanih standarda. Opisana praksa temelji se na razumijevanju ljudske prirode: *štovanje i priznanje univerzalne su potrebe*. Svaki čovjek ima potrebu da ga se cijeni i poštuje, za trud kojim pridonosi sustavu. Osim toga, svaki čovjek traži da ga se usmjerava i savjetuje kada ne postiže zadovoljavajuće rezultate.

Iako na poslovne rezultate - sadašnje i buduće performanse – značajno utječu obuka i sustavi prepoznavanja pozitivnog, sve dok se vizija i usmjerenje posve ne objasne djelatnicima, vaša organizacija ne može postati “ozbiljnim igračem” u tržišnoj utakmici. Zašto?

Sve dok se vizija i usmjerenje posve ne objasne djelatnicima, vaša organizacija ne može postati “ozbiljnim igračem” u tržišnoj utakmici.

Zahvaljujući viziji, djelatnici mudro odlučuju imajući uvijek na umu krajnje odredište. Nakon realizacije pojedinog cilja, dilema oko pitanja “Što nam je dalje činiti?” posve iščezava. Vizija ocrtava mnogo širu sliku od trenutnog cilja. U poznatom govoru “Sanjam”, Martin Luther King opisao je vlastitu viziju svijeta u kojem ljudi poštuju jedni druge, a “njegovu djecu ne prosuđuje se prema boji kože, već po snazi i sadržaju karaktera.” King je tada kreirao snažne i specifične slike vrijednosti *bratstva, poštovanja i slobode* – usklađene s vrijednostima osnivača SAD-a - koje su snažno utjecale na ljude. Kingova vizija položila je ključni ispit: nastavlja i dalje pokretati i vodi ljude, čak i nakon njegove smrti. Vizija osigurava *dugoročnu proaktivnost* – ostvarivanje željenog – pomaže nam napustiti kratkoročnu reaktivnost – konstantno bježanje od neželjenog.

Vizija je liderima posebno važna budući da liderstvo podrazumijeva da se nekuda ide. Desi li se suprotno, da vi i vaši ljudi nemate usmjerenja i ne znate u kojem smjeru idete, tada vaše liderstvo nema baš prevelikog smisla. Kenov otac, Ted Blanchard, osobnim je primjerom sjajno opisao navedeni obrazac. Ted je rano napustio mornaricu otišavši u mirovinu s činom kapetana iako bi, da je ostao, vjerojatno napredovao do čina admirala. Kada ga je Ken upitao zašto se tako rano povukao, otac mu je odgovorio: “Nevoljko priznajem da mi se mornarica u ratu više dopadala od mornarice u miru. Ne zato što sam nešto posebno uživao u borbi, već zato što smo u ratu točno znali koja nam je svrha (misija), što nam je cilj i što moramo postići. Problem mornarice u doba mira nazvao bih *‘pomanjkanjem usmjerenja’*; nitko ne zna što mu je činiti! Slijedom toga, previše zapovjednika smatra kako je njihov glavni posao utjecati na podređene da se osjećaju nevažnima.”

Nedostatak jasne vizije pretvara organizaciju u birokraciju koja je sama sebi svrhom. Uprava počinje misliti kako su “ovce na broju samo radi dobrobiti pastira”. Novac, priznanja, moć i status usmjereni su prema vrhu hijerarhije, sve dalje od djelatnika u kontaktu s korisnicima, pa liderstvo tada primarno služi dobrobiti lidera umjesto široj svrsi i ciljevima poduzeća. Da je tome tako pokazuju nam primjeri *Enrona*, *Worldcoma* i sličnih tvrtki.

Jednom kad je vizija zajednička i svima jasna, lideri se u miru mogu posvetiti potrebama zaposlenika. Povijest nam kazuje da su najbolji lideri uspješno motivirali okupljajući sljedbenike oko jasne vizije, čineći je tako zajedničkom. Ponekada ni sami toga nisu svjesni. No ipak, sa sigurnošću možemo reći da najbolji među njima jako dobro znaju što i zašto tako nešto čine.

Louis Gerstner odličan je primjer takvog liderstva. Dolaskom na čelo IBM-a 1993. godine - usred previranja i nestabilnosti kada su godišnji gubici tvrtke dosegli rekordnih 8 milijardi dolara – izjavio je: “Vizija je zadnje što IBM-u treba!” Međutim, nakon manje od godinu dana zaključio je kako IBM mora “dalekosežno promišljati”. Slijedom toga, učinjen je veliki strateški zaokret: postalo je jasno kako bi se tvrtka trebala preusmjeriti na “integralna rješenja”.

Nova jasnoća pomogla je Gerstneru oduprijeti se pritiscima da podjeli tvrtku. Godine 1995. na jednom od sajmova informatičke opreme obratio se prisutnima kako bi objavio novu viziju IBM-a: “*Novu fazu industrijskog rasta pokretati će mrežno računalstvo. Radi toga će ‘integralna rješenja’ postati središnjom strategijom tvrtke*”. Nedugo zatim, IBM je ušao u niz akvizicija koje su sektor usluga učinile najbrže rastućim biznisom tvrtke s godišnjim rastom većim od 20%.

Dijeljenje i vjerovanje viziji mogućih ostvarenja tvrtke u ljudima budi *energičnost, uzbuđenost i strastvenost*. Osjećaju da sudjeluju u posebnom pothvatu i da im je dozvoljeno doprinosti.

Gerstner je shvatio koliko je na dolasku pogriješio: vizija je prvo, a ne zadnje, što je IBM-u trebalo!

Ponavljam, iako educiranje i osposobljavanje kao i sustav priznavanja pozitivnog snažno utječu na performanse, nemate li jasnu viziju nećete se micati s mjesta. Poticajna vizija pozitivno utječe na djelatnike; radosni su jer svoj posao smatraju vrijednim truda. O tome je Fred Smith, mudri stari Teksašanin, poduzetnik i pisac (autor knjige *You and Your Network*), znao reći: “Istinsko životno zadovoljstvo javlja se kada uspijemo zaboraviti na sebe.” Snažna vizija pomaže ljudima da zaborave na sebe.

Dijeljenje i vjerovanje viziji mogućih ostvarenja tvrtke u ljudima budi *energičnost, uzbuđenost i strastvenost*. Osjećaju da sudjeluju u posebnom pothvatu i da im je dozvoljeno doprinosti. Ponosni su na kvalitetu proizvoda i usluga tvrtke čime podižu svoj osobni ugled u poslovnoj zajednici. Znaju što rade i zašto to rade. Međusobno poštivanje i povjerenje uzdiže se na nove razine. Menadžeri ne koriste kontrolu. Slobodno delegiraju ovlaštenja znajući da vizija čvrsto usmjerava ljude. Svatko postaje odgovoran za sebe i za svoje postupke. Ljudi se

Važeš? **Nemoj.**



Pretplati se na **Business.hr**
i uštedi **do 30%**

VIŠE DOZNAJTE NA

Besplatni tel.: **0800 8567**, Tel.: 01/ 889 25 55, Fax: 01/ 889 26 78, E-mail: pretplata@business.hr, www.business.hr

zajednički brinu o budućnosti, radije nego da pasivno iščekuju da se nešto desi. Dovoljno prostora ostavlja se za kreativnost i rizike. Ljudi pridonose sustavu, svaki na svoj način. Različitosti se uvažavaju. Svi oni na *istom su brodu* – dijelovi šire cjeline koja punom parom napreduje.

Učinkovite vs. neučinkovitih izjava o viziji

“Izjave o viziji” česta su pojava u današnjem poslovnom svijetu. Unatoč tome, mnoge od njih tek su mrtvo slovo na papiru, irelevantni natpisi izvješeni po zidovima tvrtke koji nikoga nikuda ne vode. Zašto je tako? Što se s njima dešava?

Uskladiti organizaciju kako bi se nesmetano surađivalo na ostvarenju zajednički definirane budućnosti osnovna je svrha vizije. Dakle, vizija usmjerava dnevno odlučivanje kako bi se sustav kretao u pravome smjeru.

Na koji ćete način saznati što se dešava s vašom vizijom? Pokušajte testirati: provjerite prvo gdje se nalazi, u starom fasciklu ili obješena na uredskom zidu kako bi ga učinila ljepšim? Ako ste je pronašli na ovim ili sličnim mjestima znajte da s njome nešto nije u redu. Uspješnu viziju svakodnevno ćete susretati u praksi; aktivno će, dan za danom, usmjeravati ljude vodeći ih neumorno naprijed.

Kako kreirati poticajnu viziju?

Poticajna “izjava o viziji” odmah će vam otkriti čime se organizacija bavi. Osim samih proizvoda i usluga, otkrit će vam *osnovni razlog postojanja*, misiju organizacije.

“Izjave o viziji” česta su pojava u današnjem poslovnom svijetu. Unatoč tome, mnoge od njih tek su mrtvo slovo na papiru, irelevantni natpisi izvješeni po zidovima tvrtke koji nikoga nikuda ne vode.

Poticajna izjava o viziji središnje je mjesto koncentracije energije tvrtke. Slikovito će vam dočarati kako uspjeh izgleda iz njene perspektive i kojim putem treba poći kako bi ostvarili svrhu. Tri su osnovna elementa poticajne i dojmive vizije:

1. *Svrha ili misija*: Kojim se biznisom bavite? Zašto postojite?
2. *Slika budućnosti*: Kako će izgledati budućnost živite li usklađeno s misijom?
3. *Jasne vrijednosti*: Kakvo ponašanje podupirete u kontekstu misije i oživotvorenja slike budućnosti?

Misija

Misijom nazivamo *osnovnu svrhu*, razlog postojanja neke organizacije. Odgovara na pitanje “Zašto?” Pojašnjava – iz kupčeve perspektive - kakvim se poslom *doista* bavite. CNN ne sudjeluje u biznisu zabave. Njihovi klijenti zaposleni su ljudi koji traže da im se vijesti dostave na zahtjev. Dakle, njihov posao nije zabava, već hitro dostavljanje najnovijih vijesti. Njihova su istraživanja ukazala na veliku zauzetost prosječne obitelji. Otac radi dodatno, majka se s posla vraća kasno uvečer, a djeca vrijeme

Smisleno i svrhovito djelovanje, k tome još i povezano s našim iskrenim aspiracijama, oslobađa urođenu ljudsku kreativnost podižući *produktivnost* u neslućene visine.

provode na raznim aktivnostima. Običaja večernjih okupljanja i zajedničkog gledanja TV-a jednostavno više nema. Stoga je CNN svoju misiju uobličio u jednostavnoj paroli: *novosti na zahtjev*.

Walt Disney je bio genij oblikovanja poticajne vizije. Ušavši u biznis tematskih parkova, jasno im je odredio svrhu: “Ušli smo u biznis radosti i veselja”. Rezultat je posve drukčiji nego da je rekao kako tvrtka “upravlja zabavnim parkovima”. Jasna misija pokreće ljude (djelatnike) da surađuju s gostima (korisnicima). Uspješne organizacije redom imaju duboku i plemenitu svrhu - *misiju* - koja potiče uzbuđenost i predanost. Smisleno i svrhovito djelovanje, k tome još i povezano s našim iskrenim aspiracijama, oslobađa urođenu ljudsku kreativnost podižući *produktivnost* u neslućene visine.

Slika budućnosti

Izgled krajnjeg rezultata morao bi biti jasan, a ne maglovit. CNN-ova slika budućnosti izgleda ovako: “Naš program prati se u svakoj zemlji svijeta, na engleskom i na materinjem jeziku zemlje”. Disneyjeva slika

budućnosti ogleda se u uputi koju je prenio djelatnicima: “Pobrinimo se da posjetitelji napuste park s jednakim osmijehom s kojim su došli.” Nije mu bilo važno koliko će vremenski boraviti u parku, dva, pet ili deset sati. Želio je da im “osmijeh ne silazi s lica”. Sve drugo bilo mu je manje važno.

Posve logično, budući da je Disney pozicionirao tvrtku u biznis “radosti i veselja”. Dakle, slika budućnosti mora dočarati krajnje stanje. Slika budućnost ne bavi se putom kojim ćete tamo stići.

Vrijednosti

Vrijednosti nas usmjeravaju u realizaciji misije i slike budućnosti. Pomažu nam odgovoriti na pitanje: “Na koji ću način živjeti svoj život? Kojih ću se načela pridržavati?”

Vrijednosti se moraju precizno opisati kako bi u svakom trenu znali koliko smo s njima usklađeni. Osim toga, moraju se dosljedno poštivati kako ne bi ostale tek pukim lijepim namjerama.

Vrijednosti CNN-a jasno su definirane: točno i odgovorno novinarstvo, osjetljivost na potrebe ljudi širom svijeta u kontekstu vijesti i izvještavanja.

Manje od 10% organizacija širom svijeta zapisalo je svoje vrijednosti. One koje su to ipak učinile, imaju ih previše ili ih nisu složile po važnosti. Istraživanja pokazuju kako čovjeka vode najviše tri do četiri vrijednosti; ako ih je više slabo utječu na njegovo ponašanje. Osim toga, učinkovitost zahtijeva rangiranje vrijednosti prema stupnju važnosti za pojedinu organizaciju. Zašto? Zato što život zapravo predstavlja kontinuiranu borbu sukobljenih vrijednosti. Kada se konflikti dogode, ljudi moraju

znati prioritete. Walt Disney je intuitivno to napravio kada je *sigurnost* pretpostavio ostalim vrijednostima - *uljudnosti*, *zabave* i *učinkovitosti*. Zašto je to učinio? Bilo mu je naime savršeno jasno kako “posjetitelj na nosilima” nije “posjetitelj koji je napustio park s jednakim osmijehom s kojim je došao”. Praktično to znači da između provjere sumnjivih povišenih uzvika i ljubaznog razgovara s klijentom, djelatnik Disneyevog centra uvijek bira prvo - ispričava se posjetitelju s kojim je razgovarao kako bi se žurno usmjerio na najvažniju vrijednost - *sigurnost*.

Vizija je poticajna kada djelatnicima pomaže razumjeti kojim se poslom uistinu bave, kada jasno prikazuje željeno buduće stanje osiguravajući vrijednosne smjernice dnevnom odlučivanju. Nakon vizije određuju se ciljevi kako bi se energija djelatnika usmjerila na svakodnevne zadatke. No, ciljevi sada poprimaju širi smisao jer su postavljeni u kontekstu jasne vizije.

Dugoročnije održanje vizije zahtijeva trajnije prisustvo sva tri elementa: misije, slike budućnosti i jasnih vrijednosti. Godine 1960. američki predsjednik John F. Kennedy jasno je opisao sliku budućnosti u kontekstu *Apollo* projekta: “Odvesti čovjeka na Mjesec do kraja 1960-ih i sigurno ga vratiti kući”. Ostvarenje je tražilo od NASA-e svladavanje naizgled nepremostivih prepreka. Međutim, Kennedyjeva slika budućnosti ne treba se poistovjetiti s održivom vizijom jer nije popraćena jasnom misijom i vrijednostima koje bi usmjeravale projekt. Jesmo li to radili kako bi “prestigli Ruse”, radi “Obrane iz svemira” ili nečeg trećeg – rečeno u duhu *Zvezdanih staza* - “hrabro kročili naprijed, putem kojim čovjek još nije išao”? Nakon ostvarenja Kennedyjeve slike, NASA nikada više nije uspjela obnoviti energiju izvornog projekta.

Ostvarite svoju viziju

Ako vam je slika konačnog stanja kristalno jasna, ako ste iskreni u svezi trenutne realnosti, tada ne morate razrađivati detalje. Stvari će se same od sebe dešavati. Vizija je mnogo više od pukih ploča obješenih po zidovima tvrtke. Prava se vizija ne uokviruje, ona se živi! Želimo li da se vizija ostvari, moramo je znati oblikovati, prenijeti ostalima i živjeti na primjeren način.

Oblikovanje vizije

Proces oblikovanja vizije podjednako je važan kao i sadržaj. Umjesto što borave na posebnim retreatima “oblikovanja korporativne vizije”, koju će potom svečano objaviti djelatnicima, uprava bi trebala poticati dijalog o toj temi.

U izradu vizije trebali bi uključiti sustav u cjelini, kako bi svaki član mogao pridonijeti, “potpisati se na viziju”, te tako produbiti razumijevanje i osobnu predanost. I ne samo to. Uključivanjem sustava u cjelini bogatstvo različitih perspektiva okuplja se u jednoj cjelini čime se, nedvojbeno, pozitivno utječe na kvalitetu konačnog uratka.

Dugoročnije održanje vizije zahtijeva trajnije prisustvo sva tri elementa: misije, slike budućnosti i jasnih vrijednosti.

Prenošenje vizije

Oblikovanje vizije - organizacije ili sektora, biznisa općenito ili privatnog života – prije bi se moglo nazvati “putovanjem” nego jednokratnom aktivnošću.

Iako u organizacijama često pronalazimo dokumentirane izjave o viziji, jednako se često dešava da one nikoga ne vode, štoviše, da su posve neusklađene s realnim stanjem. Tako je najlakše “ugasiti” ljude. Oblikovanje vizije kontinuirani je proces. Važno je o njoj stalno razgovarati i što je češće moguće na nju se pozivati. Max De Pree, legendarni predsjednik tvrtke *Herman Miller*, često bi znao reći kako je vizionarska uloga lidera istovjetna učiteljskoj u osnovnoj školi. Po njemu, lideri moraju neprestano pojašnjavati viziju sve dok je ljudi ne shvate...shvate...shvate... na ispravan način. Dvjestotinjak zaposlenika *The Ken Blanchard Companies* svakog jutra u *inboxu* pronalaze inspirativne poruke glavnog “spiritualnog direktora” koje ih podsjećaju na viziju i vrijednosti tvrtke. Usredotočenost na viziju utječe na njeno bolje razumijevanje. Štoviše, pojedini aspekti vizije s vremenom se mogu mijenjati, ali će suština uvijek ostati ista.

Oblikovanje vizije kontinuirani je proces. Važno je o njoj stalno razgovarati i što je češće moguće na nju se pozivati.

Kako živjeti viziju?

Nakon što ste definirali viziju ponašajte se kao da je “sada” stvarna. Uskladite svoje aktivnosti sa slikom željenog stanja kako bi se stvorila kongruentna cjelina. Jednom kada drugi uvide da doista živite svoje riječi, vjerovat će vam da ste ozbiljni što će pomoći predanosti i produbiti njihovo razumijevanje. Dvije strategije u tome su posebno važne:

1. *Oslonite se na viziju, što god da se desi.* Skrene li vas neka poteškoća s puta, osmislite novi, radije nego da se vraćate na stari. Bude li neophodno, spremno promijenite cilj. Upamtite, promjene se uvijek dešavaju, nepredviđeni događaji također. U kreativnoj potrazi za novim rješenjima pronađite izazov i priliku.

2. *Pokažite hrabrost posvećenosti.* Istinska predanost pokazuje se tek kada odlučite djelovati. Strahova će biti; proživite ih i krenite dalje. Jednako je hrabro osmisliti viziju kao i djelovati na njenoj realizaciji. Rečeno Goetheovim riječima: “Započnite... svako djelo koje možete učiniti ili mislite da možete učiniti. Smjelost krije u sebi genijalnost, snagu i magičnost.”

Uključivanje djelatnika u procese oblikovanja i prenošenja vizije primarna je *odgovornost* uprave, a konačna implementacija i realizacija vizije *odgovornost* je cjelokupnog sustava liderstva.

Uloga vizionara

Od lidera se očekuju vizija i usmjerenje. Aktivno živjeti viziju i učinkovito poslovati nezamislivo je ako djelatnici nisu, barem u stanovitoj mjeri, *responsivni* u



Beskontaktna kartica sastoji se od tijela kartice i ugrađenog RFID taga koji sadrži antenu i beskontaktni čip. Čip komunicira s čitačem preko antene uz pomoć elektromagnetske indukcije. Prednost beskontaktnih kartica jest u činjenici što je čip u potpunosti integriran u tijelo kartice i ne ostvaruje mehanički kontakt s okolinom. Ovisno o vrsti čitača domet očitavanja može vrlo varirati, od nekoliko centimetara do nekoliko metara. RFID tag je moguće, radi njegovih malih dimenzija integrirati u različite nositelje pa i u papir, kao što je slučaj u procesu izrade elektroničkih putovnica.

odnosu na viziju – ako ne znaju tko su, kamo idu i što će ih usmjeravati na njihovom putu. Ostvarenje vizije iziskuje čvrstu implementaciju.

Proces implementacije - osnaživanja i pomoći ljudima da žive viziju i usmjerenje - organizacijama uobičajeno stvara probleme. Tradicionalna piramida, unatoč mnoštvu nezadovoljnika pri dnu hijerarhije, i dalje se održava na životu. Ljudi se trude udovoljiti nadređenima, pa se stoga energija kreće u smjeru od

Proces implementacije - osnaživanja i pomoći ljudima da žive viziju i usmjerenje - organizacijama uobičajeno stvara probleme.

dna prema vrhu piramide. Organizacijom vladaju birokracija, pravila, politike i procedure. Nepripremljeni i nezainteresirani zaposlenici u direktnom kontaktu s kupcima gaču poput malih pačića: “Molim vas lijepo... mi to tako radimo... radi se o našoj politici... nisam ja to odredio... na meni je da izvršavam. Želite li razgovarati s nadređenima?”

No ipak, *pačji sindrom* može se izbjeći. Jednom kad se vizija definira, djelatnici joj se posvećuju te time automatski

potiču implementaciju. Izvrće se tradicionalna hijerarhija; djelatnici u kontaktu s kupcima odjednom sada stoluju na vrhu piramide. Konačno mogu biti *odgovorni* – i odgovoriti zahtjevima korisnika. Ovo je scenarij kada lideri *služe* zaposlenicima, brinu o njihovim potrebama, obučavaju ih i osposobljavaju kako bi ostvarili ciljeve i živjeli prema viziji organizacije.

Uloga implementacije

Ne odgovore li lideri potrebama i željama zaposlenika, energija nebrige dalje će se prenositi sve do krajnjeg kupca. Suprotno tome, doživljava li tvrtka djelatnike s “prvih linija fronte” odgovornim vlasnicima vizije, pačići će zamijeniti orlovima. Dobri su izgledi da vizija tada zaživi u praksi.

Na jednom od putovanja Ken je na svojoj koži iskusio razliku između organizacije “pačjeg jezera” i one koja svojim djelatnicima dopušta letjeti poput orla. Uputio se u zračnu luku na putovanje koje ga je u tjedan dana trebalo provesti kroz četiri američka grada. Na putu do aerodroma shvatio je da je dokumente ostavio kući. Budući da je kasnio, povratak nije dolazio u obzir. Ostala mu je samo jednu mogućnost:

“Moja slika je objavljena na koricama samo jedne moje knjige, *Everyone’s a Coach*, napisane u koautorstvu s Donom Shulom, legendarnim trenerom nogometnog kluba *Miami Dolphins*. Stigavši u zračnu luku, žurno sam pohitao u

knjižaru kako bi kupio primjerak knjige. Srećom, na polici sam pronašao jedan. Sretna je okolnost bila i ta što sam na prvi let kretao *Southwest Airlinesom*. Dok sam predavao prtljagu, službenik je zatražio identifikacijske dokumente. Skrušeno sam odgovorio: ‘Žao mi je, kod sebe nemam ni vozačku ni putovnicu. Može li ovo poslužiti?’ Pokazao sam mu korice, nakon čega je čovjek glasno povikao: ‘Hej, ovaj frajer poznaje Shulu! Smjestite ga u prvi razred!’ Naravno, *Southwest* nema prvi razred. No, nije ni važno. Ljudi na šalteru za predaju prtljage glasno su me pozdravljali. U trenu sam se prometnuo u junaka.”

Zašto se sve to desilo? Herb Kelleher osnivač je *Southwest* jasne vizije o tome kako će kompanija jednoga dana izgledati. Osim toga što je kupcima nudio najnižu moguću cijenu, želio im je osigurati i najbolju uslugu. Kompaniju je organizirao tako da je ovlastio svakog djelatnika (eng. *empower*) - sve do radnika na predaji prtljage – samostalno odlučivati i tražiti rješenja kako bi klijente oduševili uslužnošću.

Na sljedeće putovanje Ken je krenuo letom kompanije u financijskim poteškoćama: ‘Pokušao sam predati prtljagu i prijaviti se na isti način kao i u *Southwestu*. No, djelatnik na šalteru strogo me ukorio: ‘Ne može. Ne mogu to učiniti. Vratite se do šaltera za prodaju karata. Možda uspijete s njima nešto dogovoriti.’ Vrativši se na šalter za prodaju karata, dočeka me drugi službenik koji je nastavio s istom pričom: ‘Ne može. Ne mogu to učiniti. Moram

pitati nadređene.’ Nedugo zatim, stigao je nadređeni. Pokazao sam knjigu za identifikaciju, samo da bih opet čuo isto: ‘Hm... Molim vas da sačekate trenutak. Moram se posavjetovati s nadređenima!’”

Tek u četvrtom koraku, nakon četiri hijerarhijske razine, Kenu je dozvoljeno koristiti se knjigom prilikom prijave na let. U *Southwest Airlinesu* ni sekunde o tome nisu dvojili jer je Herb Kelleher (nedavno umirovljen, mjesto

Herb Kelleher osnivač je *Southwest* jasne vizije o tome kako će kompanija jednoga dana izgledati. Osim toga što je kupcima nudio najnižu moguću cijenu, želio im je osigurati i najbolju uslugu.

predsjednika Uprave ustupio je bivšem zamjeniku) smatrao kako tvrtka, unatoč pravilima, mora omogućiti djelatnicima da se koriste “vlastitom glavom” kod njihove interpretacije. Zašto se u zračnoj luci traže identifikacijski dokumenti? Zato da se provjeri odgovora li identitet osobe koja se ukrcava na zrakoplov imenu na karti. Djelatnici *Southwesta* lako su odlučili. No, u drugoj kompaniji, onoj u financijskim poteškoćama, hijerarhija je živa i savršeno funkcionira. Energija se u cijelosti

usmjerava daleko od potreba korisnika prema vrhu piramide.

Je li potrebno dodatno dokazivati snagu vizije i jasnog usmjerenja? Mislim da je sve apsolutno jasno. Poticajna vizija potiče organizaciju na izvrsnost, u svakom pogledu, a ne samo na “pobjeđivanje konkurencije” i velike profite. Veličanstvena vizija artikulacija je nada

i snova proizašlih iz srca i duše zaposlenika koja im pomaže uvidjeti kako će najbolje pridonositi. Vizija pokreće sustav u pravom smjeru, a kada je popraćena efikasnom implementacijom, pozitivnim djelovanjem i održivim strategijama, činit će to još dugo vremena. Razlika u kvaliteti vizije osnovna je različitost vrhunskih i prosječnih organizacija.

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Translated and reprinted by permission of Jossey Bass, 2010., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *The Vision Thing: Without It You'll Never Be a World-Class Organization* in *Leadership Journal*.

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY



Jesse Lyn Stoner, doktorica znanosti, bivša izvršna direktorica i koautorica bestselera *Full Steam Ahead: Unleash the Power of Vision* prevedenog na 22 jezika. Kao poslovna savjetnica usko surađuje s mnogim neprofitnim tvrtkama, javnim agencijama i kompanijama s liste *Fortune 500*. Tako je primjerice *Hondí*, *Pfizeru*, *Marriottu*, *Yaleu* i *Barnes and Nobleu* pomogla razviti i implementirati poticajnu viziju.



Ken Blanchard, doktor znanosti, predavač i publicist, autor bestselera *The One Minute Manager*, knjige prodane u 38 milijuna primjeraka i prevedene na 37 svjetskih jezika. Osnivač je savjetničke tvrtke *The Ken Blanchard Companies*.



S voljom i na vrijeme

Prilagođeni vama

hpekspres je brza i pouzdana usluga dostavljanja žurnih pošiljaka, neovisno o njihovoj količini i veličini. Svim korisnicima kojima je važno da njihove pošiljke stignu na vrijeme, naši će ih zaposlenici preuzeti i dostaviti s puno dobre volje. Njih 3.500, uz pomoć više od 1.000 vozila, svakodnevno osigurava sigurnu dostavu idući dan po čitavoj Republici Hrvatskoj. Vaše je samo da odaberete rok dostave do 10:00, 15:00 ili 20:00 sati.

Svijet na dlanu

Kako kvaliteta ne poznaje granice, **hpekspres** se može pohvaliti, ne samo najboljom dostavnom pokrivenošću Republike Hrvatske, već i dostavljanjem pošiljaka u sve zemlje Europe i svijeta u najbržim rokovima uručenja. Prednosti korištenja usluge **hpekspres** međunarodne pošiljke su povoljne cijene za cijeli svijet te sustav track & trace, s pomoću kojeg svoju pošiljku možete pratiti online i uvjeriti se kako je ona cijelo vrijeme u sigurnim rukama!

Zadovoljstvo suradnje

Hrvatska pošta odskakače od ostalih pružatelja kurirskih usluga jer jedina u potpunosti pokriva cijeli teritorij Republike Hrvatske. činjenica da svaki drugi paket u Hrvatskoj uručuje Hrvatska pošta najbolji je indikator zadovoljstva poslovnih i privatnih korisnika kvalitetom naše usluge.



O viziji, hrabrosti i vrijednostima

Ichak Kalderon Adizes

*V*eliko mi je zadovoljstvo podijeliti promišljanja i spoznaje dr. Ichaka Adizesa, dragog prijatelja IEDC-a i čestog predavača na našoj školi, s čitateljima qLifea. Počlašćeni smo njegovim govorom na nedavnoj proslavi 25. obljetnice škole, održanoj pod nazivom “Creating the Future”, te stoga posebno prikladnoj novom broju časopisa koji nas iznova podsjeća na značaj vizije i misije.

Vizija se uvijek odnosi na budućnost. No, čimbenici koji potičaju viziju u konačnici čine uspješnom slojeviti su i međupovezani. Vrijednosti su jedan, neobično važan sloj. Oblikovati i realizirati zajedničku viziju jednostavno nije moguće ako nema suglasnosti oko toga što je dobro, a što loše, što je crno, a što bijelo. Stoga je zapanjujuće promatrati koliko se malo vremena u menadžerskoj praksi posvećuje usklađivanju vrijednosti – temeljnih pretpostavki u pozadini naših odluka. Burne rasprave upravnih odbora znaju poprilično potrajati. Ljudi se, bez ikakvog napretka, svadaju oko nekog rješenja. No, čim se rasprava podigne na razinu vrijednosti – kako bi se preispitale pretpostavke o “dobrom” ili “lošem” rješenju – usklađenost se niotkuda javlja očito pokazujući smjer.

Važni sastojak uspješne vizije pronalazimo u predanosti buduću da vizija, sama po sebi, u nedostatku dugoročnog, snažnog, energičnog i odlučnog nastojanja, ostaje tek pukom iluzijom. Razumjeti i upravljati ljudskim porivima i motivacijom neobično je važno. Stoga ni malo ne čudi što je najnovija knjiga Dana Pinka, naslovljena “Drive”, uzbudila dubove na svjetskoj menadžerskoj sceni. Dan nas u knjizi podsjeća - nakon pomnog proučavanja egzaktnih rezultata konkretnih znanstvenih istraživanja o odnosu različitih

sustava nagrađivanja i postignutih performansi - da su ekstrinzični motivatori (novac i drugi oblici nagrada i kazni) učinkoviti samo u slučaju rutinskih, repetitivnih zadataka. No, u situacijama koje traže tek osnovnu kogniciju, sustav "mrkve i batine" dokazano uništava performanse. Dan je dakle pokazao kako se u pozadini vrhunskih rezultata isključivo kriju intrinzični motivatori – oni koji ljude potiču u smjeru "iznutra-prema-van". Svrba – osjećaj da pripadamo nečemu većem od nas samih – prva je na Pinkovoj listi intrinzičnih motivatora. Jasnoća vizije i misije u ljudima budi svrhovitost – postajući tako snažnim poticateljem angažiranosti, posvećenosti i ostvarenja izuzetnih rezultata.

Priča o IEDC-u može poslužiti primjerom značaja vizije i svrbe. Iako to mnogima nije znano, našom se školom upravlja kao neprofitnom organizacijom, iako je u vlasništvu više tvrtki. U svojoj suštini, misiju i viziju škole formirali smo oko želje "poticanja istinskih pozitivnih promjena – u ljudima, organizacijama i cjelokupnom društvu". Upravo je vizija škole, kao pokretača promjena na globalnoj razini, glavni razlog što su mnogi profesori već dvadeset godina s nama, predano utječući na promjene u regiji i mudro propitujući svjetsku praksu. Vizija također potiče izvrsnost kod naših zaposlenika. Često ih spominjem u razgovorima, njihovu volju i ustrajnost kojom uspijevaju svladati svaki izazov i svaku prepreku kako bi polaznicima osigurali transformativno iskustvo temeljite preobrazbe. Upravo ta preobrazba i transformacija – snažno privlače polaznike – dajući im priliku aktivnog sudjelovanja u realnom projektu povezivanja menadžmenta s etičkim i estetskim idealom. Dvadeset i pet godina kontinuiranog rasta, razvoja i uspjeha zarjet je snazi poticajne i jasne vizije. Vjerujte mi, nećemo ovdje stati. Nastavljamo pronalaziti nove načine da viziju ostvarimo u praksi, kroz naše programe, evente i projekte.

Iskreno vjerujem da će vam duboka i praktična mudrost Ichaka Adizesa, jednog od najcjenjenijih svjetskih mislioca znanosti i umjetnosti liderstva, o viziji, vrijednostima i svemu drugome, koristiti u dnevnim izazovima. Veoma sam mu zahvalna na spoznajama koje je tijekom godina podijelio s nama. Vjerujem da će ih još mnogo biti.

Uvodnik:
dr. Danica Purg

Pitanje vizije i vrijednosti dvosjekli je mač, jedno od najtežih u biznisu uopće. Zanimljivo je istaknuti da je u grčkoj mitologiji bog Hermes istovremeno bog poslovnih ljudi i bog lopova, budući da su drevni Grci poslovne ljude smatrali lopovima. Postoji jedna mudra izreka koju bih spomenuo u ovom kontekstu: "Dođeš li u Rimu, ponašaj se poput Rimljana." Dakle, ako živiš u zemlji u kojoj vlada korupcija, teško je ponašati se drukčije. Što bi onda trebali učiniti? Obično, ponekad i protiv svoje volje, ljudi čine isto što i drugi. Slavenska izreka o tome kaže: "Uđeš li

u kolo, onda pleši!" Ne možete se uključiti u kolo pa onda odustati od plesanja – u kolu ste i gotovo! Dakle, što vam je činiti? Primjerice, korupciju bi trebalo iskorijeniti iz srži sustava, a ne se njome pojedinačno baviti, od slučaja do slučaja. To je jedan dio problema. Zatim se upitate o tome jesu li vrijednosti doista bitne? Apsolutno jesu, no što se može učiniti kada je cijeli sustav korumpiran? U tome je problem. Veliki problem. Smatram da je pogrešno optužiti samo jednu osobu za korupciju. Što želite od nje? Kako će ona preživjeti?

Vrijednosti su esencijalno važne za uspjeh kompanije. Zašto? Zbog *suradnje*. Vremenom, kada vrijednosti nisu jasne, dolazi do rasula budući da *zajednička vizija* i *vrijednosti* ujediniju djelatnike. Uspješan brak u nedostatku zajedničkih vrijednosti jednostavno nije moguć. Ja vjerujem u jedan način obrazovanja, ti u drugi; ti vjeruješ u materijalizam, ja u život u siromaštvu – hajdemo se vjenčati! Može li takav brak uspjeti? Isto je i s organizacijama. Vrijednosti ih drže na okupu. Dobri direktori, istinski lideri, uvijek polaze od vrijednosti. Smatraju ih svojevrsnim “ustavom” tvrtke. Često se propituju: “U što doista vjerujemo?” Jednom je prilikom Warren Buffet izrekao zanimljivu misao: “Dobar posao prestaje biti ‘dobar’ imate li lošeg partnera”. Nakon osnivanja tvrtke shvaćamo kako s lošim partnerom ne možemo raditi. On vjeruje u krađu i brzo bogaćenje, bez obzira na cijenu, ali ja ne vjerujem. Kako ćemo onda surađivati? Dakle, poželjno je imati jednake vrijednosti. Na isti način na koji zajedničke vrijednosti čine temelje braka, one čine i temelje kompanije. Želite li angažirati stručnjaka da vam se pridruži u firmi, morate provjeriti imate li iste vrijednosti. Ako to ne učinite, lako se može desiti da previše vremena potratite u svađi. Dakle, istina je - zajedničke vrijednosti *transparentnosti, poštenja i integriteta* – veoma su važne. No, što učiniti ako živite u zemlji u kojoj vlada korupcija – doista ne znam! Sami ćete morati odgovoriti na ovo pitanje.

Poduzetnici obično sanjaju o stvaranju biznisa koji će vječno trajati. To se zove *nasljeđe*, izgradnja nasljeđa. Dozvolite mi da vas nešto upitam. U našem Univerzumu, sve ima svoj životni vijek: zvijezde imaju svoj životni vijek, mlade zvijezde, stare zvijezde, vijek koji traje milijune, a ponekad i milijarde godina; leptiri imaju svoj životni vijek – od jednoga dana. U čemu je razlika?

Dobri direktori, istinski lideri,
uvijek polaze od vrijednosti.
Smatraju ih svojevrsnim “ustavom”
tvrtke. Često se propituju:
“U što doista vjerujemo?”

Zašto zvijezde žive milijarde godina, a leptiri samo jedan dan? Zašto neke organizacije žive tako kratko, poput nekih internetskih kompanija – rađaju se i vrlo brzo umiru, dok kršćanska Crkva postoji već dvije tisuće godina? U čemu je razlika? Reći ću vam u čemu – kršćanstvo je religija. Ljudi vjeruju. Vjeruju u nešto veće od trenutne stvarnosti. *Ako vam je stalo samo do profita, vaša kompanija neće biti dugovječna*. Dugovječnost traži vrijednosti, *nešto veće od nas samih*, nešto trajno - Bog je trajan, religija je trajna, vrijednosti su trajne. Ako su vrijednosti organizacije trajne, živjet će i nakon vaše smrti. Isto je i s obiteljima – one traju jer “krv nije voda”, zar ne? Ako je krv voda – otac umire, djeca su uplašena, nitko s nikime ne razgovara. Dakle, želite li stvoriti naslijeđe – stvorite *religiju*. Ne mislim na religiju kao što su to kršćanstvo ili judaizam; mislim na religiju vaše kompanije. Za što se zalažemo? Što želimo postići? Kako ćemo pridonijeti društvu? Nastojanja se ne smiju temeljiti isključivo na novcu i profitu. Moraju biti dublja, više *dubovna*, želimo li da budu trajna. Bez duhovnosti, bit će kratkoga vijeka.

Sada se zapitajmo: “Kako vrijednosti nastaju?” Sve počinje s osnutkom tvrtke; nazivam ga “vrbovanjem”. Tvrtka još uvijek ne

Uspješnost je direktno povezana s velikom predanošću. *Predanost* je u svemu bitna – braku, obiteljskom životu ili biznisu. Što je rizik veći, traži se i veća predanost.

postoji. Još uvijek razmišljate o njezinom osnivanju. Što se uobičajeno dešava u tom stadiju? Mnogo buke i uzbuđenja. Osnivač svima govori kako će njegova tvrtka postati veličanstvenom. Što mislite, koga pokušava uvjeriti, pridobiti, “vrbovati”?

Nakon osnutka tvrtke *rizik* je izrazito velik. Osnivaču predstoji naporno raditi. Uspješnost je direktno povezana s velikom predanošću. *Predanost* je u svemu bitna – braku, obiteljskom životu ili biznisu. Što je rizik veći, traži se i veća predanost. Što mislite, kolika je predanost potrebna želite li pokrenuti revoluciju u zemlji? Tolika da biste trebali biti spremni odreći se vlastitog života. Kada je u Iranu Khomeini došao na vlast, bogati Iranci masovno su marširali ulicama zapadnjačkih gradova uzvikujući parole “Dolje ajatolah!” Jednog sam prosvjednika tada upitao hoće li se vratiti u Iran i priključiti se borbi. Hitro mi je odgovorio: “Naravno da neću... imam važnijeg posla!” Predanost se mjeri cijenom koju je netko voljan *za nešto* platiti. Recite mi što ste spremni žrtvovati, a ja ću vam odmah reći koliko ste predani. Želite na dijete? U redu. No, jeste li spremni trpjeti glad? Ako niste, nemojte ni pomišljati na dijete. Zaboravite na nju!

Što je rizik veći, veća bi i predanost trebala biti. Zato ulagači, prije nego išta ulože u vašu tvrtku, uvijek upitaju o tome koliko ćete sami u nju uložiti. Ako sami niste predani, zašto bi oni bili?

No, predanost s vremenom opada. S vremenom se osnivači polako umore. U braku to zovemo “krizom sedme godine”. Kada se tako nešto desi, osnivač se osjeća uhvaćenim u zamku. Želi izaći, ali ne može. Istovremeno, zaposlenici žele da on ode budući da svima stvara nevolje, ali tako da ne ode predaleko jer ipak je on srce organizacije. Govorim vam o tinejdžerskom stadiju razvoja tvrtke budući da se isto dešava i s djecom u tinejdžerskim godinama: istovremeno ih volite i mrzite, a i oni osjećaju isto za vas.

Ako predanost ne prenesemo s osnivača na tvrtku, sa smrću osnivača umire i tvrtka. Stoga se *predanost* mora održavati neovisno o osnivaču. No, uspjeti u tome nije baš jednostavno.

Štoviše, u agresivnom okruženju koje se brzo mijenja ostvariti tako nešto postaje još i teže. Tipična je pogreška pokušati *predvidjeti promjene*. Nikome nije uspjelo, možda tek nekolicini, predvidjeti nedavnu kreditnu krizu. Nikome nije uspjelo predvidjeti naftnu krizu 80-ih. Promjene se danas događaju nepredvidljivom brzinom. Sjesti za stol i “planirati” budućnost jednostavno nije moguće. Ne funkcionira. Eisenhower je tome rekao: “Planovi su beskorisni, a planiranje je neprocjenjivo vrijedno”. Nemojte se fokusirati na planove, nemojte razmišljati na način “ja znam što će se dogoditi... zato ćemo to i to učiniti... i o tome nećemo više raspravljati”. Učinite li tako, gotovi ste, promaknut će vam pravi problem. Radije budite *fleksibilni*. Kako? Možda je jednom majka i vama rekla da ne

izlazite nakon tople kupke vani jer ćete se inače prehladiti. No, u nekim zemljama ljudi se suprotno ponašaju, buše rupe u ledu, potom skaču u hladnu vodu te pri tome ostaju živi. Kada bih učinio isto, zacijelo bih umro. U čemu je razlika? U tome što su oni zdravi, a ja sam slab. Tijelo je slabo. A kada je tijelo slabo, od svake promjene kiše i šmrca. No, oni su drukčiji, promjena ih dodatno ojačava. U Finskoj ljudi odlaze u saunu, potom se valjaju u snijegu, a kući se vraćaju obnovljeni i jači. Nešto slično sam ne bih mogao uraditi.

Dakle, što vam sve to znači? Pobrinite se da vaša organizacija bude zdrava, zajedničkim snagama možete postići sve što zamislite. A koliko je vaša organizacija uistinu zdrava najbolje pokazuje kriza. Pomanjkanje *međusobnog povjerenja* i *poštovanja* ostavlja prostor svakoj, pa čak i maloj promjeni da uzrokuje probleme. Energija je u cijelosti usmjerena u nutrinu; sukobljavate se jedni s drugima zaboravljajući na tržište. No, kada surađujemo, kada radimo zajedno, što se uistinu dešava? Što činimo? Pokrećemo se, a to osnažuje. Promjena osnažuje kada surađujemo. Promjena je problem samo onda kada ne radimo zajedno.

Na što biste, dakle, trebali usmjeriti pažnju u slučaju čestih i velikih promjena? Na izgradnju *međusobnog povjerenja* i *poštovanja* kako bi zajednički prebrodili i promijenili svaku situaciju, ma kako ona zahtjevnija bila. Nijemci su prevladali kreditnu krizu brže od Amerikanaca. Zašto? Kada dođe do krize, u Americi odmah otpuste 30% djelatnika. Što se događa s *međusobnim povjerenjem* i *poštovanjem*? Nestaje. Što se dogodilo u Njemačkoj? Budući da biznis ovisi o upravi, članove uprave nisu otpuštali već su ih slali na godišnje odmore (plaćene i neplaćene) te su ovi radi toga primali i 50% manju plaću. I što se onda desilo kada se

situacija na tržištu opet promijenila? Nisu otpustili ljude; na raspolaganju su imali iste djelatnike na koje su se iznova mogli osloniti. Nisu morali prvo otpuštati te potom iznova zapošljivati – prolaziti kroz problematičan proces. Zajedno su radili i zajedno patili. U tome je ključna razlika. Na što biste se, dakle, trebali usredotočiti? Što su promjene češće i snažnije, više se morate baviti *unutarnjom dinamikom* organizacije i *izgradnjom kvalitetnog ozračja*, kvalitetne organizacijske klime koja će potom, sama po sebi, prijetnje pretvarati u prilike.

Zamislite sada ovakav scenarij: dvoje ljudi zajednički vode tvrtku. Jedan je osnivač, a drugi se priključio unazad godine dana kako bi pomogao prvome preživjeti krizu. Jedan od njih pokušava pokrenuti veliki novi projekt, a drugi ponajprije stabilizirati tvrtku i zaraditi nešto novca. Tko je od njih dvojice u pravu?

Treba naglasiti kako drugi nikada ne bi osnovao tvrtku; takvi ljudi obično ne pokreću biznis. Organizacije osnivaju *poduzetnici*. Stilom koji nalikuje tragačima zlata. Mnogi od njih ne vode računa o zaštiti pa se njihov “rudnik” često urušava, a da pritom oni pojma nemaju što se oko njih

Pomanjkanje *međusobnog povjerenja* i *poštovanja* ostavlja prostor svakoj, pa čak i maloj promjeni da uzrokuje probleme. Energija je u cijelosti usmjerena u nutrinu; sukobljavate se jedni s drugima zaboravljajući na tržište.

Trgujte više – osvojite više!

Što ste više spremni trgovati, to Admiral Markets više daje



FOREX



ZLATO



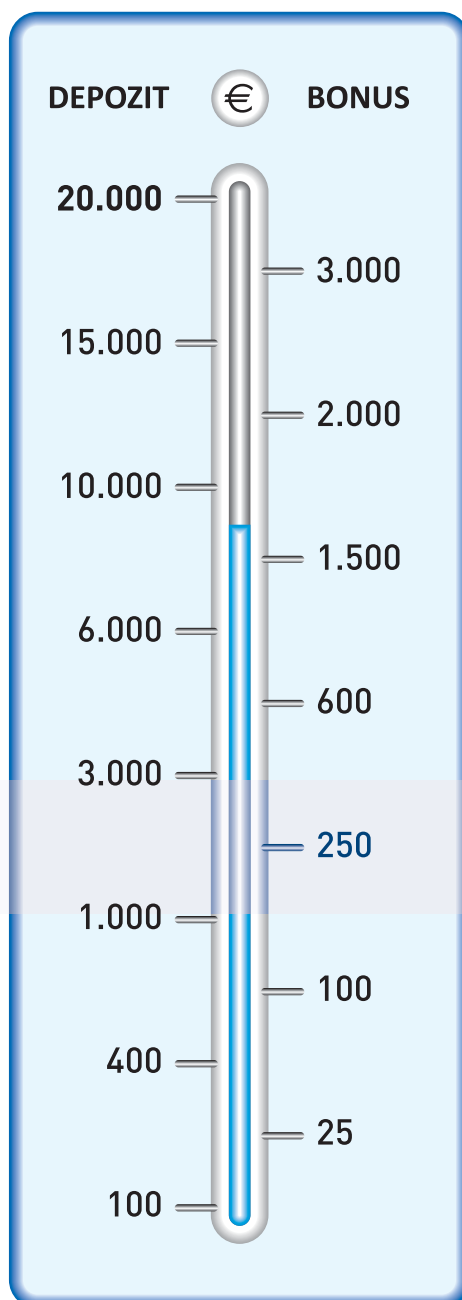
SREBRO



INDEKSI

Zašto trgovati na FOREXU s Admiral Marketsom?

- napredni alati za trgovanje na Forexu i trgovanje robama
- 24/7 telefonska ili on-line live podrška
- prilagođena usluga na 27 jezika i uredi u 23 zemlje
- spread već od 0,1 pip
- poluga do 1 : 500



POKLON

Osobna ponuda

Ultra PC + 4 monitora + stalak za monitor + Tab PC

Moćni PC + 4 monitora + stalak za monitor

Srednji PC + 2 monitora

2 monitora

SmartPhone

Popust na 30 trgovina + 1 godina korištenja Autochartista

Popust na 20 trgovina + 6 mjeseci korištenja Autochartista

dešava. Vjerojatno se isto dogodilo prvom čovjeku iz naše priče. Previše je ulagao kad je stigla kriza. Sada je ostao bez novca, ni sam ne znajući što bi dalje. Drugi čovjek iz naše priče prirodno je usmjeren na strukturu, budžete, disciplinu, uređenost i sustav. Prvi mu se na to obraća: “Na ovakav način nikada ne bih uspio stvoriti tvrtku. Oduzimaš mi vrijeme s tim računalima, sustavima i budžetima. Tako dalje neće ići... Moramo nastaviti ‘rovirati’”. U tom trenutku sukob postaje neizbježan.

Pročitajte li pažljivo moju knjigu, shvatit ćete kako je drugi prvome poklon s neba! Organizacije ne mogu neprestano rasti jer se s vremenom, prije ili kasnije, javlja samo jedno usmjerenje - *prema dolje*. Organizacija će se neizbježno urušiti. Gradite li tvrtku poput nebodera, pa se nakon trećeg kata odlučite izgraditi četvrti, peti i šesti - nemojte to činiti. Temelji podržavaju trokaticu i ništa više. I što sada? Kojim putem krenuti? Potrebno je raditi na temeljima. No, osnivač kaže da tako nešto ne dolazi u obzir. Zašto bi gubio vrijeme na temelje umjesto da zgradu tjera u visinu. Zato što će se cjelokupna konstrukcija urušiti. Tvrtke bi trebale slijediti ovakav model razvoja: *rast – fiksiranje, rast – fiksiranje*. U pravu je drugi čovjek iz naše priče. Prvi bi trebao duboko udahnuti, zastati, opustiti se i preusmjeriti svoju pažnju na unutrašnjost. Ne zauvijek jer će tvrtka, tu je posve u pravu, opet propasti bude li se isključivo bavila sama sa sobom. No, barem bi to trebao učiniti na neko određeno vrijeme. Usredotočiti se na disciplinu, budžete i likvidnost kako bi mogao ponovno rasti, a da pritom ne strahuje od novog urušavanja. Poput svemira koji raste na rubovima, a urušava se u samoj jezgri zvanoj *crna rupa*. Isto će se i njemu dogoditi. Mora shvatiti kako trebaju jedan drugoga, a to se još uvijek nije desilo. I dalje nastavlja svojim putem.

Organizacije ne mogu neprestano rasti jer se s vremenom, prije ili kasnije, javlja samo jedno usmjerenje - *prema dolje*. Organizacija će se neizbježno urušiti.

Morat će se promijeniti. A to nije jednostavno. *U tome se krije najveća tajna vrbunskih menadžera.*

Zašto? Jer promjena zahtijeva veliku *hrabrost*. A zašto je potrebna hrabrost za uvođenje promjena? Odgovor na ovo pitanje zahtijeva da se osvrnem na naziv današnje svečanosti *Stvoriti budućnost*. Dame i gospodo, izabrani naziv je pogrešan. Ne možete “stvoriti budućnost”. U nazivu nedostaje riječ – ali ključna - koja bi ga učinila ispravnim. Dopustite mi da objasnim što mislim.

Ljudski um doslovno odgovara na misli, slično računalu: ne možete upisati određenu naredbu i očekivati da vam računalno izbaci drukčiju informaciju od tražene. Naš um funkcionira slično: misli shvaća doslovno. Odlučite li sutra krenuti na dijetu, narednog jutra um će vas upitati: “Je li ‘danas’ ‘sutra?’” Budući da je “Ne” očiti odgovor, dijetu ćete vjerojatno ostaviti za bolja vremena. Čuo sam kako na ulazu jedne gostionice u Amsterdamu visi natpis: “Sutra je piće besplatno!” Tkogod zatraži besplatno piće, kažu mu neka dođe “sutra”. Još uvijek nisu poslužili besplatno piće. Zato se budućnost ne može stvoriti. Poput prošlosti koja je nekoć postojala, budućnost također

Kreativnost nam je nužna baš zato što moramo djelovati *sada* anticipirajući budućnost koja nam je svima strana. Moramo vizualizirati budućnost i stvoriti scenarije.

ne postoji. Ono što doista postoji – jedina stvarnost – jest ono što SADA stvarate. Ovaj koncept, da je SADA jedina stvarnost - vrlo je važan u kontekstu planiranja. “Planiranje” po njemu nije “odlučivanje o tome što ćemo sutra raditi.” Učinkovito “planiranje” jest odlučivanje o tome što ćemo raditi sada kako bismo se pripremili za sutra. Stoga bi naziv ove svečanosti trebao glasniti: *Stvarati ZA budućnost*, a ne *Stvoriti budućnost*.

Tako se otvara novo pitanje: ako budućnost trebamo stvarati SADA, kako možemo znati što bi trebali SADA činiti? Za to nam trebaju *kreativnost, spremnost na rizike* te, kako nam sam naslov ove prezentacije kaže: *hrabrost*.

Zašto kreativnost? Kreativnost nam je nužna baš zato što moramo djelovati *sada* anticipirajući budućnost koja nam je svima strana. Moramo vizualizirati budućnost i stvoriti scenarije. Kreativnost koristimo kako bi lakše prepoznali obrasce te potom, uz pomoć imaginacije, ispunili praznine i dobili cjelovitu sliku. Riječju, kreativnost bi nam trebala pomoći nositi se s nesigurnošću.

Zašto je kategorija “spremnost na rizik” važna? Zato što “stvarati za budućnost” iziskuje djelovati u sadašnjosti, a to je

riskantno; možda se zamišljena budućnost koju smo pokušali anticipirati ipak neće ostvariti. Sve naše akcije poduzete u sadašnjosti na koncu bi se mogle pokazati tek uzaludnim trošenjem energije, truda i resursa. Možda smo ipak bili u krivu, a za to se, uvijek je to tako, plaća cijena.

Proaktivnim djelovanjem u kontekstu nečeg što se nije desilo riskiramo kritiziranje, pa čak i ismijavanje. Zašto? Filozofski gledano, sadašnjost također ne postoji. Sadašnjost je samo djelić sekunde između prošlosti i budućnosti. Ili se već dogodila ili će se tek dogoditi. Neki ljudi, posebno oni konzervativnijih nazora, sadašnjost vide produžetkom prošlosti. Kreativci, ljudi spremni na rizike, dovoljno hrabri drznuti se na djelovanje, liberalnih pogleda na svijet, sadašnjost izjednačavaju s početkom budućnosti. Ljudi koji žive prošlost u sadašnjosti niti razumiju niti cijene ljude koji se u sadašnjosti pripremaju *za* budućnost. Budućnost koja nije stigla. Kritiziraju ih. Ismijavaju ih.

Djelovati danas, u očekivanju budućnosti koja se još nije desila, od lidera iziskuje *hrabrost*, spremnost na poduzimanje rizika, kritikama usprkos. Na koncu, zato ih i zovemo LIDERIMA, a ne sljedbenicima. IEDC, institucija koja danas slavi svoj 25. rođendan, oduvijek je bila simbolom hrabrog nošenja s promjenama, a to je i danas. Zašto?

Dopustite da najprije proanaliziram prošlost. Prije dvadeset i pet godina, profesorica Danica Purg je bila dovoljno hrabra osnovati (sama!) *The International Executive Development Center*, IEDC, u zemlji menadžerske edukacije oblikovane marksističkom ideologijom; u zemlji koja se tek spremala otvoriti vrata tržištu i dozvoliti mu da preuzme ulogu regulatora gospodarskih kretanja. Sve to zahtijevalo je temeljitu *promjenu paradigme*, odnosno načina

razmišljanja. Zahtijevalo je stanovitu hrabrost da se promjeni ustaljeni poredak, da se ukine *status quo*. Na kraju je uspjela, ne samo educirati slovenske lidere i menadžere, već stvoriti organizaciju koja je transcendirala granice Slovenije, njezine domovine, i pomogla zemljama Srednje i Istočne Europe u sličnim nastojanjima uvođenja promjena. I ne samo to. Napori Danice Purg utjecali su na ljude i zemlje čak i izvan spomenutog područja, inspirirajući promjene u edukaciji lidera i menadžera zapadne Europe i Azije. Godine 2010. g. *Academy of International Business*, vodeća organizacija znanstvenika i stručnjaka na području upravljanja organizacijama, proglasila ju je “dekanom godine” u cijelom svijetu. Nimalo iznenađujuće.

Dakle, što se u današnje vrijeme dešava s hrabrošću da se uvode promjene? Dame i gospodo, danas se dešava nešto veoma važno, što lidere svijeta stavlja pred nove izazove. Kreativnost, spremnost na riskiranje i hrabrost više nisu dovoljni.

Osobno smatram da poslovno liderstvo, u ovom trenutku vremena, zasigurno se predstavlja najveći problem razvijenih zemalja. Razvijene zemlje već su zasićene stvarima: osmišljavanjem, proizvodnjom i prodajom stvari koje nam podižu standard života, istovremeno smanjujući njegovu kvalitetu. Kako? Zašto?

Promjene u suvremenome društvu sve se brže odvijaju, različito raspoređene. Činjenica je naime kako različiti makro-ekonomski podsustavi napreduju i mijenjaju se različitom brzinom. Tehnologija se brzo mijenja (povećavajući standard života), a društvene vrijednosti sporo. Navedena razlika u brzini promjena dovodi do stvaranja društveno-ekonomskih razlika koje se manifestiraju sve većim i sve ozbiljnijim

društvenim sustavnim problemima, poput kriminala, nezaposlenosti, društvenih nemira i društveno-političkog otuđenja: dakle, manifestacija smanjene kvalitete života.

Kao što vidite, dame i gospodo, viši *standard* ne donosi nužno i višu *kvalitetu* života. Zapravo je suprotno.

Razvijene zemlje danas trebaju, više nego ikada prije, *društvene lidere*, odnosno ljude koje je Andre Malraux, prvi francuski ministar kulture, davno nazvao “društvenim animatorima”: osobama u stanju prepoznati trendove, kulturne i socijalne potrebe društva, odnosno ljude sposobne mobilizirati društvene sile i resurse u sadašnjosti ZA bolju budućnost.

Vjerojatno ćete se upitati na koji se način postaje društvenim liderom? U kakvom je odnosu takva osoba spram gorućih, društveno-ekonomskih, sustavnih problema? Istinski društveni lideri od prosječnih ne razlikuju se samo po kreativnosti, spremnost na riskiranje i hrabrosti, već ponajviše po *vrijednostima*: sposobnosti razlikovanja dobrog i lošeg, ispravnog i neispravnog.

Razvijene zemlje danas trebaju, više nego ikada prije, društvene lidere, odnosno ljude koje je Andre Malraux, prvi francuski ministar kulture, davno nazvao “društvenim animatorima”.

Suvremenom društvu, želi li stvoriti bolju budućnost, neophodni su novi lideri, osposobljeni za ispravne *vrijednosne odabire*. A kako to mogu postići? Do ispravnih vrijednosnih odabira zasigurno neće doći logikom ili kakvom matematičkom *cost-benefit* analizom, već aktivnim slušanjem poruka u dubini vlastitoga srca. Jer, upravo nas to čini ljudima, po tomu se razlikujemo od drugih bića. Istinski društveni lideri, ljudi koji će nas odvesti u bolju budućnost, ne razmišljaju samo glavom, već i srce koriste u istu svrhu.

Dame i gospodo, mnogo je teže podučiti čovjeka vrijednostima, negoli znanstvenim činjenicama i formulama. Rođenje u ljudskom tijelu ne čini nas automatski čovjekom. Smatram kako je navedeni aspekt

razvoja lidera, *razmišljati srcem, više nego glavom*, ključna manjkavost i nedostatak postojećih obrazovnih programa. Edukacijski programi razvoja lidera i menadžera trebali bi, siguran sam u to, u jednakoj mjeri poticati ljude da *vide* (um) kao i da *osjete* (srce).

Društvo treba *danas* stvarati lidere sutrašnjice, novu vrstu lidera koji se u donošenju materijalističkih odluka vode društvenim vrijednostima, a ne suprotno, da njihovi materijalistički ciljevi kompromitiraju njihove društvene vrijednosti. Danas nam, više nego ikada prije, trebaju društveni lideri vođeni vrijednostima, dovoljno hrabri da društvo pokretano materijalizmom transformiraju u *društvo pokretano vrijednostima*.

Copyright © 2011. IEDC – Bled School of Management

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



A School with a View

25
YEARS



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



Dr. Ichak Kalderon Adizes, doktor znanosti, jedan od vodećih svjetskih autoriteta na području razumijevanja sustavnih promjena, savjetnik velikih korporacija i svjetskih vlada. Osnivač je savjetničke tvrtke *Adizes Institute*.



HPB mBanking

Moja banka u mom džepu

HPB Internet bankarstvo vam je sada dostupno i putem mobitela. Ma što radili, ma gdje se nalazili, svoje financije uvijek možete držati na dlanu!

STANJE
RAČUNA

PREGLED
PROMETA

PLAĆANJE
RAČUNA

KREDITNE
KARTICE

KUPOPRODAJA
DEVIZA

GSM
BONOVI





Vizija u praksi: kako je nastao qLife?

Marko Lučić

Pripremajući novi broj stručnog časopisa *qLife* u redakciji smo razgovarali da bi dobro bilo "navesti primjer iz prakse", kada je snažna vizija omogućila da se "nemoguće dogodi". Pretraživali smo baze naših partnera, dogovarali se s urednicama i polako slagali konačni mozaik. U tijeku tog procesa, jedne večeri nazvao me predsjednik uređivačkog odbora, gđin. Miljenko Cimeša, inače predsjednik *SoL Hrvatska*, i rekao: "Marko, napiši nešto o tome kako su nastali *Quantum21.net* i *qLife*. Budući da su mi sve okolnosti poznate, smatram da priča odlično ukazuje koliko je vizija važna i snažna". Isprva nisam htio ni čuti. No, kad Šef inzistira... znate i sami... prostora za uzmak nema previše!

Sjeo sam stoga za svoje računalo i počeo pisati. Lijepo je to... prisjetiti se "davne prošlosti", razdoblja unazad deset i nešto više godina, kada sam se našao na životnoj prekretnici: trebam li nastaviti ili prekinuti započeti poslijediplomski studij menadžmenta obzirom da mi je u profesionalnoj karijeri tada sjajno išlo (s nepunih 27 godina

promoviran sam u visoko pozicioniranog menadžera ugledne hrvatske korporacije). Nekako u isto vrijeme saznao sam za knjigu "čudnog naslova": *The Power of Dharmic Management*, koja me trenutno privukla. "Hm... ovo je nešto zanimljivo." Naslućivao sam što bi pojam "dharma" mogao značiti. Budući da sam u to doba, iako mlad,

poznavao situaciju u mnogim hrvatskim poduzećima, naslov knjige učinio mi neobično zanimljivim i aktualnim. "Uspijem li dogurati do magistarskog rada volio bih baš tu knjigu postaviti 'kamenom temeljcem' mojeg znanstveno-istraživačkog projekta." Osjećao sam da se u njoj krije nešto važno, pa sam zato pokrenuo poznanstva "s one strane bare" kako bih je uspio nabaviti.

Nažalost, negativne vijesti stizale su jedna za drugom, nitko joj nije uspio ući u trag (iako to danas zvuči nevjerojatnim, prije 10 godina na Internetu se nije "baš sve"

No, ta vizija bila je definitivno "prevelika" za mene, toliko da bih se dobrano uplašio svaki puta kada bi na nju pomislio.

moglo pronaći). Mislio sam kako mi time Univerzum jasno poručuje da odustanem od daljnjeg studiranja i posvetim se karijeri što mi nije, vjerujte, teško palo.

Kada sam na sve to već pomalo zaboravio, vođen znatiželjom i u društvu starih prijatelja, krenuo sam na putovanje u daleku Indiju. Ta zemlja oduvijek me privlačila, njena mističnost, tajanstvenost i mudrost, posebni ljudi od kojih čovjek svašta može naučiti. I tako, uživajući u predivnim kra-jolicima i atmosferi koja nas je pratila na putu, jednoga dana zašli smo u malo selo.

Nakon što sam prtljagu odložio u hotelskoj sobi, gladan od putovanja pohitao sam niz stepenice na ulicu kako bih pronašao restoran. U tome sam bio neoprezan "zabivši" se u jednog gospodina kojeg sam srušio s nogu. Ispričao sam se, podigao ga i zatim... ostao u šoku! Pogađate, bio je to Jack Hawley, autor *Dharmic managementa*, glavom i bradom!

Kući sam se vratio s posvećenom knjigom u rukama i svim snagama opet prionuo učenju. Naposljetku, poruka Univerzuma bila je savršeno jasna. Ispite sam polagao kao na pokretnoj traci, a nova znanja do kojih sam pritom dolazio učinila su mi se nevjerojatno važna, aktualna i primjenjiva. Štoviše, suštinski neophodna za kvalitetno upravljanje organizacijama. *Vizija portala* te potom stručnog časopisa, koji će prenositi mudre ideje vodećih svjetskih mislilaca o liderstvu i menadžmentu ovdje u Hrvatskoj, na hrvatskom jeziku, polako je nastajala...

No, ta vizija bila je definitivno "prevelika" za mene, toliko da bih se dobrano uplašio svaki puta kada bi na nju pomislio. Stalno sam u sebi ponavljao: "Što si ti umišljaš, spojiti vodeće svjetske institucije, dobiti autorska prava, osigurati financiranje, prevođenje... a sve to bez ikakvog kapitala... bez ikakvih poznanstava... zaboravi! To je... jednostavno nemoguće!" Iako sam znao koliko je *vizija važna*, nisam se usuđivao pomisliti da bi se mogla realizirati.

Tri godine kasnije, Jack mi se javio i pozvao da ga posjetim u Indiji. Pristao sam, te smo se uskoro opet našli na istom mjestu. Danima sam mu gorljivo pripovijedao o viziji i o tome kako "znam da je sjajna i potrebna" te da je istovremeno "neostvariva". Pomno me slušao, ništa ne govoreći. Zadnjeg dana, kada sam se spremao na povratak, prišao mi je i rekao: "*Marko, u ovom svijetu ništa nije*

nemoguće... onima koji vjeruju u svoje vizije."
Pozdravili smo se nakon čega se okrenuo i otišao.

Zbog njegovih riječi naprosto sam poludio. Doslovce me doveo do ruba živčanog sloma. Kako jedna pametna, mudra osoba kojoj sam toliko vjerovao može izreći takvu glupost? "Sve je moguće!" Ma hajde? Nevjerojatno! No, previše sam poštovao tog čovjeka koji me zadivio snagom svojeg bića da bih olako sve zaboravio. Po povratku u Hrvatsku, nakon dugih nesanih noći odlučio sam sve staviti na kocku, napustiti siguran i dobro plaćen posao samo kako bi dokazao Jacku da nije u pravu. "Sad ću ti pokazati da pričaš gluposti... 'mudri' čovječe," razmišljao sam. Podnio sam otkaz, osnovao vlastitu tvrtku i krenuo.

Ostalo je... povijest. U skladu s vizijom, "svijet kao da se otvorio". Počeo sam upoznavati mnoge divne ljude, a oni su me zatim upoznavali s drugim divnim ljudima. Malo pomalo, mreža kontakata povećavala

se i širila preko cijele planete. Na kraju, sve je ispalo jednostavno. Zaista, trebalo je samo *vjerovati viziji*.

Kasnije, duboko uronivši u tematiku liderstva i menadžmenta, spoznao sam kako priča o portalu *Quantum21.net* i stručnom časopisu *qLife* ni po čemu nije posebna. U tekstovima Petera Druckera, Margaret Wheatley, C.O. Scharmera, Charlesa Handya i drugih stručnjaka često se spominju slične priče poduzetnika koji su "uskладili sebe i svoju organizaciju s Onim što želi nastati u svijetu postavši tako 'silom prirode'". "Kada to postignete", piše u rezultatima velikog istraživanja provedenog u suradnji *McKinsey*, *Harvard Business Schoola* i MIT-a, "kao da se cijeli svijet pokrene kako bi se vizija ostvarila". Tada dolazi do paradoksalne situacija u kojoj pojedinac ili organizacija postaju u isto vrijeme "izraženo samosvjesni - jer znaju da su njihova djela doista značajna i duboko ponizni - jer osjećaju da to ne rade 'oni', već da nešto 'veće od njih samih' stvara samo po sebi".



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



Hrvatska 2020

Velimir Srića

Zamislite da ste sjeli u vremeplov i upravo posjećujete Hrvatsku budućnosti. Godina je 2020. Uspješna marketinška kampanja prezentiranja zemlje kao pionira *bioinformatičkog turizma* učinila nas je najinteresantnijim odredištem istraživača novog stila života temeljenog na zdravlju, povećala interes za našom organskom hranom, maslinovim uljem, vinom, sanatorijima i zdravstvenim hotelima.

U deset godina sagrađene su kaskadne re-tencije na Savi kod Zagreba. Sa četiri brane i s hidroelektranama od Bregane do Prečkog grad je dobio reguliranu rijeku, besplatnu struju za javnu rasvjetu, četiri rekreacijska jezera veća od Jaruna i sigurnu građevinsku zonu uz Savu s najljepšim pogledom te bogatom infrastrukturom muzeja i igrališta za djecu. Zagrebački Gornji grad postao je depolitizirano turističko središte s mnoštvom restorana, noćnih klubova i turističkih sadržaja, a državne institucije su preseljene u za to preuređene prostore bivše sveučilišne bolnice na Laništu.

Dubrovnik je postao politički i obrazovni centar jugoistočne Europe sa snažnim međunarodnim sveučilištem i regionalnim centrima EU, UN i NATO za ekologiju, ljudska prava, diplomaciju i vojnu strategiju.

Hrvatsko zagorje otvorilo je originalnu brdsku cestu za bicikle, konje i kočije kojom brojni europski turisti putuju od dvorca do dvorca, tragovima srednjeg vijeka. Dvorci su preuređeni u hotele i zabavne parkove, organizirajući posjetiteljima edukaciju, kongresni turizam i zdravstvene usluge.

Bivši vojni objekti i odmarališta uz Jadran postali su *campusi* vodećih svjetskih sveučilišta u kojima se odvijaju ljetni obrazovni programi, kombinirani s međunarodnim sportskim igrama od jedriličarstva i vaterpola do mačevanja i golfa.

U suradnji s njemačkim investitorima na ličkoj je visoravni otvoren ogromni zabavni park *Tragovima Winetona* koji nudi turizam planinskog zraka, ličke hrane, rafting i istraživanje prirode.

Hrvatska je uspješno realizirala *projekt Otoci znanja* koji je obuhvatio Veliki Brijun (*Europski centar Nobelovaca*), Prvić (*Svjetska poduzetnička akademija*), Koločep (*Centar genetičkog inženjeringa*) i Susak (*Međunarodni etnološki institut*).

Mislite li da je to tek nemogući san? Ako je mogao Dubai, zašto ne bi i mi? Najvažnije su pretpostavke takve Hrvatske otvaranje naših resursa svjetskom kapitalu koji vapi za pametnim i profitabilnim projektima, zatim poticanje poduzetničke klime i stvaranje uvjeta da javno-privatno partnerstvo i strane investicije pokrenu naše bogate i atraktivne resurse. Privlačenjem ulagača sve postaje moguće.

Da bi se vizija oživotvorila treba pokušavati, istraživati, mijenjati se i boriti. Proaktivne osobe zamisle što bi željele učiniti, a onda ulože energiju da bi im se želja ostvarila.

No krenimo ispočetka. Ovo su samo neke od ideja knjige “Hrvatska 2020”, objavljene pred godinu dana, uz predgovor Predsjednika, dr. Ive Josipovića. Zašto sam napisao tu knjigu?

“Hrvatska 2020” nastala je na nagovor kolega, suradnika i prijatelja. Uvjerili su me da ju moram napisati, da sam to dužan učiniti zbog svoje i njihove djece. Priča je započela gotovo kao brak iz prisile. Prvo sam se s idejom borio, onda sam se pomirio i predao, a na kraju se u nju potpuno zaljubio. Iako se radi o zahtjevnom tekstu koji traži godine istraživanja i na kakvom obično rade cijeli timovi, ja sam ga napravio sâm i na njega potrošio svega tri mjeseca. Ili, točnije, tri desetljeća. Naime, dobar dio života spremao sam se upravo za ovu knjigu, a da toga nisam bio svjestan. Sve što sam učio, radio, analizirao, iskusio ili fantazirao taložilo se, bilo amorfnu i neprepoznatljivo, a onda se, samo od sebe, uobličilo na tastaturi računala lakoćom koja se ne da opisati.

Kad sam počeo pisati, zamislio sam sustavnu i preglednu strategiju, temeljenu na *misiji, viziji, ciljevima, akcijama i konkretnim projektima*. Kao da je država poduzeće, racionalno, organizirano i lako upravljivo. Što sam bio dublje u problemu, postajalo mi je jasnije da se, kao kod svake vizije, zapravo radi o oblikovanju sna, satkanog od mašte i ambicije, od realnosti i fikcije, od znanosti i ludosti.

Da bi se vizija oživotvorila treba pokušavati, istraživati, mijenjati se i boriti. Proaktivne osobe zamisle što bi željele učiniti, a onda ulože energiju da bi im se želja ostvarila. Njihov je cilj maštu pretvoriti u realnost. Ništa se neće dogoditi samo od sebe, zato sanjajmo, poduzimajmo i planirajmo! To je jedna od temeljnih ideja “Hrvatske 2020”. Zamislimo kakvu državu želimo

imati za deset godina, a zatim se organiziramo i krenimo u akciju koja će omogućiti da se taj san ostvari! Nemojmo čekati da naše probleme rješava MMF, *Europska Unija*, *Ujedinjeni narodi*, multinacionalne kompanije, ili trendovi na svjetskom tržištu!

Naša kultura, političko i gospodarsko okruženje u pravilu pate od skromnih ciljeva i manjka vizije. Većina se zadovoljava preživljavanjem, smatra uspjehom održanje stanja, ne očekuje niti planira velike stvari. Hrvatskoj nedostaje samosvijesti, hrabrosti i spremnosti na složene i izazovne projekte te pobjedničkog duha uz koji bi globalni uspjesi bili mogući. Zato je jedan od zadataka "Hrvatske 2020" promijeniti naš opći stav o budućnosti. Bez vizije, zemlja samu sebe osuđuje na preživljavanje i dugoročni neuspjeh. Bitna osobina svake uspješne države je ambicija, želja da se napravi nešto veliko. Uspješni se ne zadovoljavaju malim ciljevima, beznačajnim pothvatima, prosječnim rezultatima, sitnim projektima i neznatnim efektima. Oni imaju hrabre vizije koje pokreću velika očekivanja. Slikovito rečeno, pucaju iznad cilja kako bi ga sigurno pogodili.

Analiza svih zemalja koje su uspjele vizionarskim pristupom i hrabrim reformama značajno ubrzati svoj razvoj, ukazuje na nekoliko zajedničkih karakteristika.

Kao prvo, sama vizija i pametna pobjednička strategija nisu dovoljne za uspjeh i stvaranje globalne konkurentnosti. Važan je cjelokupni strateški proces kojim će se izmijeniti *sustav vrijednosti*, *kultura ponašanja* i *način razmišljanja*. Nacije moraju biti sposobne promijeniti svoje dotadašnje gledanje, postojeće vizije i tekuće strategije i biti inventivne, gradeći na postojećem, ali jednako tako kreirajući nešto potpuno drukčije.

Naša kultura, političko i gospodarsko okruženje u pravilu pate od skromnih ciljeva i manjka vizije.

Druga važna činjenica jest *nužnost snažnog vodstva* s vrha. Vizija mora dolaziti, ili barem biti prihvaćena, od nositelja vlasti. Zemlje poput Izraela, Irske, Singapura, Švedske, Estonije, Brazila ili Kine uspjele su u svojoj transformaciji zbog snažnog vodstva s vrha upravljačke piramide. U načelu radi se o Premijeru koji oko sebe okuplja tim istomišljenika, odlučnih i sposobnih da realiziraju viziju, sprovedu odabrane reforme i od njih ne odustaju, bez obzira na otpore. Važno je za reforme pridobiti većinu stanovništva i sve slojeve društva. Pritom valja znati da uspjeh ovisi o osiguranju dugoročnosti pristupa. Neovisno o promjenama vlasti, potrebno je ostvariti konsenzus oko strateških pravaca razvoja i promjena, kao i oko mjera i načina njihovog ostvarenja.

Svi primjeri uspješnih zemalja temeljeni su na stvaranju *poticajne klime za inovacije i promjene*. Potrebno je u tom naporu povezati sveučilišta, istraživačke institute, ministarstva, poduzeća i cjelokupni obrazovni sustav, stvarajući kritičnu masu *svijesti* i želje za promjenama. Također, inovacijsko okruženje koje će država koristiti kao katalizator dugoročnog poboljšanja konkurentnosti, traži bezrezervnu financijsku podršku u skladu s idejom da je ulaganje u znanje najvrednija investicija.

Bitno pravilo dobre vizije jest njena *fokusiranost*. Uspješne konkurentske strategije ne mogu se temeljiti na frontalnom pristupu: svakom isto i svakom pomalo.

Sljedeća važna pretpostavka za uspjeh neke nacionalne vizije je činjenica da je ona prihvaćena od glavnih interesnih skupina. Dakle, potrebna je *socijalna kohezija*, temeljena na kvalitetnoj komunikaciji i traženju ravnoteže interesa između radnika, poslodavaca i vlasti. U viziji se svi moraju podjednako prepoznati. Dugoročni strateški planovi moraju osigurati pravednu podjelu žrtava i efekata promjena među svim slojevima stanovništva i društva. Ukoliko takav konsenzus nije postignut, reforme nailaze na otpore, štrajkove, socijalne nemire i od njih se mora odustati.

Bitno pravilo dobre vizije jest njena *fokusiranost*. Uspješne konkurentske strategije ne mogu se temeljiti na frontalnom pristupu: svakom isto i svakom pomalo. Važno je odrediti čvrste prioritete i jaki fokus na izabranu konkurentsku prednost. Globalni uspjeh nikad se ne temelji na očekivanju da će državne mjere poticaja biti jednake za sve djelatnosti i sva poduzeća. Potrebno je izabrati potencijalne pobjednike i njima dati maksimalnu podršku. Princip se može nazvati “osposobljavanje sposobnih” da budu još sposobniji. Naravno, prioritete se mogu s vremenom mijenjati, ali bez *fokusa* i *specijalizacije* dramatični razvojni iskoraci nisu ostvarivi.

Pokušajmo nakon ovih uvodnih napomena zaokružiti glavne obrise “Hrvatske 2020” i pokazati što treba poduzimati za njenu čim bržu realizaciju. Najvažniji resursi Hrvatske njeni su *ljudi, prirodne ljepote i geopolitički položaj*. Naša osnovna razvojna snaga jest i bit će *znanje*. Društvo znanja gradi se na ljudskom kapitalu i poduzetnom menadžmentu, na pobjedničkom duhu gospodarskih i političkih lidera. Naš cilj treba biti demokratska, bogata, međunarodno afirmirana Hrvatska, regionalni lider u razvoju društva znanja. Ova se vizija može slikovito iskazati sloganom: “*Hrvatska kao Kalifornija Europe*”. Da bi se realizirala, u narednih deset godina trebamo pred sebe postaviti sljedećih deset ciljeva:

1. Hrvatska kao brend
2. Domovina bioinformatičkog turizma
3. Zemlja modernog upravljanja državom
4. Zemlja inovacija i znanja
5. Zemlja sposobnih lidera
6. Zemlja mladih i zemlja promjena
7. Zemlja poduzetništva i blagostanja
8. Zemlja nade i vizije
9. Zemlja harmonije i održivog razvoja
10. Zemlja pune ravnopravnosti spolova

Postojeći imidž Lijepa naše u svijetu ne ide nam u prilog pa nam treba ono što se u marketingu zove *rebranding*. “Hrvatska 2020” mora postati poznati svjetski brend. Da bi to postigla mora samu sebe percipirati kao korporaciju čiji je zadatak imati strategiju, misiju, viziju, ciljeve, projekte i programe kojima će ih ostvariti. Osim klasične diplomacije mora uspostaviti svoj sustav PR-a ili odnosa prema svjetskoj javnosti, definirati načine i oblike uspostavljanja identiteta koji će svijetu biti privlačan i kao takav potaknuti međunarodni kapital da investira u Hrvatsku, a međunarodno političko okruženje da nas podržava i gleda na nas sa simpatijama.

Koje poruke o sebi “Hrvatska 2020” treba slati okruženju? Predlažem sljedeće četiri jednostavne i rječite sintagme koje u sebi objedinjavaju naše glavne strateške prednosti i time čine odrednice hrvatskog brenda, posebno važnog za uspjeh našeg turizma:

1. Zemlja jedinstvene raznolikosti – nitko nije tako šarolik kao mi!
2. Zemlja doživljaja – nigdje nećete doživjeti ono što mi nudimo!
3. Zemlja zdravog života – vratit ćete se kući mlađi i zdraviji!
4. Zemlja kreativnosti i prilagodbe – puni smo ideja i udovoljavamo vašim željama!

Na prošlogodišnjem skupu međunarodnih konzultanata u Dubrovniku postavljeno im je pitanje: koja je glavna komparativna prednost Hrvatske. Devet od deset upitanih odgovorilo je gotovo bez razmišljanja da je to turizam. Radi se o jednoj od najbrže rastućih globalnih djelatnosti i o sve većem tržištu. Prema istraživanjima u WTTC (*World Travel and Tourism Council*) godišnji se broj turista s 25 milijuna ljudi 1950. godine popeo na oko milijardu ljudi 2010. godine. Godine 2020. očekuje se da će taj broj porasti na 1,6 milijardi putnika, a vrijednost djelatnosti globalno će doseći 15 tisuća milijardi US dolara. U te trendove trebamo se uključiti jedinstvenom i avangardnom ponudom koja se treba temeljiti na našim naslijeđenim i stvorenim komparativnim prednostima. Nazvat ćemo to *strategijom bioinformatičkog turizma*.

Radi se o fokusiranju svih elemenata turističke djelatnosti i njene infrastrukture na to da postanemo mjesto zdravog života, intenzivnog korištenja informatičke tehnologije i konzumiranja organske hrane. Naši hoteli i apartmani moraju postati kombinacija turističke bolnice, informatiziranog sanatorija, wellnessa, fitnessa i restorana sa zdravom prehranom. Naša medicina toj će

Naši hoteli i apartmani moraju postati kombinacija turističke bolnice, informatiziranog sanatorija, wellnessa, fitnessa i restorana sa zdravom prehranom.

strategiji dati potporu kroz razvijanje znanosti i prakse nutricionizma, visoke tehnologije i aktivnog života. Glavni element naše ponude postaje zdrava mediteranska prehrana s organski uzgojenom hranom, maslinovim uljem, ribom i integralnim žitaricama. U školama i medijima podržava se i objašnjava takva filozofija prehrane i života, gradeći imidž Hrvatske kao zemlje zdravlja.

Gostima nudimo desetak odabranih jela koja brendiramo kao autentične hrvatske specijalitete zdrave prehrane, od ribe na gradelama i mješavine mediteranskog povrća ispod peke do škampa s organskom rižom i zagorskih štrukla od integralnih žitarica. Naša poljoprivredna proizvodnja i prerađivačka industrija razvijaju i koriste namirnice bez pesticida i herbicida, uzgajane na prirodan, organski način. Informatička industrija stvara tehnološku infrastrukturu modernih dijagnostičkih uređaja, telemedicinskih sustava i hotelskih zdravstvenih Internet usluga. Farmaceutska industrija razvija lijekove, preparate i ostalu infrastrukturu zdravog života. Sportske priredbe, kulturni događaji, trgovina, ugostiteljstvo, stanogradnja, cestogradnja, hortikultura, građevinarstvo i ostale djelatnosti služe ciljevima bioinformatičkog turizma.

Brodogradilišta proizvode brodove–parkirališta koji uklanjaju problem manjka parkirališnih mjesta u glavnim turističkim središtima u punoj sezoni. Na temelju takve strategije Hrvatska 2020 postaje globalni lider *lifestyle turizma* (*Lifestyle turizam* – turizam stila života, na primjer opuštenost grčkih otoka ili poslovna užurbanost New Yorka), zemlja koja nudi drukčiji stil života, zdravlje podržano suvremenom tehnologijom.

Gostima trebamo početi nuditi primjerene sadržaje iz burne i kulturno diverzificirane hrvatske povijesti, inspirirane nasljeđem u rasponu od starih Rimljana i ilirske kraljice Teute preko Napoleona i Austro-Ugarske do drugog svjetskog rata i najnovije povijesti. Treba se pritom osloniti na domaće dizajnere i najbolje svjetske marke, a izbjeći poplavu plastičnih štandova s jeftinim kineskim suvenirima.

Posebno mjesto u opisanoj turističkoj strategiji ima kultura. U razvijenom svijetu područje klasične, a posebno visoke kulture postaje predmetom interesa sve šire populacije. Muzeji, izložbe, koncerti i drugi kulturni događaji nikad nisu bili više u trendu. Vrhunska svjetska arhitektura i dizajn postaju sve dostupniji prosječnom

čovjeku i putniku. Moderni turizam je sve jače usmjeren na zanimljiva iskustva i nove doživljaje, zato je uspjeh te djelatnosti nezamisliv bez rastućeg udjela kulture u našem turističkom proizvodu.

Bioinformatička turistička strategija traži kombinaciju klasičnog i originalnog pristupa zabavi. Idealno mjesto za eksperimentiranje su hrvatski otoci. Neke od njih treba brendirati za mlade, neke za starije, neke za znanstvenike, a neke za umjetnike, neke za nudiste i naturiste, a neke za roditelje s djecom. Neke nenaseljene, a urbanistički za to pogodne otoke (poput Obonjana) valja dati u zakup na trideset ili pedeset godina konzorciju tvrtki većih europskih država (Talijanima, Francuzima, Englezima, Nijemcima, Turcima, Rusima...). Na tim mjestima moglo bi se govoriti talijanski, engleski, francuski, ruski, turski, njemački. Strani partneri izgradili bi cijelu turističku infrastrukturu i mogli je koristiti za goste iz svoje matične zemlje. Nakon isteka zakupa ti bi nam se otoci vratili preuređeni i pogodni za dalju turističku eksploataciju, ili bi se koncesija produžila za još jedno razdoblje.

Hrvatski turizam nije samo obala i more. Naš slabo naseljeni i gospodarski devastiran „trbuh“, sastavljen od Dalmatinske Zagore, Like, Gorskog Kotara, Banije i Korduna treba dugoročno razviti kao alternativne turističke destinacije na temelju čistog zraka, prekrasnih planina, živopisnih pejzaža, bistrih rijeka i nacionalnih parkova Paklenice, Sjevernog Velebita, Risnjaka, a pogotovo Plitvičkih jezera. Treba ih napučiti stanovništvom, dajući zemljišta u koncesiju onima koji su voljni pokrenuti seoski turizam ili ekološku poljoprivredu. Pridošlice i domaće treba osloboditi plaćanja poreza, stvarajući uvjete da u te krajeve investiraju tvrtke željne poticati lokalni razvoj u skladu s opisanom strategijom turizma.

Hrvatska 2020 postaje globalni lider *lifestyle turizma*, zemlja koja nudi drukčiji stil života, zdravlje podržano suvremenom tehnologijom.

Coaching ne čini samo dvoje ljudi.



Čine ga dva svijeta.



U svijetu klijenta postoji izazov.

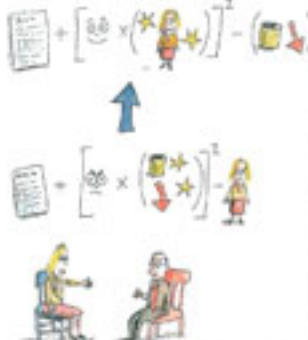


U coachingu, coach postaje ogledalo u kojem klijent istražuje svoju sliku svijeta...



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

Javlja se i istražuju nove mogućnosti



Strategije se razvijaju, testiraju i isprobavaju

Jedan svijet postaje jasnije mjesto,



a jedna osoba sama sebi ima više smisla.



Coaching ne čine samo dva svijeta koja je spojio izazov

Coaching čine dvoje ljudi



Koji dodaju vrijednost jednom životu, radu i organizaciji.



Pitate li se i vi:

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

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

Kako JA mogu postati EXECUTIVE COACH?

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



Informacije o edukaciji
«Diploma in Executive Coaching»

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

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

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

Globalni lider *lifestyle turizma* ne smije biti zemlja poput svake druge. Njeno državno uređenje, njene institucije i njena organiziranost moraju biti avangardni i kompatibilni osnovnom duhu vizije. Većina ljudi zamišlja upravljanje državom kao niz napornih odluka, centralizirano rješavanje problema koji nastaju u raznim dijelovima zemlje i u raznim djelatnostima, svakodnevni napor pojedinaca koji su na vrhu piramide da odabiru najbolja rješenja, da naređuju i inzistiraju na kontroli naređenog. Zato se upravljanje nerijetko smatra procesom u kojem odlučuje jedan čovjek, pri čemu se njegove sposobnosti preuveličaju, a nastale pogreške smatraju namjernim i nepopravljivim.

U Hrvatskoj 2020 treba biti drukčije. Glavni zadatak *upravljanja državom* je stvaranje pravila igre u kojima će se spontano događati poželjni procesi, a zatim povezivanje napora tisuća ljudi koji odgovorno, pošteno i profesionalno obavljaju svoj posao, svatko na svojem području djelovanja. Zadatak ljudi na vrhu je dogovaranje strategije na temelju vizije, ali i usklađivanja interesa, utvrđivanje konkretnih ciljeva, a zatim pokretanje, usmjeravanje i povezivanje niza aktivnosti, projekata i poslova kojima će se ti ciljevi ostvariti, uz odgovornost za rezultate.

Glavni zadatak *upravljanja državom* je stvaranje pravila igre u kojima će se spontano događati poželjni procesi, a zatim povezivanje napora tisuća ljudi koji odgovorno, pošteno i profesionalno obavljaju svoj posao.

Postoje dva pogleda na vlast i njene nositelje. Jedan je tradicionalan, staromodan i patrijarhalan. S jedne strane postoje “vladari” koji su gospodari i gazde, a s druge je strane “poslušni puk” koji, kad je već nastupila formalna demokracija, ima pravo svake četiri godine na izborima reći svoje, a u međuvremenu se od njega očekuje da šuti i trpi posljedice svojeg odabira. Vladari su ujedno vlastodršci.

Oni su poput očeva nacije, velikih šefova i svemoćnih vođa. Njihova dalekovidnost i vizija ne smiju se propitivati, njihovi ego-tripovi čine ih osjetljivima na svaki komentar i kritiku. Obično se okružuju hrpom klimavaca i poslušnika, karijerista i klijentelista. Nažalost, niska obrazovanost, sklonost tradicionalizmu i patrijarhalna porodična kultura većine stanovnika Hrvatske još uvijek pogoduju ovakvom poimanju vlasti i vladara. Takva “tiha većina” preferira čvrstu ruku, snažno vodstvo, ne protivi se samovolji i aroganciji uprave i spremna je trpjeti prakticiranje vlasti kao gospodara svojih sudbina. Zato na izborima uglavnom podupire nacionalističko desničarenje, euroskepticizam i otpor promjenama. Njihova je parola: Vrag kojeg poznaš bolji je od vraga kojeg ne poznaš!

Vizija “Hrvatska 2020” mora biti potpuno udaljena od ovakvog modela vlasti i napraviti zaokret prema modernom, demokratskom modelu države, u kojem su dužnosnici i uprava *sluge građana*, a ne njihovi gospodari. Prvi korak na tom putu jest opće shvaćanje da je državni novac zapravo novac poreskih obveznika. Svaki građanin Hrvatske mora državu i lokalnu upravu doživljavati kao izabrane i odgovorne pojedince čiji je zadatak što racionalnije i efikasnije trošiti sredstva koja smo im povjerali. Proračunski novac je naš novac, nositelji vlasti moraju nam biti na usluzi.

Oni postoje zbog nas, a ne mi zbog njih! Vladare zamjenjuju upravljači i menadžeri, obrazovani, sposobni i odgovorni građanima. Umjesto velikih i napuhanih ega, treba birati skromne i pristojne, ali efikasne.

Želimo li biti okruženi *inovacijama i kreativnošću*, valja prepoznati i uzgajati takve osobine kod sebe i svojih suradnika! Okruženje bogato kreativcima, odlično je mjesto za razvoj, život i rad. Hrvatska 2020 mora se organizirati kao *zemlja znanja i inovacija*. Ljudi koji imaju mnogo ideja nemaju ni vremena niti potrebe da ometaju druge u provođenju njihovih ideja. Znanje, ideje i inovacije nekad su bili lijepi ukras privilegiranih. Danas kreativnost donosi bogatstvo!

Uz prethodno opisanu viziju ide i deset slogana koji opisuju kakva bi Hrvatska 2020 trebala biti, kako će izgledati u očima njenih građana, ali i u očima europskog i svjetskog okruženja. Oni iskazuju emociju i slikovitost ciljeva naše vizije. To su sljedeće ideje:

- Kalifornija Europe
- Regionalni lider društva znanja
- Oaza zdravog života
- Država pravde
- Rasadnik kreativnosti i poduzetništva
- Pionir pune ravnopravnosti spolova
- Domovina mladih i svih koji se tako osjećaju
- Zemlja tisuću dvjesto četrdeset i šest otoka
- Model održivog razvoja
- Društvo socijalnih prava za sve

Uz opasnost da se ponavljam, kratko ću opisati deset odrednica vizije Hrvatske 2020. Njihov je zadatak slikovito objasniti i pokazati građanima Hrvatske i svijeta što želimo postati za deset godina..

Kalifornija Europe. Ova vizija mora potaknuti na razmišljanje o ambicioznosti ciljeva koje pred sebe postavljamo. Kalifornija

Hrvatska 2020 mora se organizirati kao *zemlja znanja i inovacija*.

je jedan od najrazvijenijih dijelova svijeta, zemlja visokog standarda, sretnih i nasmi-janih ljudi, visokih tehnologija i visoke kvalitete života. Ova vizija podsjeća na naše sličnosti s Kalifornijom i na ciljeve koje želimo postići u Hrvatskoj 2020. Ključne riječi su obala, sunce, more, uroda života, opuštenost, kreativnost, visoke tehnologije, zdravlje i ljepota, bogatstvo, kompanije intelektualne produkcije (softver), kongresi, instituti, sveučilišta, društvo znanja.

Regionalni lider društva znanja. Ova vizija ukazuje na konkretni cilj, brzu transformaciju Hrvatske u društvo znanja. Pritom ne želimo postići bilo kakav rezultat već težimo postati regionalni lider. Tradicija hrvatskih sveučilišta, akademije znanosti i široke mreže obrazovnih institucija predstavlja dobru podlogu za ovaj ambiciozni cilj. Ključne riječi su obrazovanost, produhovljenost, kongresi, instituti, Nobelovci, znanje je cool, pamet je na cijeni, napredovanje se temelji na sposobnostima, znanje je moć. Ova vizija traži da stanovnici Hrvatske budu bolje obrazovani od okruženja, da bolje znaju strane jezike, da se posebno ističemo u kvaliteti tehničko-tehnološke izobrazbe. Uz ovakvu viziju idu ideje stvaranja, otoka znanja, kao i metafore poput

Hrvatska 2020 je *Kalifornija Europe, regionalni lider društva znanja, oaza zdravog života, država pravednosti, svijet mladih i svih koji se tako osjećaju, zemlja 1246 otoka, model održivog razvoja i domovina socijalnih prava za sve.*

one “poklonimo otok Billu Gatesu”, odnosno dovedimo svjetske centre znanja u naš sunčani pojas.

Oaza zdravog života. Ova vizija u žarište stavlja najvažniju vrijednost suvremenog života, a to je zdravlje. Temelji se na naslijeđenim resursima, na blagodatima klime, mediteranske prehrane i sportskog, aktivnog života. Ključne riječi su organska hrana, priroda i ekologija, čisti zrak i voda, netaknute planine, jezera i šume, nezagađeno more, mediteranska kuhinja, niski kolesterol, sportski život, bicikli, šetnje, zabava, dobro raspoloženje, antistres, uroda i opuštenost, dugovječnost.

Država pravednosti. Ova vizija stavlja u prvi plan novu pravednost, težnju da izgradimo jedinstveno poslovno, državno i društveno okruženje koje će biti superiorno po zaštiti individualnih sloboda i ljudskih prava, po kvaliteti demokratskih institucija i po efikasnosti pravosuđa. Ključne riječi su ravnopravnost za sve, tolerancija i otvorenost, multikulturalnost, brza i efikasna pravna država, malo pravila kojih se svi drže jer su razumna. Treba na djelu pokazati da su pravo i pravda sukladne, a ne isključive kategorije.

Rasadnik kreativnosti i poduzetništva. Ova vizija ukazuje na želju da prioriteta i temelji budućeg razvoja Hrvatske budu kreativnost, inovacija i poduzetništvo. Treba poticati inovatore i kreativce na svim razinama društva, od dječjeg vrtića do međunarodnih festivala inovacija. Ključne riječi su inovacija, igra, kreativnost, istraživački duh, poduzetnički inkubatori, kampovi kreativnosti, otoci znanja, stvaralaštvo svih generacija.

Pionir pune ravnopravnosti spolova. Radi se o potrebi istinskog, a ne samo deklarativnog ostvarenja pune ravnopravnosti žena koje su još uvijek izložene raznim oblicima potlačenosti. Ključne riječi su jednake plaće za isti posao, briga za majke koje rade, skraćeno radno vrijeme, pravilo 50:50 na svim političkim listama, ravnopravna zastupljenost u menadžerskim i drugim upravljačkim strukturama, dosljedno kažnjavanje nasilja u braku, bosinga i mobinga.

Svijet mladih i svih koji se tako osjećaju. Ova vizija uvažava činjenicu da na mladima svijet ostaje i da su oni budućnost i nada svake zemlje i njenog dugoročnog razvoja. Valja se izboriti za bržu i snažniju afirmaciju mladih sposobnih pojedinaca u svim sferama političkog, gospodarskog i društvenog života. Ključne riječi su promocija mladih u svim procesima i strukturama, davanje mladima prilike u vlasti, investiranje u sve oblike brige za mlade od vrtića do besplatnih sportskih igrališta u gradskim četvrtima.

Zemlja 1246 otoka. Ova vizija stavlja u prvi plan jedan atraktivni, jedinstveni i relativno zanemareni resurs Hrvatske, njene otoke. Svega ih je šezdeset i šest naseljenih, pate od depopulacije i starenja, gospodarskog zaostajanja i ovisnosti

o sezonskom turizmu. Valja se zalagati da dobiju specifičnu namjenu i razvijaju se kao vodeći resursi hrvatskog turizma i strategije društva znanja. Ključne riječi i mogući prioriteti razvoja su otoci znanja, robinzonski otoci, otoci tehnologije, otoci zdravlja, otoci pojedinih ekoloških prehrambenih kultura, otoci mladih, otoci starih, otoci kao svijet u malome.

Model održivog razvoja. Ova vizija govori o težnji da Hrvatska postane zemlja koja će istraživati i pionirski primjenjivati nove oblike organizacije, temeljene na suvremenim informacijskim tehnologijama i dostignućima znanosti. Ključne riječi i prioriteti razvoja su sklad s prirodom, ekološka poljoprivreda, recikliranje, obnovljivi resursi, iskorištavanje prirodnih izvora energije (vjetar, rijeke, more, sunce) oživljavanje modela samoupravljanja gospodarstvom i društvom, nehijerarhijska upravljačka kultura uprave i poduzeća,

razvoj harmoničnih međuljudskih odnosa u lokalnim zajednicama.

Domovina socijalnih prava za sve. Vizija ukazuje na težnju ostvarenju skandinavskog modela države blagostanja u kojoj neće biti socijalno nezbrinutih. Ključne riječi su solidarnost, eliminiranje nezaposlenosti kroz nove oblike javnih radova, briga za stare i nemoćne, briga za napuštenu djecu i sve druge ugrožene skupine.

Koliko je prikazana vizija ludost? Vjerujemo li Marku Twainu, čovjek s novom idejom je luđak sve dok ta ideja ne uspije. Podnaslov moje knjige kaže da se radi o skicama za jednu moguću budućnost, zasad utopiju. Povjerujemo li tim skicama, njihovo će vrijeme nastupiti i utopija se može realizirati. Uz puno truda i malo sreće, za deset godina dobit ćemo Hrvatsku 2020 kakvu želimo ostaviti našoj djeci. Vrijedi li se za taj cilj boriti?

Copyright © 2011. Velimir Srića. Sva prava pridržana.
Ulomak iz knjige Hrvatska 2020, Profil, Zagreb 2010.
Uredio: Velimir Srića



Velimir Srića, redovni profesor na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, vodeći hrvatski stručnjak i publicist na području znanosti i umjetnosti liderstva

program2012

IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

Top Executive Forums

Annual Conference of the European Leadership Centre – ELC • June 7 – 8

The conference provides an opportunity for exchanging opinions and creating a dialogue between business, government, NGO and media leaders about European and global issues.

▶ **Conference topic:** Leadership and Social Media

Annual Human Resource Managers' Forum • September 20 – 21

Designed to address the increasing needs and demands of senior leaders of HR with the demonstration of best practices in the field.

▶ **Forum topic:** Role of HR in Strategic Restructuring of a Company

Annual Presidents' Forum • October 19

Annual Presidents' Forum brings together leaders from all walks of life to discuss pressing issues and search for innovative solutions to challenges our organizations and society face.

Degree Programs

PhD in Management – Four-year Program • Begins in February each year

A part-time doctoral degree program (Bologna PhD Level) that focuses on the areas of Strategy and Leadership, combining rigorous academic foundations with application oriented research.

International Executive MBA • Begins in February each year

A professional degree program (Bologna Master Level) that prepares the participants for new management challenges and leadership responsibilities. Delivered in two formats:

- **One-year Program** (17 weeks in four modules)
- **Two-year Program** (17 weeks in seven modules)

Presidents' MBA – Three-year Program • Intake throughout the year

A professional degree program (Bologna Master Level) with customized schedule of attendance combined with individual mentoring and one week of international leadership round tables under Henry Mintzberg's guidance.

Executive Development Programs

General Management Program – GMP (In two parts) • Spring class: May 13 – 26 and October 1 – 17 • Autumn class: November 11 – 24 and March 4 – 20, 2013

Broadens knowledge and understanding of management by thorough coverage of managerial knowledge, skills, and practices; prepares the participants for strategic responsibilities.

Advanced Management Programs – AMP Organized in Belgrade, Serbia

Leadership for High Performance, September 17 – 19

Managing Strategy and Change, October 8 – 10

Customers and Markets, November 12 – 14

Managing Talent – Best practices • May 21 – 22

Explore what are the keys to ensuring that the organization has the talent it needs and can keep hold of it over time. Learn about best practices in key activities related to talent management.

■ **Prof. Philip Stiles**, Judge Business School, University of Cambridge, UK

Sales Management: Developing and Managing a High-Performance Sales Team • May 28 – 29

Take a step towards making your sales force a key source of your competitive advantage, and learn how to bring in revenues fast.

■ **Prof. Joe M. Pons**, Axioma Marketing Consultants, Spain

Leadership for High Performing Teams • June 19 – 22

Actively explore the distinctive leadership strategies, and skills required to lead teams to, and through, change and growth. Seminar includes a team rowing experience on the Lake Bled.

■ **Prof. Lynn Isabella**, Darden School of Business, University of Virginia, USA

Leading Positive Change through Appreciative Inquiry • October 15 – 16

Deepen your understanding of successful change management through Appreciative Inquiry, a strategic management approach based on positive change.

■ **Prof. Ron Fry**, co-creator of Appreciative Inquiry, Case Western Reserve University, USA

■ **Dr. Nadya Zhexembayeva**, IEDC-Bled School of Management, Slovenia

Finance for Non-Financial Managers – in English (In two parts) • October 23 – 26 (Part I) • November 20 – 23 (Part II)

Understand the language, concepts, and practical applications of financial and management accounting.

■ **René Magdalenic**, Management Development and Training, Belgium

Persuasion and Influence Skills • November 5 – 6

Become proficient in persuading and influencing even the most resistant customers, team members and other stakeholders. Learn how to communicate with impact and persuasion.

■ **Dr. Mani Sandher**, The 2nd Tier, UK

Summer Schools

Young Managers Program – YMP • July 1 – 13

Designed for young high potentials with emphasis on participative learning. Program gives a thorough introduction to the main fields of management knowledge and skills.

Discover Management Program – DMP • July 10 – 18

Intensive seminar which requires no previous business and management background, just large doses of intellectual and emotional energy to embark on a journey through all major aspects of management.

Customized Programs for Companies and Other Organizations

IEDC is a recognized innovator in leadership development, whether it goes for longer programs or for shorter programs for practicing managers. The main purpose of the innovative approach is, besides offering the newest management and leadership knowledge, to create the environment for reflection, inspiration, creativity and personal and organizational change. Besides internationally renowned professors, IEDC engages in the educational process also business and political leaders, artists, and other personalities.

II. qForum:



Kako voditi ljude poticanjem kreativnosti?

qForum predstavlja inovativnu platformu za okupljanje i razgovor ljudi zainteresiranih za liderstvo na osobnoj i organizacijskoj razini koju partnerski organiziraju izdavači *qLife* časopisa: *Business.br*, IEDC - *Poslovna škola Bled* i portal *Quantum21.net*.

Drugi *qForum* održan je 8. prosinca 2011. godine u najvećem zagrebačkom parku i istoimenom restoranu "Maksimir", u prisustvu stotinjak sudionika. Tema posljednjeg broja stručnog časopisa *qLife* "Inovacije" sažeta je u pitanje: "Kako voditi ljude poticanjem kreativnosti?" odnosno, "Kako voditi ljude prema inovacijama na inovativan način?"

Inspirativni uvodi dvojice govornika usmjerili su prisutne na temu potaknuvši ih na dijalog. Professor Ian Sutherland s *IEDC - Poslovne škole Bled* govorio je o kvalitetama novih lidera 21. stoljeća:

- hrabrosti suočavanja s realnošću, onakvom kakva jeste,
- smjelosti vizualiziranja boljeg i ljepšeg svijeta,
- odvažnosti da se poduzmu konkretne akcije.

Sudionike je pozvao na propitivanje:

- Koju *realnost* ovoga trenutka propuštam uvidjeti?
- Odupirem li se možda svojim najvišim aspiracijama?
- Mogu li ustrajati, po cijenu da me proglaše naivnim?
- Jesam li dovoljno hrabar nadati se?

Damir Ljutić, predsjednik *Društva arhitekata Zagreba* govorio je o izazovima upravo završenog projekta *Think Space*, iznimno uspješnog konceptualnog natječaja globalnog odziva (537 učesnika iz 65 zemalja) pokrenutog kako bi učesnici promišljali urbane, geopolitičke, moralne i ekološke aspekte arhitekture. DAZ je natječaj u cijelosti proveo putem Interneta, potičući kreativne doprinose svih uključenih čime je u praksi, na konkretnom primjeru, pokazana važnost inovativnog pristupa realizaciji ideje.

Potom su sudionici započeli dijalog u malim grupama, po četvero za jednim stolom, koristeći se metodologijom *World Cafea* pod vodstvom moderatorica Miljenke Plazonić Bogdan i Ane Milin. *World Cafe* predstavlja posebno fleksibilnu metodu za poticanje

razgovora, međusobno dijeljenje znanja i otkrivanje novih prilika za konkretne akcije. Temeljen na principima živih sustava (eng. *living systems thinking*), ovaj inovativni pristup kreira dinamičnu mrežu razgovora koji potiču kolektivnu inteligenciju zajednice ili organizacije prilikom suočavanja s važnim izazovima.

Prvi krug razgovora na *qForumu* vodio se oko pitanju: “Koja su vaša pozitivna iskustva vođenja ljudi poticanjem kreativnosti? Što je omogućilo takva iskustva?” Razgovori su nastavljeni u drugom krugu, nakon što su sudionici zamijenili stolove, pitanjima: “Što vam se od svega navedenog čini posebno važnim? Što od navedenog najviše nedostaje u vašoj svakodnevnoj praksi?”

Osnovna svrha *qForum*a poticanje je dijaloga među sudionicima kako bi se oslobodili grupni potencijali i inteligencija grupe. Sugovornici su na papirima ostavili tragove svojih razgovora u obliku ispisanih i iscrtanih *skica, riječi i sintagmi*. Na kraju razgovora, domaćini stolova prezentirali su po tri ključna odgovora na svako pitanje, odnosno sažetke najvažnijih “otkrića” za stolovima.

Drugi *qForum* trajao je dva sata, nedovoljno dugo za kvalitetno uobličavanje zajedničkog odgovora o temi skupa. Usprkos tome, organizatori su grupiranjem prikupljenih sintagmi uspjeli kreirati jednu od mogućih interpretacija odgovora na postavljena pitanja.



Prvo pitanje je bilo: *Što nam je važno za vođenje poticanjem kreativnosti?* Prikupljeni odgovori navode na slijedeće zaključke:

1. *Vidjeti ono što jest.* Nadovezujući se na uvodničara, profesora Sutherlanda i njegovu naglašavanje važne sposobnosti da se realnost vidi onakvom kakva ona doista jest, sudionici su kroz razgovore oblikovali svoje osobne uvide, o tome kako “nije dovoljno samo slušati već treba čuti” te kako je “suočavanje s istinom sadašnjeg trenutka” najteži, a istovremeno najvažniji korak razvoja. Puno je lakše okrenuti glavu od neugodnih istina. No, takvo ponašanje nas neće odvesti u bolje sutra. Preduvjet za bolje sutra *svjesno je prihvaćanje* situacije točno onakvom kakva ona jest.

2. *Razumjeti značaj pozitivne vizije ljepše budućnosti.* Živjeti na novi način, a da ga najprije ne zamislimo i poželimo jednostavno nije moguće. Nijedan predmet koji koristimo ne bi postojao da ga netko nije osmislio, nacrtao, proizveo i na kraju distribuirao kako bismo uopće došli do njega. Zato je *vizija novog*, onkraj trenutne stvarnosti, toliko važna. Ako je pored toga još i lijepa, ako joj doista vjerujemo, tada smo na dobrom putu da je pretvorimo u našu novu stvarnost.

3. *Učiniti nešto što nitko drugi nije.* Usudite se krenuti u smjeru svojih snova. Korak po korak. Polako ali sigurno. Na putu ćemo se vjerojatno susretati s drugačijim situacijama od onih uobičajenih.

4. *Ustrajati do cilja.* Što omogućuje ostvarenje rezultata? Neki kažu “usmjerenost cilju”, produktivnost. No, što nam daje snagu za ustrajnost i uspjeh? Ljubav prema poslu, prema poslanju i misiji, najveća je pokretačka snaga. Optimizam, znanje, uvažavanje, fleksibilnost, selekcija, upornost i



sve ono što opisujemo pojmom *pozitivna energija* važni su joj pomagači.

5. *Koji preduvjeti podržavaju takvu vrstu vodstva?* Sudionici su redom naglašavali psihološke i socijalne čimbenike dajući im primat pred materijalnim. Smatraju kako u njima leže veliki potencijali za uspješno vođenje ljudi. Primjerice, ako djelujemo tako da se ljudi osjećaju važnima, motivacija i inicijativa značajno im raste. Želimo li poticati kreativnost, moramo ljudima osigurati slobodu kako bi izrazili sebe izvan ustaljenih okvira. Važni preduvjeti uspjeha ogledaju se u pravu na greške, otvorenoj komunikaciji i mogućnosti da se poslovanju pristupa kao umjetnosti.

U timskom radu na radionici uslijedilo je drugo pitanje: *“Što najviše nedostaje našoj praksi? Što bismo htjeli imati?”*

1. *Hrabrost, sloboda i otvorenost.* Rečeno je kako nam najviše nedostaje hrabrosti za promjene, moći da pobijedimo strah od nepoznatog, spremnosti da se sami mijenjamo iznutra i slobodno razmišljamo, otvorenosti za tuđe ideje, kultura slušanja. Čini se da ljudi više ne slušaju jedni druge, već da svatko brine svoju brigu i muku.



Opterećeni smo zadovoljavanjem primarnih potreba. Međutim, što dolazi prije – egzistencija ili kreativnost?

2. *Svrha, vizija i vjera u budućnost.* Nedostaje nam jasna svrha, pronalaženje smisla u dnevnim aktivnostima, vizija ljepše budućnosti i usmjerenost na stvari za koje vjerujemo da mogu biti bolje. Želimo da nam cilj predstavlja izazov, a ne frustraciju i napor.

3. *Svjesnost o sebi i motivacija koja iz toga proizlazi.* Kada dublje zavirimo ispod hrabrosti i straha, vizije i cilja, nailazimo na pitanje:

Tko smo mi? Koliko se prihvaćamo i koliko strahujemo hoće li nas drugi prihvatiti? Kakvo li je naše samopouzdanje, ambicija i vjera? Koliko vjerujemo u sebe i u ono što želimo ostvariti? Znamo li što nas pokreće i što za nas ima smisao?

4. *Okruženje koja podržava.* Što nam treba da se pokrenemo? Trebamo li lidera, osobu koja je u sebi već pronašla snagu, izvor inspiracije, svoju unutarnju vatru? Ili nam više trebaju ljepota i povjerenje, a teškoće su sve na što nailazimo?

Istina je kako smo na skupu uglavnom govorili o “nedostacima drugih i okruženja”. No, koliko smo daleko od toga da sami “budemo promjena koju želimo vidjeti u svijetu”? Duboko vjerujemo da će nas propitivanja idućih *qForuma* dovesti do sve dubljih uvida i spoznaja te posljedično tome, do preuzimanja odgovornosti na individualnoj razini kako bi se oslobodio lider u svakome od nas.

Treći qForum na temu “Vizija i misija” održat će se 10. svibnja 2012.

Prijavite se već sada, na stranici www.iedc.si/qForum. Požurite, broj sudionika ograničen!

qForum

Tema: **Vizija i misija**
Datum: **10. svibnja 2012.**
Mjesto: **Zagreb**

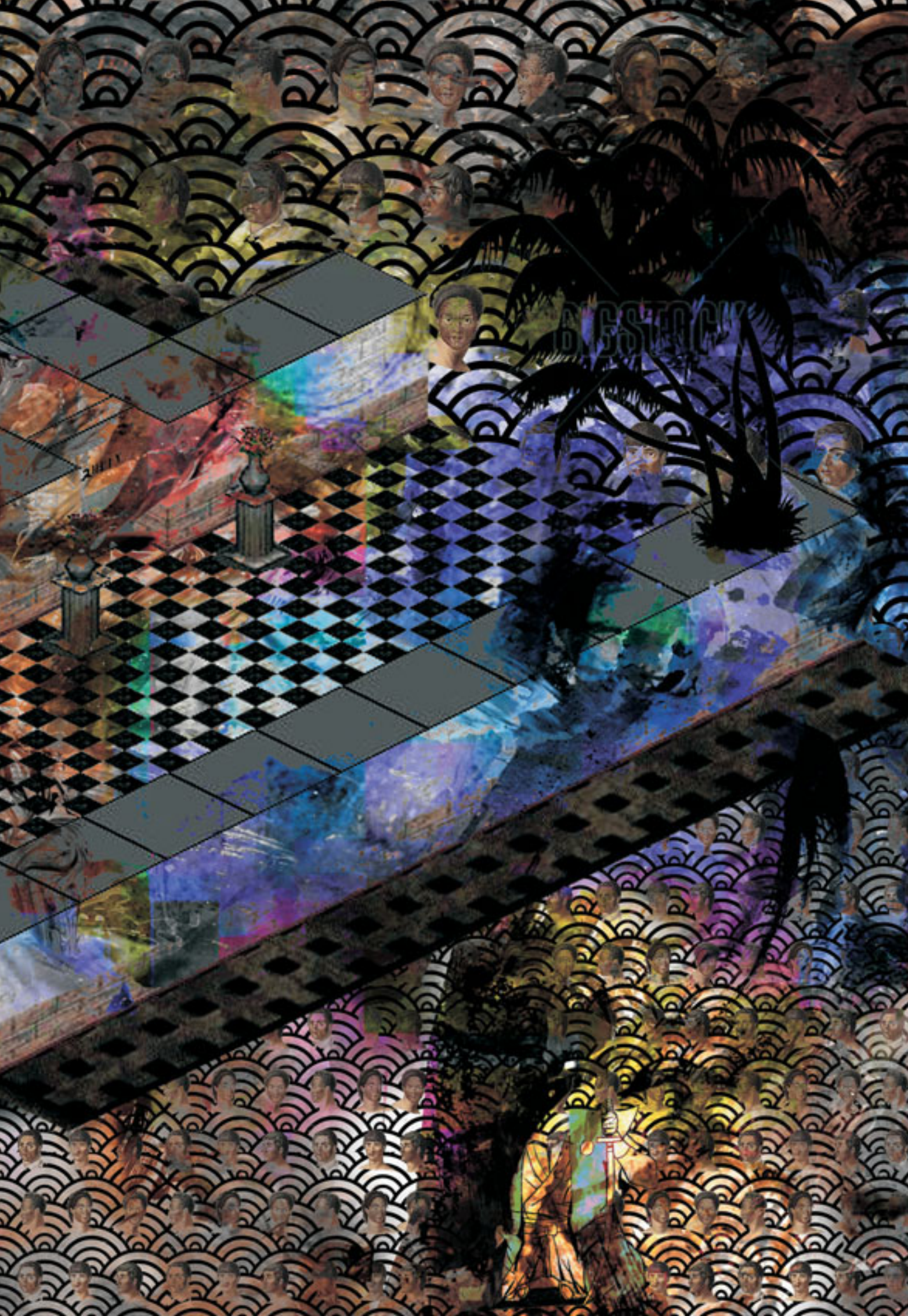
Link za prijave:
www.iedc.si/qForum



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

business.hr



Moć katalitičkih mehanizama

Jim Collins

Lideri i menadžeri uobičajeno sanjaju o velikim postignućima; jedni o tome kako će njihov brend postati slavijim od *Coca-Cole*, drugi o tome kako će pokrenuti najunosniju web stranicu u cijelom *cyber* prostoru, dok treći sanjaju o tome kako će tvrtka koju vode hrabro nastupiti na tržištu i pobijediti svoje najveće rivale. Dakle, lideri i menadžeri uglavnom vjeruju kako će se njihovi veliki snovi pretvoriti u realnost. U tu svrhu osvještavaju svoje *vizije*, komuniciraju i pokreću razne inicijative promjena. Osmišljavaju složene sustave nagrađivanja, formaliziraju administrativna pravila, propise i procedure. Riječju, u najboljoj namjeri generiraju nove slojeve sve složenije birokracije. Čudi li onda što se njihove ambicije rijetko kada ostvaruju?

No, opisanom procesu može se drukčije pristupiti. Proteklih godina proučavao sam jednostavnu, ali zato iznimno učinkovitu metodu upravljanja koja organizacijama znatno pomaže ostvariti ciljeve. Nazvao sam je *katalitičkim mehanizmom*. Katalitički mehanizmi krucijalna su veza između ciljeva i performansi; radi se o pokretačkim, antibirokratskim sredstvima za

ostvarivanje ciljeva. Drugim riječima, katalitički mehanizmi u odnosu na *viziju* su isto što i ključni elementi Ustava SAD-a za *Deklaraciju nezavisnosti* – sredstvo transformiranja velikih ambicija u konkretnu stvarnost. Katalitički mehanizmi osiguravaju realiziranje velikih, složenih i smionih ciljeva (prijevod eng. kratice BHAG, *big, hairy, audacious goals*, op. ur.)

Istraživanja su pokazala kako tek mali broj tvrtki – 5% ili 10% - u ovom trenutku koristi katalitičke mehanizme, a neke od njih toga čak nisu ni svjesne. Također smo ustanovili kako je katalitičke mehanizme relativno lako osmisliti te potom implementirati. Obzirom na to koliko su učinkoviti, vjerojatno spadaju u skupinu najrjeđe korištenih mehanizama – ujedno i najperspektivnijih – pomoću kojih čelni ljudi kompanija mogu ostvariti svoje velike, složene i smione ciljeve. (Više informacija o velikim, složenim i smionim ciljevima potražite u posebnom odjeljku teksta naslova *Anatomija velikih, složenih i smionih ciljeva*.)

Promotrimo primjerice tvrtku *Granite Rock* osnovanu prije točno 99 godina u Watsonvilleu u Kaliforniji koja se bavi proizvodnjom i prodajom drobljenog šljunka, betona, pijeska i asfalta. Prije petnaestak godina braća Bruce i Steve Woolpert preuzevši upravljanje tvrtkom postavili su posve novi BHAG: “*Granite Rock* u cijelosti će zadovoljavati potrebe klijenata te će po kvaliteti usluge dostići, pa čak i prestići, ekskluzivnu robnu kuću *Nordstrom* poznatu po vrhunskoj usluzi”. Složit ćete se, nimalo skromna aspiracija obiteljske tvrtke koju uglavnom čine krupni, oznojeni radnici, kopači u

Istraživanja su pokazala kako tek mali broj tvrtki – 5% ili 10% - u ovom trenutku koristi katalitičke mehanizme, a neke od njih toga čak nisu ni svjesne.

kamenolomu, čije klijente – uglavnom krupne, oznojene građevince - nije baš lako impresionirati.

Zastanite sada na trenutak i promislite: “Što je potrebno učiniti da bi se takav cilj doista i ostvario?” Većina će odmah pomisliti na energičnije, poticajno liderstvo koje će znati pokrenuti i unaprijediti poslovanje. No, braća Woolpert nisu taj tip. Za njih bi se prije moglo reći da spadaju u tihe i mirne ljude knjiškog karaktera. U njihovom slučaju put do cilja nisu trasirali energični govori ili bučno najavljivane, grandiozne inicijative pokretanja promjena koje će utjecati na zadovoljstvo klijenata. Braća Woolpert analizirali su navedene mjere u drugim kompanijama i zaključili kako iste ne osiguravaju dugoročno pozitivne učinke.

Umjesto toga odlučili su se na radikalni potez, implementaciju nove politike plaćanja tzv. *umanjenih iznosa* (eng. “short pay”). Pri dnu svake fakture *Granite Rocka* još i danas piše: “Niste li iz bilo kojeg razloga zadovoljni kvalitetom naših proizvoda i usluga, ne morate platiti. Precrtajte stavku s kojom niste zadovoljni, ukratko opišite u čemu je problem te nam potom kopiju ovoga računa zajedno s čekom na iznos koji želite platiti vratite u sjedište tvrtke.”

Dozvolite mi da pojasnim politiku plaćanja *umanjenih iznosa* koju ne treba poistovjetiti s klasičnim “povratom novca”. Klijenti ovdje ne moraju vratiti robu. Ne moraju zvati i žaliti se na proizvod. Na njima je da samostalno odluče hoće li platiti i koliko će platiti, ovisno o tome koliko su zadovoljni robom i uslugom.

Kako biste ispravno razumjeli politiku plaćanja *umanjenih iznosa* zamislite da avionsku kartu plaćate tek po završetku leta i to u iznosu koji odgovara vašem zadovoljstvu

cjelokupnim iskustvom – ne samo leta već i ukrcaja te dolaska na destinaciju. Ili da sveučilišta na kraju semestra izdaju račune za školarinu na kojima piše: “Niste li zadovoljni predanošću profesora, kvalitetom predavanja ili nečim trećim, jednostavno prekrižite dotični kolegij te nam potom uplatite preostali iznos.”

Otkada je uvedena, mogućnost plaćanja *umanjenih iznosa* snažno je i pozitivno utjecala na tvrtku *Granite Rock*. Liderima i menadžerima organizacije služi kao upozorenje, kao povratna informacija o kvaliteti proizvoda i usluge koju je teško i nimalo mudro zanemariti. Upravu tvrtke prisiljava konstantno i neumorno tragati za suštinom problema, kako bi se izbjegli novi “short pay” slučajevi. S druge strane klijentima i zaposlenicima *Granite Rocka* kontinuirano daje do znanja da tvrtka “zadovoljstvo klijenata” drži iznimno bitnom kategorijom, a ne tek pukom frazom u reklamnim sloganim. Na kraju, iako ništa manje važno, organizaciji ne dopušta da počiva na staroj slavi.

Mala tvrtka – s tek 610 zaposlenika – kontinuirano povećava udio na tržištu kojim

Otkada je uvedena, mogućnost plaćanja *umanjenih iznosa* snažno je i pozitivno utjecala na tvrtku *Granite Rock*. Liderima i menadžerima organizacije služi kao upozorenje, kao povratna informacija o kvaliteti proizvoda i usluge.

dominiraju velike kompanije, unatoč tome što je u prosjeku 6% skuplja od konkurenata. 2002. godine zaslužili su prestižnu nagradu *Malcom Balridge National Quality Award*. Istovremeno, financijski rezultati znatno su poboljšani – od tananih profita do profitnih stopa najboljih konkurenata, poput *Hewlett-Packarda*, čija dobit prije oporezivanja doseže do 10%. Dakle, nema nikakve sumnje kako se plaćanje *umanjenih iznosa* pokazalo ključnim u realizaciji velikih, složenih i smionih ciljeva braće Woolpert.

Pet dijelova cjeline

Naravno da ne mislimo kako bi svaka tvrtka trebala uvesti politiku plaćanja *umanjenih iznosa* već je naša namjera sugerirati kako bi svaka organizacija trebala pronaći i primijeniti jednako učinkovite katalitičke mehanizme. Stoga se samo po sebi nameće pitanje: “U čemu se očituje suštinska razlika između katalitičkih i tradicionalnih upravljačkih mehanizama poput raznih kompenzacijskih programa ili politika zapošljavanja?”

Katalitičke mehanizme obilježava pet svojstava (vidi tablicu *Katalitički mehanizmi: Odmak od tradicije*). Promotrimo ih redom.

Svojstvo br. 1: *Katalitički mehanizmi nepredvidivo utječu na ostvarivanje željenih rezultata*

Nakon definiranja velikog i smionog cilja, lideri i menadžeri započinju osmišljavati

150
YEARS



**A PARTNERSHIP TO BENEFIT
ENVIRONMENTAL CHARITIES**

Leonardo DiCaprio and TAG Heuer have joined forces
to contribute to Green Cross International initiatives.
To learn more please visit www.tagheuer.com

HISTORY BEGINS EVERY MORNING



TAGHeuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

Carrera
Series

UVOZNIK I DISTRIBUTER: P-GRUPACIJA d.o.o., tel. +385 10151 227 012, www.p-grupacija.hr
PRODAJNA MJESTA: Urar Mamić, Gajeva 4, Zagreb; Zlatar Butuči, Vlačka 13, Zagreb; Urar Mamić, Vlačka
57, Zagreb; Zračna luka Zagreb - DFS; Dicta - Arena centar, Lanište 32, Zagreb; Zračna Luka Split - DFS;
Smaragd - B "VAMA", Hrvatskog narodnog preporoda 23, Split; JOKER, Put brodarice 6, Split; Borza grupa
d.o.o., Placa 12, Dubrovnik; Exclusive, Tower centar Rijeka, Janka Polić Kamova 81a, Rijeka;
Satovi Novak, B. Milanovića 21, Poreč; Exclusive centar, S. Radića 4b, Šibenik

razne programe, postupke, prakse, metode i kontrolne sustave koji će ih, tako im se barem čini, dovesti do željenog cilja. Proces se naziva *usklađivanje* i vrlo je popularan u svijetu menadžmenta, među teoretičarima, ali i direktorima tvrtki. Naposljetku, usklađivanje je sasvim logično. Želite li da vaš brend postane popularniji od *Coca-Cole*, morati ćete ispravno procijeniti učinkovitost oglašavanja te potom dobro nagraditi menadžere marketinškog odjela. No, problem se sastoji u tome, već sam to ranije spomenuo, što kontrolni sustavi koji podupiru usklađivanje obično stvaraju dodatnu birokraciju, a dodatna birokracija, nikoga to neće začuditi, rijetko vodi do izvrsnih performansi.

Nemojte me krivo shvatiti. Birokracija može polučiti stanovite rezultate, nažalost, tek osrednje budući da obično vodi u prosječnost i sličnost s konkurentima. Povijest nas uči kako organizacije postižu iznimne rezultate tek kada dopuste da se zaposlenici “neuobičajeno” ponašaju – da pokažu inicijativu, kreativnost i zakorače izvan utabanih staza. Tek tada se postižu impresivni, intrigantni i izvanredni rezultati.

Prisjetimo se primjerice kompanije *3M* čiji lideri već desetljećima maštaju o tome da organizaciju osposobe neprekidno stvarati sjajne nove proizvode. Kako bi realizirali svoje snove, 1956. godine implementirali su danas naširoko poznati katalitički mehanizam: poticali su svoje znanstvenike da 15% radnog vremena posvete eksperimentiranju u područjima po vlastitom izboru! Nikome se ne govori niti na bilo koji način sugerira na kojim bi proizvodima trebao raditi, već se određuje samo vrijeme. Opisano labavljenje kontrole dovelo je do niza profitabilnih inovacija, od slavnihi *post-it* papirića do manje poznatih reflektirajućih registarskih tablica ili strojeva koji mijenjaju ljudsko srce tijekom operativnog zahvata.

Prihodi od prodaje i zarada kompanije *3M* porasli su četrdeset puta od uvođenja *Pravila 15%*. Zahvaljujući tom mehanizmu ostvaren je 36% veći kumulativni prinos na dionice od konkurenata na tržištu.

Prihodi od prodaje i zarada kompanije *3M* porasli su četrdeset puta od uvođenja *Pravila 15%*. Zahvaljujući tom mehanizmu ostvaren je 36% veći kumulativni prinos na dionice od konkurenata na tržištu, a tvrtka je često boravila na listi *Deset najjeftinijih kompanija* časopisa *Fortune*.

Sretna koincidencija ogleda se u tome što varijacije potaknute katalitičkim mehanizmima potiču na učenje. Recimo da ste odlučili popeti se na golu stijenu *El Capitano* u dolini *Yosemite* na visini od 900 metara. Nakon što prijeđete visoravan 15 ne možete više odustati od uspona, prisiljeni ste posve se posvetiti. Iako ne možete točno predvidjeti *kako* ćete doseći svoj cilj – morate improvizirati – možete predvidjeti da ćete na neki način, u određenom vremenskom periodu, ipak stići do vrha. Zašto? Zato što vas realnost o tome da više nema sigurnih utočišta prisiljava da stignete do vrha. Katalitički mehanizmi djeluju na sličan način. Politika plaćanja *umanjenih iznosa* prisiljava djelatnike tvrtke *Granite Rock* da se maksimalno pobrinu za potrebe klijenata i potpuno ih zadovolje. Svaki puta kada klijenti plate umanjeni iznos fakture *Granite Rock* pronade način, odnosno nauči, učinkovitije poslovati. Sve to u konačnici vodi do boljih poslovnih

Politika *crvene zastavice* u jednom je slučaju omogućila tihom studentu iz Indije da ospori stajališta ugledne poduzetnice Anite Roddick o proizvodnim metodama *Body Shopa* u zemljama Trećeg svijeta.

rezultata čineći katalitičke mehanizme aktivnom komponentom ciklusa inovativnosti, učenja, napretka i boljih rezultata.

Politika “*crvene zastavice*” koju sam osobno osmislio i implementirao slično funkcionira. Kada sam 1988. godine počeo predavati na *Stanford* MBA programu primijetio sam kako se često dešava da pojedini glasni studenti dominiraju raspravom. Također sam primijetio da ne postoji korelacija između glasovne agresije i sveukupnog doprinosa studenta boljem učenju u grupi. Neki od njih ponekad bi i nešto mudro rekli dok su drugi uživali slušati svoj glas. Još i gore, u razgovorima nakon predavanja primijetio sam kako su pojedini tihi studenti mnogo pametnoga imali za reći, samo su se, stidljivi kakvi su bili, previše sramili da svoja razmišljanja podijele s grupom. Nadalje, među 15 do 20 podignutih ruku teško sam mogao prepoznati tko će mi ponuditi značajni uvid, te sam zato često osjećao kako propuštam osigurati studentima priliku da iznesu značajni doprinos.

Problem je riješen tako što sam početkom tromjesečja svakom studentu uručio crveni karton veličine 22 cm×28 cm. Na njemu su bila ispisana sljedeća uputstva: “U rukama držite vašu *crvenu zastavicu* za ovo

tromjesečje. Ako je podignete, ostali članovi grupe moraju se zaustaviti, zanemariti ostale aktivnosti i pozorno vas poslušati. Odluka o tome *kada* ćete i *kako* upotrijebiti vašu *crvenu zastavicu* isključivo je vaša. Možete je iskoristiti za iznošenje vlastitog mišljenja, podjelu osobnog iskustva, iznošenje analize, neslaganja s profesorom ili gostujućim menadžerom, repliciranje, ispitivanje, predlaganje ili nešto sasvim drugo. Upotreba *crvene zastavice* ne kažnjava se. No, koristiti je možete samo jednom u tromjesečju. Ovo se pravo ne može prodati ili prenijeti, na bilo koji način, drugim osobama.”

U trenutku odluke o implementaciji opisane politike nisam mogao znati što će se po njezinom uvođenju dešavati. Kasnije se pokazalo da je politika *crvene zastavice* blagotvorno utjecala na produktivnost učenja. U jednom je slučaju omogućila tihom, zamišljenom studentu iz Indije da ospori stajališta ugledne poduzetnice Anite Roddick o proizvodnim metodama *Body Shopa* u zemljama Trećeg svijeta. Roddick, karizmatična direktorica čvrstih uvjerenja, uobičajeno dominira svakom raspravom. *Crvena zastavica* podignuta za gostovanja na *Stanfordu* prisilila ju je da saslušava kritiku. Žustra rasprava dvije strastvene i dobro informirane osobe stvorila je kontekst iz kojeg su studenti više naučili nego iz bilo kojeg predavanja. Da nije bilo *crvene zastavice* susret bi se vjerojatno prometnuo u “još jedno gostovanje” generalnog direktora kada oni jednostrano iznose osobna iskustva.

U drugom slučaju studentica je podigla *crvenu zastavicu* te potom jasno i glasno rekla: “Profesore Collins, današnje predavanje smatram poprilično neučinkovitim. Pretjerano usmjeravate pitanjima čime nas onemogućavate samostalno razmišljati. Dopusnite nam da mislimo svojom glavom.” Opaska je, isprva se tako činilo, ugrozila moj BHAG uobličen u želji da postanem

“profesorom na najpopularnijem kolegiju škole koji od studenata istovremeno zahtijeva najviše standarde i najviše rada”. Sustav *crvene zastavice* suočio me s činjenicom kako mi vlastiti stil predavanja, temeljen na čestim pitanjima, stoji na putu ostvarenja sna – istovremeno ukazujući na korisno rješenje.

Zanimljivo je primijetiti kako je sustav *crvene zastavice* loše prihvaćen od strane kolega, profesora na fakultetu. Zapravo, posve su ga odbacili. Jedan od njih mi se u vezi toga obratio: “To što radiš.... sam to ne bih mogao učiniti. Nikad ne znaš što se može desiti, u kojem smjeru situacija može poći. Ne mogu se odreći kontrole”. Nažalost, on i ostali nisu shvatili predivni paradoks: razmjerno otpuštanju kontrole i povećanju nepredvidivosti povećava se vjerojatnost postizanja izvanrednih rezultata!

Svojstvo br. 2: *Katalitički mehanizmi distribuiraju moć na dobrobit cjeline sustava što pojedince, koji tradicionalno drže moć u svojim rukama, čini nezadovoljnim.*

Raspolažu li s dovoljnom količinom moći, menadžerima se čini da mogu prisiliti zaposlenike da učine sve ono što od njih zahtijevaju. Primjerice, ako žele poboljšati uslužnost, mogu zaprijetiti otkazima i prisiliti zaposlenike na osmjehivanje i ljubaznost. Ako žele povećati profitabilnost jedinog profitnog centra, mogu se odlučiti na plaćanje zaposlenih prema ostvarenom prometu. Misle li povećati tržišni udio, mogu se odlučiti na promociju isključivo onih menadžera koji ostvaruju željene performanse.

Katalitički mehanizmi drukčije funkcioniraju. Plaćanje *umanjenih iznosa* prenosi moć na klijenta, na veliko početno

nezadovoljstvo lidera *Granite Rocka*, da bi potom odvelo sustav prema većem i širem cilju kontinuiranog napretka na dobrobit klijenata i tvrtke. *Crvenom zastavicom* predaje se dio moći studentima, na veliko nezadovoljstvo profesora, u svrhu kvalitetnijeg učenja. Ustav SAD-a nije ništa drugo doli koherentan skup katalitičkih mehanizama za podupiranje i implementaciju nacionalne vizije. Glasovanje, načelo kontrole i ravnoteže, dvotrećinska većina potrebna za usvajanje amandmana, mogućnost opoziva predsjednika – sve to u mnogome decentralizira moć, na dobrobit nacije i nezadovoljstvo onih koji žele potpunu kontrolu.

Katalitički mehanizmi forsiraju sustav da se pozitivno ponaša, unatoč opstrukciji moćnika koji to *ne* žele ili se pak zalažu za *inertnost* – očuvanje beskorisnih, skupih praksi i postupaka. Nešto slično godinama se dešavalo u vojnim skladištima američkih marinaca. Nakon regrutiranja, novaci odmah po ulasku u sustav zadužuju uniforme. Dva tjedna kasnije trebaju im nove – pretrčite li svakoga dana dvadesetak kilometara, kilogrami nestaju kao rukom odneseni. Vojna su pravila zahtijevala da se stare uniforme unište, iako su bile teko malo korištene. Oprati ih i pripremite za novu generaciju

Nažalost, on i ostali nisu shvatili predivni paradoks: razmjerno otpuštanju kontrole i povećanju nepredvidivosti povećava se vjerojatnost postizanja izvanrednih rezultata!

novaka jednostavno nije bilo dopušteno. Uniforme su se morale uništiti.

Phil Archuleta, voditelj vojnog skladišta u San Diegu, kasnih devedesetih svojem je šefu predložio ponovnu upotrebu uniforma na što mu je ovaj odgovorio: “Ne, ne i ne! Učiniti tako nešto suprotno je propisima. Zaboravi!” No, Archuleta je odlučio da ga neće poslušati, oprao je uniforme, sakrio ih u kutije i čekao sve dok nije dobio drugog nadređenog, spremnog propitati propise.

U nastojanju da omogući slične promjene i osnaži mnoge “Archulete” u svojim redovima, vlada je 2004. godine pokrenula široku inicijativu čišćenja birokratske kaljuže. Usvojeno je novo “*Pravilo o izuzeću propisa*”, katalitički mehanizam koji ilustrira ljepotu (i snagu) decentralizirane moći, a sastoji se od dvije glavne komponente:

1. Rok odgovora na “Zahtjev za izuzeće propisa” iznosi 30 dana. Ako u tom roku osoba koja je zatražila izuzeće ne primi odgovor, zahtjev može smatrati prihvaćenim i nastaviti postupati u skladu s time,
2. Ovlašteni dužnosnici mogu odobriti “Zahtjev za izuzeće propisa”, ali ga samo šef agencije može odbiti.

Najznačajniji učinak novog pravila o izuzeću propisa – kao i svih katalitičkih mehanizama – mogućnost je i sloboda da se učini ono što je ispravno, ono što treba učiniti.

Promislite na trenutak o utjecaju opisanog katalitičkog mehanizma koji podriva ustaljenu, mehaničku sklonost birokratskog aparata da radije bira *status quo* umjesto promjena, glupa pravila umjesto zdravog razuma. Nadređeni više ne mogu tek tako reći “ne”. Nije im dopušteno ništa ne odgovoriti. Za to “ne” moraju se sada zdušno boriti, unutar 30 dana, sve do šefa agencije koji je po rangu istovjetan glavnom zapovjedniku *U.S. Marine Corps*. Umjesto da se svim silama trude pokazati zašto bi se nešto trebalo mijenjati, javni se djelatnici sada energično trude dokazati da se radi o *lošoj* ideji. Katalitički mehanizmi automatski pomiču ravnotežu od inertnosti prema promjenama.

Doista, najznačajniji učinak novog pravila o izuzeću propisa – kao i svih katalitičkih mehanizama – mogućnost je i sloboda da se učini ono što je ispravno, ono što treba učiniti. Izuzeće propisa koje je Archuleti omogućilo da promijeni pravila o postupanju s uniformama stvorilo je višemilijunske uštede u kratkom vremenu. Sličnih primjera ljudi koji su učinili pravu stvar zahvaljujući novom pravilu doista je mnogo, od FDA (*US Food and Drug Administration*) do NASE. Primjerice, procjenitelj zahtjeva za naknadu šteta u *Ministarstvu poljoprivrede* iskoristio je novi zakon za ukidanje određenih propisa čime je skratio vrijeme obrade zahtjeva s 51 na samo 8 dana – uštedjevši time čak 84% na troškovima radne snage. Kada lideri i menadžeri prepuste kontrolu i odgovornost zaposlenicima, te im se doslovce “maknu s puta”, goleme količine energije, vještine i znanja automatski se oslobode. Ovdje iznova nailazimo na paradoksalnu situaciju: u mjeri u kojoj lideri i menadžeri prepuste ovlasti i odgovornosti zaposlenicima, uvećavaju vjerojatnost da njihova organizacija ostvari svoje velike, zahtjevne i smione ciljeve.

Svojstvo br. 3: Katalitički mehanizmi veoma su moćni.

Iako organizacije sanjaju o potpunom zadovoljstvu klijenata, malo njih je osmislilo nešto poput plaćanja *umanjenih iznosa*, mehanizme kojima će ostvariti snove. Iako često naglašavaju kako bi željele osnažiti svoje djelatnike, malo njih uspijeva želje prenijeti u praksu, pomoću mehanizama sličnih *crvenoj zastavici*. Iako mnoge tvrtke poručuju kako će njihovi proizvodi i usluge biti “prvi ili drugi u tržišnom segmentu”, malo njih svoje namjere učinkovito podupire izjavom: “Ako se tako nešto ne dogodi, ako naši proizvodi ne zauzmu prvo ili drugo mjesto u tržišnom segmentu ili nisu na pravom putu da to ostvare, *povlačimo se iz biznisa u roku od tri mjeseca.*”

Činjenica je kako lideri i menadžeri danima pišu i doraduju izjave o viziji, misiji i temeljnim vrijednostima pri čemu bi uvijek trebali imati na umu kako ih izjave, same po sebi, nikuda neće dovesti ako ne osmisle kvalitetne mehanizme i pokrenu procese koji će jamčiti ostvarenje vizije. Upravo su radi toga katalitički mehanizmi toliko moćni.

Uzmimo za primjer slučaj tvrtke *Nucor Corporation*, najuspješnije čeličane SAD-a posljednjih tridesetak godina. Vizija tvrtke poprilično je posebna u toj branši: “Postati organizacijom u kojoj uprava i djelatnici žele isto: da postanu najučinkovitija i najbolja čeličana u svijetu čime će se osigurati radna mjesta i napredak tvrtke, u industriji devastiranoj inozemnom konkurencijom”. U pozadini navedene vizije čvrsto je uvjerenje lidera *Nucora* kako se poštene i marljive radnike mora primjereno platiti te da se isti, sve dok su produktivni, ne moraju plašiti za svoja radna mjesta.

Površinski gledano, *Nucorova* vizija može se činiti lijepom, toplom i ništa više. No,

Lideri i menadžeri bi uvijek trebali imati na umu kako ih izjave o viziji, same po sebi, nikuda neće dovesti ako ne osmisle kvalitetne mehanizme i pokrenu procese koji će jamčiti njihovo ostvarenje.

zaronimo li dublje pod površinu, vidjet ćemo koliko se ona brine za produktivnost. *Nucor* je uz pomoć vizije uspio stvoriti posebno ozračje njegovanja visoke produktivnosti, gdje petorica obavljaju posao deseterice, a za svoj rad dobivaju plaću osmorice. Vizija je oživjela poduprta nizom snažnih katalitičkih mehanizama, primjerice *politikom nagrađivanja*:

- Osnovna plaća po satu niža je 25% do 33% od industrijskog prosjeka,
- Radnici rade u timovima od 20 do 40 ljudi; informacije o njihovoj produktivnosti svakodnevno se objavljuju,
- Dodatak na osnovnu plaću od 80% do 200%, ovisno o produktivnosti *tima*, isplaćuje se svakoga tjedna svim timovima koji ispune ili premaše postavljene norme,
- Petominutno kašnjenje na posao podrazumijeva gubitak dnevnog bonusa,
- Trideset minutno kašnjenje podrazumijeva gubitak tjednog bonusa,
- Kvar stroja koji je prouzročio zaustavljanje proizvodnje podrazumijeva odbitak svih bonusa,
- Vraćanje proizvoda zbog loše kvalitete podrazumijeva smanjivanje bonusa usklađeno s prouzročenom štetom.

Možda vam se čini da *Nucor* svu moć polaže u ruke menadžera, kontradiktorno ideji

Pravi katalitički mehanizmi pomažu organizacijama zaposliti i zadržati “prave ljude”, odnosno riješiti se radne snage koja ne dijeli temeljne vrijednosti tvrtke.

decentralizacije radi napretka cijelog sustava. No, situacija je zapravo posve drugačija budući da katalitički mehanizam u vidu *politike nagrađivanja* uzima moć iz ruku hirovitih menadžera. *Nucor Corporation* je tako iz upotrebe posve izbacio diskrecijske bonuse i stvorio sustav nagrađivanja sličan sportskom: osvojiš li određeni broj bodova u određenom broju utrka, zaslužiti ćeš bonus prema unaprijed definiranoj formuli. I to je to. Formula daje radnicima veću kontrolu nad vlastitom sudbinom od sustava koji menadžerima osigurava značajne diskrecijske ovlasti. Osvoji li vaša momčad određeni broj bodova, vaš je bonus neosporiv pa vam direktor neće moći reći kako je “godina bila loša” ili, slično tome, “ne sviđa mi se tvoje ponašanje”.

Nucorovi katalitički mehanizmi za menadžment još su jači. Sustav kompenzacija za direktore funkcionira slično kao onaj za radnike, samo što “momčad” sada čini cijela tvornica (za upravitelje tvornica) ili cijela kompanija (za članove uprave). Za razliku od većine tvrtki, u kriznim godinama direktori lošije prolaze od radnika: ako plaća radnika padne za 25%, plaća upravitelja tvornice pasti će za 40%, a članova uprave za 60%. U vrijeme recesije 1992. godine plaća predsjednika Uprave, Kena Iversona, pala je čak za 80%.

Svojstvo br.4: Katalitički mehanizmi rješavaju se virusa.

Tradicionalni sustavi kontrole upućuju zaposlenike da čine “pravu stvar” na “pravi način”, čak i onda kada nisu previše zainteresirani. Suprotno tome, pravi katalitički mehanizmi pomažu organizacijama zaposliti i zadržati “prave ljude”, odnosno riješiti se radne snage koja ne dijeli temeljne vrijednosti tvrtke.

Uspješne organizacije shvatile su kako je stara uzrečica koja tvrdi da su “ljudi najveće bogatstvo” zapravo pogrešna. Stoga su je zamijenili novom: “Pravi ljudi najveće su bogatstvo tvrtke”. A “pravi” ljudi su oni koji tražene kvalitete, kao dio svog karaktera i stava, pokazuju *unatoč* svemu. Stoga se uspješni ne bave obukom koja će potaknuti djelatnike da dijele temeljne vrijednosti tvrtke, već pronalaženjem ljudi koji ih već sada dijele, bez obzira na drugo. Pritom koriste posebne katalitičke mehanizme koji dodatno naglašavaju i učvršćuju tražene kvalitete kako bi se izbjeglo dovođenje osoba kojima one ništa ne znače. No, ako se tako nešto ipak desi, mehanizmi će brzo djelovati i izbaciti “strana tijela” iz organizma tvrtke.

Vratimo se primjeru *Nucor Corporation* koja se nimalo ne trudi lijenčine učiniti produktivnim djelatnicima. *Nucor* se oslanja na katalitičke mehanizme koji stvaraju okruženje visoke produktivnosti u kojem osobe s urođenom radnom etikom uspijevaju i napreduju, a muktaši se odbacuju. Neproduktivne radnike ne otpuštaju menadžeri već sami *radnici*. Jednom prilikom članovi tima doslovno su otjerali lijenog kolegu iz tvorničkog kruga. Drugom je prilikom novinar, radeći članak o *Nucoru*, pisao o tome kako je došavši u tvornicu pola sata prije redovne smjene mislio da je zakasnio, budući da je naišao na radnike koji su spremni čekali da se uhvate posla točno u 7,00 sati.

**SVAKI
KLIJENT NAM
JE VAŽAN.**



HVALA VAM.

**XXL USLUGA,
S CIJENA.**

01/3378 600

WWW.PRINTERA.HR

**PRINTERA
GRUPA**

VIŠE OD TISKA

Zanimljivo je da *Nucor* ne podiže svoje tvornice u gradovima s tradicijom prerade čelika već u ruralnim, poljoprivrednim područjima. Razlog je jednostavan: podučavati čovjeka radnoj etici Sizifov je posao – nje ima ili nema. No, podučiti čovjeka preradi čelika drugačije je. Radi toga *Nucor* zapošljava farmere te ih potom obučava. Katalitički mehanizmi tvrtke ne dopuštaju ništa drugo.

Drugi primjer situacije kada se katalitički mehanizmi rješavaju virusa dolazi iz *W. L. Gore & Associates*, 2 milijarde dolara vrijedne tekstilne tvrtke osnovane 1958. godine s vizijom “stvaranja ozračja naturalnog liderstva”. Prema Goreovom shvaćanju liderstvo ne dolazi automatski, s hijerarhijskim položajem i funkcijom. Osoba postaje liderom samo onda kada je drugi slijede. Goreova teorija rezultat je njegovih osobnih vrijednosti i posebnog smisla za biznis: smatrao je da su djelatnici najproduktivniji i najkreativniji kada se samovoljno jedni drugima obvežu, a ne kada im šefovi govore što će činiti.

U svrhu ostvarenja svoga cilja osmislio je katalitički mehanizam koji je poput magneta privlačio prave ljude, a odbijao ostale. U tvrtci *W. L. Gore & Associates*

zaposlenici imaju ovlasti otpustiti nadređene! Naravno, ne mogu ih doslovno otpustiti iz tvrtke. No, smatraju li da kao lideri nisu dovoljno učinkoviti, jednostavno im mogu odbiti poslušnost.

Tko bi uopće želio raditi u takvoj organizaciji? Upravo oni ljudi koji ondje pripadaju – oni koji vjeruju da mogu voditi i bez formalnog autoriteta, kojima je filozofija *naturalnog vodstva* normalna stvar. A tko će od takve tvrtke bježati kao vrag od tamjana? Svi oni koji se vole hvaliti funkcijom i položajem. Spadate li u skupinu lidera koji se primarno oslanjaju na formalne strukture, nekim ste slučajem završili u sličnoj firmi, a niste uspjeli brzo se riješiti ideje kako “šef mora biti šef”, neće proći dugo dok se ne nađete na izlaznim vratima.

Svojstvo br. 5: *Katalitički mehanizmi stvaraju trajne rezultate.*

Katalitički mehanizmi posve se razlikuju od *katalitičkih događaja*. Motivirajući govor, poticajni sastanak na team buildingu, novi slogan koji izaziva sveopće oduševljenje, nova inicijativa ili strategija, prijeteća kriza – sve su to katalitički događaji koji su, u to ne treba sumnjati, veoma korisni. No, njihovo je glavno obilježje kratkoročna učinkovitost za razliku od katalitičkih mehanizama koji, posebice kada se kontinuirano razvijaju, znaju potrajati desetljećima kao što to zorno pokazuje “Pravilo 15%” tvrtke *3M* ili pak mehanizam opoziva Ustava SAD-a.

Pomanjkanje katalitičkih mehanizama jedan je od glavnih razloga procvata nekih organizacija u doba krize i njihovog hitrog propadanja kada kriza prođe. Lideri i menadžeri koji hine krizu – stvarajući okruženje hitnosti i požara, a da istodobno ne

Pomanjkanje katalitičkih mehanizama jedan je od glavnih razloga procvata nekih organizacija u doba krize i njihovog hitrog propadanja kada kriza prođe.

razmišljaju o katalitičkim mehanizmima - podržavajući sindrom ovisnosti o krizi dugoročno čine više štete nego koristi. Menadžeri koji se oslanjaju samo na katalitičke događaje nakon prolaska početne euforije, uzbuđenja ili straha ostaju začuđeni: "Zašto je inicijalni momentum toliko izgubio na snazi?" Trebali bi shvatiti da trajni rezultati traže mnogo više od pukog orkestriranja serijom evenata - trebali bi shvatiti koliko su im katalitički mehanizmi važni.

Promotrimo primjerice pokušaje reformiranja javnog školstva SAD-a koji traju već desetljećima. Uzroci neuspjeha djelomično leže u pristupu reformi koja se (pre)često bazira na jednokratnim događajima i modernim sloganima umjesto na katalitičkim mehanizmima koji će podržati održiva unapređenja. Roger Briggs, profesor na srednjoj školi u Boulderu, Kolorado, u svom eseju o reformi školstva napisao je: "Svake godine hirovito ministarstvo nameće nam nove programe. Nažalost, bez ikakvog učinka. Mi profesori vremenom smo naučili nasmiješiti se, ignorirati ih i baviti se svojim poslom podučavanja."

Pogledajmo sada što se desilo kada je država Teksas 1995. godine započela implementirati katalitički mehanizam *usporodno rangiranje škola* koji su izravno povezali s alokacijom resursa, te u nekim slučajevima, zatvaranjem pojedinih škola. Trajna priroda ovog mehanizma spriječila je slabljenje početnog zamaha reforme. Zašto? Popnete li se do petog mjesta na ljestvici od četrdesetak škola, pasivnost će vas zasigurno odvesti u suprotnom smjeru. Ostanete li dovoljno dugo neaktivni polako ćete se približiti dnu ljestvice i suočiti sa zatvaranjem. I to nije sve. Budući da se škole rangiraju po jednakim kriterijima, standardi sve više rastu. Četiri godine nakon uvođenja

Menadžeri koji se oslanjaju samo na katalitičke događaje nakon prolaska početne euforije, uzbuđenja ili straha ostaju začuđeni: "Zašto je inicijalni momentum toliko izgubio na snazi?"

opisanog katalitičkog mehanizma, uspješnost mladih Tekšašana znatno je porasla. Primjerice, prolaznost učenika na državnom ispitu iz matematike porasla je s 50% na 80% dok se prolaznost afroameričkih i hispanoameričkih učenika na istom ispitu povećala s tridesetak na 72%.

Još jedan primjer kvalitetnog katalitičkog mehanizma implementiranog u korporativnom okruženju. Darwin Smith, bivši izvršni direktor *Kimberly-Clarka*, postavio je 1991. godine BHAG (veliki, zahtjevni i smioni cilj) transformacije *Kimberly-Clarka* iz prosječne tvrtke za proizvodnju papirnatih proizvoda u proizvođača proizvoda široke potrošnje svjetskog glasa. Nakon objave nove vizije većina konkurenata *Kimberly-Clarka* i mnogi analitičari Wall Streeta izrugivali su se toj ideji. No, Smitha ništa nije moglo odvratiti od cilja. Ubrzo zatim sa svojim je suradnicima osmislio jedan katalitički događaj i jedan važni katalitički mehanizam.

Prvo su odmah prodali znatne kapacitete za proizvodnju papira (katalitički događaj), uklanjajući time mogućnost da odustanu od sna. Potom su se posvetili izravnom natjecanju s *Procter & Gambleom*

Kada želimo ostvariti velike, zahtjevne i smione ciljeve prvi nam je impuls “nešto dodati” – novu inicijativu, novi sustav, novu strategiju, nove prioritete, a sada i nove katalitičke mehanizme. Nažalost, obično u tome pretjerujemo.

(katalitički mehanizam), najboljom tvrtkom za proizvodnju proizvoda široke potrošnje u svijetu. Ulaskom u segment proizvodnje jednokratnih pelena *Kimberly-Clark* se prometnuo u najvećeg rivala *P&G-a*. Nakon tog poteza ostale su samo dvije mogućnosti: ili će *Kimberly-Clark* postati najbolji u proizvodnji proizvoda široke potrošnje ili će propasti. Ljepota ovog katalitičkog mehanizma, za razliku od toliko spominjane mantre modernih menadžera “promjeni se ili umri”, ogleda su u njegovoj snazi koja danas, dvadesetak godina nakon uvođenja, nimalo ne kopni.

Kako započeti

Tekst pred vama nije napisan da bi poslužio kao svojevrsno uputstvo. Njegova je glavna svrha drukčija - objasniti koncept katalitičkih mehanizama i pokazati na koji su način pomogli tvrtkama i pojedincima – ostvariti svoje velike, zahtjevne i smione ciljeve. (Više informacija o osobnoj upotrebi katalitičkih mehanizama pronaći ćete u pratećem tekstu *Katalitički mehanizmi: korištenje izvan tvrtke*). Međutim, moja su istraživanja pokazala da postoji više općenitih načela koja podižu učinkovitost procesa osmišljavanja i implementacije katalitičkih mehanizama.

1. Nemojte uvijek dodavati, ponekad oduzmite.

Kada želimo ostvariti velike, zahtjevne i smione ciljeve prvi nam je impuls “nešto dodati” – novu inicijativu, novi sustav, novu strategiju, nove prioritete, a sada i nove katalitičke mehanizme. Nažalost,

obično u tome pretjerujemo. Nije li strašno da nova verzija *Palm Pilota* ostavlja čak 1.500 slobodnih mjesta na listi “moram-to-obaviti”? Do sada se nitko nije sjetio napraviti drugačiju, “stop” listu koja bi nas neprestano podsjećala na stvari koje trebamo ostaviti po strani. No, takvu bi listu doista trebali imati budući da “oduzimanje” može generirati jednako vrijedne katalitičke efekte kao i “dodavanje”.

Primjerice, *Hewlett-Packardova* divizija za proizvodnju integriranih krugova iskušala je bezbroj raznih programa i inicijativa u nastojanju da ostvare svoj veliki, zahtjevni i smioni cilj te postanu “mjesto koje će nalikovati oblacima, u kojem će djelatnici oduševljeno obavljati svoj posao uvijek se trudeći inovativnošću unaprediti svaki aspekt poslovanja”. Korišteni pojedinačni događaji ostvarili bi tek kratkoročne rezultate – trenutke ushita i uzbuđenja – nakon čega bi organizacijom, nakon mjesec ili dva, opet zavlitali uspavanost i pasivnost.

Uprava je potom krenula u suprotnom smjeru: “Koje bismo prakse trebali ukinuti?” U prošlosti, divizija je udobno živjela na jaslama zatvorenog internog tržišta. No, što bi se desilo kada bi uprava omogućila poslovnim jedinicama HP-a slobodnu kupnju potrebnih komponenti od vanjskih konkurenata na otvorenom tržištu? Tada diviziji za proizvodnju integriranih krugova goleme narudžbe više ne bi bile servirane već bi se za njih trebali svojski potruditi. Pasivno iščekivanje narudžbi u trenu bi tako postalo prošlost. Dva ili četiri mjeseca kasnije, godinu, pet ili deset - oštra konkurencija uvijek će ih čekati na tržištu neprestano povisujući standardnu kvalitetu. Iako se takva mogućnost isprva činila zastrašujućom, istovremeno je generirala uzbuđenje. Lideri tvrtke na kraju su ipak odlučili ukinuti pravilo “kupujmo interno” i otvoriti vrata konkurenciji.

Već nakon prvih mjeseci pokazalo se da su ispravno odlučili. Divizija za proizvodnju integralnih krugova grabila je prema ostvarenju cilja. A da je tome tako znali ste već na ulazu u radne prostorije koje su vrvjele novom energijom i entuzijazmom što se ubrzo manifestiralo u konkretnim poslovnim rezultatima.

2. Stvarajte, nemojte kopirati.

Stvaranje mehanizama jeste to što jeste: *čin stvaranja*. Naravno da možete pogledati što i kako drugi rade i tako proširiti vidokrug ideja. Pritom nemojte zaboraviti da su najbolji katalitički mehanizmi idiosinkratični, odnosno osebujno prilagođeni i posebno osmišljeni za određenu konkretnu situaciju.

Formiranje katalitičkih mehanizama zahtijeva svježe perspektive i pristupe pa je stoga mudro uključiti u proces cijelu organizaciju

odnosno sve njene članove. Baš sve! Iako je točno da osmišljavanje i implementacija nekih mehanizama traži doprinos uprave, kao u slučaju plaćanja *umanjenih iznosa* kompanije *Granite Rock*, činjenica je da su najbolje katalitičke mehanizme osmislili djelatnici, a ne lideri i menadžeri. Ideju o *izuzetcu propisa* predložili su djelatnici – Lance Cope i Jeff Goldstein. Obojica su radili u *Nacionalnom inovacijskom laboratoriju* i nisu imali bilo kakav formalni autoritet nad bilo kojom federalnom agencijom.

Dopustite mi da na ovom mjestu navedem i osobni primjer. U osobnoj profesionalnoj viziji naveo sam kako želim doprinositi koristeći znatiželju i strast za učenjem kako bih pozitivno utjecao na svijet. Navedena vizija nužno mi nameće da svoje vrijeme prije svega posvetim istraživanju, pisanju i podučavanju, a da savjetničke usluge ograničim na situacije kada ću doprinositi kao *učitelj*.

Kako bi osigurao implementaciju vizije, osmislio sam dva podupiruća katalitička mehanizma: pravilo *Dođi u Boulder* i pravilo *Četiri dana*. Prvo pravilo određuje da odbijem ponudu za savjetovanje ako izvršni direktor dotične organizacije ne pristane posjetiti

Nemojte zaboraviti da su najbolji katalitički mehanizmi idiosinkratični, odnosno osebujno prilagođeni i posebno osmišljeni za određenu konkretnu situaciju.

me u istraživačkom laboratoriju Boulder. Iako su menadžeri spremni potrošiti velike svote novca na konzultante, to mi ne jamči posvećenost – štoviše, raspoložu li dovoljno velikim budžetom, plaćanje računa njima je prava šala. No, dan svakog izvršnog direktora, bez obzira na budžet, uvijek ima samo 24 sata. Ako čovjek doleti u Boulder, pokazuje predanost i želju za ozbiljnim razgovorima čime se vjerojatnost da ću kao učitelj biti uspješan u mnogome povećava. Osim toga, navedeno pravilo trenutno eliminira one pojedince koji nisu predani stvarnim (možda i neugodnim) promjenama.

Drugi mehanizam – pravilo *Četiri dana* – određuje maksimalni broj dana u godini za savjetovanje bilo koje pojedinačne tvrtke. Rezultati podučavanja trajniji su ako nekoga naučiš loviti ribu umjesto da to činiš za njega. Stoga ovim pravilom trenutno eliminiiram organizacije koje svoje savjetnike vole pretvarati u ribare.

Priznajem da se radi o krajnje neobičnim pravilima, vjerojatno neprihvatljivim mnogim savjetničkim tvrtkama ovisnim o stalnom rastu. Štoviše, ova su pravila savršeno dizajnirana za strategiju *nestvaranja* velike savjetničke tvrtke budući da su specifično

osmišljena i usklađena s mojim osobnim ciljevima. Stoga vas savjetujem da vlastite katalitičke mehanizme osmislite u skladu s vašim osobnim ciljevima.

3. Koristite se novcem, ali ne samo novcem.

Primjeri u ovom tekstu mogli bi vas navesti na zaključak da katalitički mehanizmi uglavnom zahtijevaju novac. Što bi bilo pogrešno budući da je kolega Lane Hornung, nakon sređivanja baze katalitičkih mehanizama, ustanovio kako su se resursi u vidu novca tražili tek u 50% zabilježenih slučajeva. Neke bi takav zaključak mogao iznenaditi – posebno zagovaratelje stare izreke koja kaže da je “novac najbolji motivator”.

Ne tvrdim da novac ne potiče ljude ostvariti ciljeve; svakom katalitičkom mehanizmu novac uistinu pridodaje snagu. No, osloniti se isključivo na novac pokazuje površno razumijevanje ljudske prirode.

Američki marinci savršeno ukazuju na to što želim reći. Njihova nevjerojatna predanost izgrađuje se pomoću niza katalitičkih mehanizama koji stvaraju među njima snažne psihološke veze. Izoliranjem u trenajnim kampovima i stvaranjem okruženja u kojem je moguće preživjeti tek kada naučite osloniti se jedni na druge, vojska aktivira duboko urođene ljudske nagone *podupiranja* i *zaštite* onih koje držimo svojim. Nije teško uvidjeti kako ljudi neće riskirati svoje živote za godišnji bonus, a da će istovremeno sve napraviti kako bi zaštitili kolege i zaslužili njihovo poštovanje.

William Manchester, vojnik koji se nakon ranjavanja vratio suborcima na Okinawu, u svojoj knjizi *Goodbye Darkness* odlično opisuje mentalitet predanosti:

Kolega Lane Hornung, nakon sređivanja baze katalitičkih mehanizama, ustanovio kako su se resursi u vidu novca tražili tek u 50% zabilježenih slučajeva.

Tada, u jednom od onih sjajnih potresnih trenutaka kada se čovjekovi istinski motivi otkrivaju u ekstatičnoj viziji, shvatio sam, napokon, zašto sam te nedjelje prije trideset i pet godina pobjegao iz bolnice oglušivši se o naredbe nadređenih, i vratio se na prvu crtu bojišnice, u njedra gotovo sigurnoj smrti. Učinio sam to iz ljubavi. Oni su bili... moja obitelj, moj dom... Nikada me nisu iznevjerili pa tako ni ja nisam mogao iznevjeriti njih. Morao sam biti s njima. Nisam mogao dopustiti da ja preživim, a oni poginu. Morao sam sve učiniti da ih spasim. Vojnici, to mi je sada savršeno jasno, ne bore se za zastavu, svoju zemlju, instituciju, slavu ili nešto treće, jednako apstraktno. Vojnici se bore jedan za drugoga.

Činjenica je da neki katalitički mehanizmi koriste novac kako bi priskrbili dodatnu snagu. No, najbolji među njima oslanjaju se na dublje izvore ljudske motivacije. Čak i u slučaju *Nucor Corporation*a učinkovitost katalitičkih mehanizama u istoj mjeri počiva na pritisku grupe i želji da se pomogne suradnicima kao i na tjednim bonusima. Upamtite da najbolji *nikada* ne rade samo za novac. Katalitički mehanizmi trebali bi odražavati ovu istinu.

4. Dopustite evoluciju.

Novi katalitički mehanizmi ponekada uzrokuju nenamjerne negativne posljedice pa ih stoga treba korigirati. Primjerice, prva verzija *crvene zastavice* nije baš najbolje funkcionirala u praksi jer su pojedini studenti i dalje dominirali raspravom, prečesto smatrajući da su njihovi komentari vrijedni pažnje i zaustavljanja. Zato sam uveo dodatno pravilo da se *crvena zastavica* smije upotrijebiti tek jednom u tromjesečju te da se ista ne može predati ili prodati drugome.

Katalitički mehanizmi moraju se kontinuirano razvijati, čak i onda kada na početku

Činjenica je da neki katalitički mehanizmi koriste novac kako bi priskrbili dodatnu snagu. No, najbolji među njima oslanjaju se na dublje izvore ljudske motivacije.

savršeno funkcioniraju. “Pravilo 15%” tvrtke *3M* zorno nam to pokazuje. Godine 1965. menadžeri su poticali znanstvenike da u laboratorijima tvrtke rade na čemu god požele tijekom pauze za ručak. Tek je u 70-im godinama katalitički mehanizam oblikovan u “Pravilo 15%” prema kojemu su znanstvenici mogli koristiti *bilo kojih* 15% vlastitog radnog vremena. U 80-im se “Pravilo 15%” počelo primjenjivati na sve zaposlenike, a ne samo na znanstvenike. U 90-im godinama menadžeri su se zabrinuli jer su ljudi sve manje koristili mehanizam. Radi toga su osnovali posebnu radnu skupinu sa zadatkom oživljavanja “Pravila 15%” uvevši posebne nagrade i priznanja svim djelatnicima koji će 15% radnog vremena iskoristiti za razvijanje profitabilnih inovacija.

“Pravilo 15%” katalitički je mehanizam tvrtke *3M* duže od 40 godina. Tijekom vremena neprestano se razvijao da bi ostao učinkovit. Samo je takav pristup ispravan budući da nijedan katalitički mehanizam ne trebamo smatrati svetim.

U velikim kompanijama svetim treba držati isključivo *temeljne vrijednosti i misiju*. Sve ostalo, pa tako i mehanizmi, mora se mijenjati.



SMISLITE DETALJE...

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

SALONI ŠIVANJA PO MJERI

Zagreb, A. Cesarca 5, tel. 01 481 6571
Rijeka, Izviđačka 13, tel. 051 262 231

www.rio-rijeka.hr



5. Stvorite integrirani set mehanizama.

Od korištenja jednog katalitičkog mehanizma još je bolje koristiti skupinu kada jedan mehanizam drugome služi za potporu. To ne znači da tvrtkama trebaju stotine mehanizama – nekoliko njih bit će sasvim dovoljno. Promotrimo iznova *Granite Rock* koji se, naravno, ne oslanja samo na plaćanje *umanjenih iznosa*. U praksi su naime implementirali još jedno pravilo koje zahtijeva blisku suradnju menadžera i djelatnika na izradi detaljnih planova razvoja ljudskih potencijala u procesu evaluacije rada. Doista, svaki menadžer i njegov podređeni zajednički ispunjavaju sljedeći obrazac:

“Moram naučiti _____
tako da mogu doprinijeti _____.”

Dva su glavna razloga što se pravilo pokazalo učinkovitim u praksi. Prvo, djelatnik i menadžer zajednički odobravaju razvojni plan što im nameće potrebu kontinuiranog dijaloziranja, sve dok se konačno ne dogovore. Drugo, novčane nagrade i bonusi povezuju se s učenjem i napretkom, a ne samo s radnom produktivnošću: ljudi koji se ne trude unaprijediti svoje vještine plaćaju se niže od prosjeka.

Samo oni pojedinci koji dobro rade svoj posao i rade na osobnom razvoju i doprinose unaprjeđenju cjelokupnog sustava *Granite Rocka* primaju plaću višu od prosjeka. A oni koji samo dobro obavljaju svoj posao sami sebe izbacuju iz tvrtke.

Ovaj katalitički mehanizam generirao je predivna iznenađenja: nepismeni radnik upotrijebio ga je kako bi naveo tvrtku da ga uključi u program opismenjavanja. Kada

Od korištenja jednog katalitičkog mehanizma još je bolje koristiti skupinu kada jedan mehanizam drugome služi za potporu.

je *Granite Rock* osvojio nagradu *Baldrige Award*, upravo je on pročitao pozdravni govor čime je svečanost proglašenja zadočila poseban emocionalni naboj.

Osim toga, *Granite Rock* koristi katalitičke mehanizme prilikom zapošljavanja novih djelatnika, poticanja sadašnjih na preuzimanje rizika te u procesu njihovog osobnog razvoja. Dakle, tvrtka se u ostvarivanju svoje vizije koja tvrdi da će “po zadovoljstvu klijenata prestići *Nordstrom*” ne oslanja samo na plaćanje *umanjenih iznosa* već istovremeno koriste desetke međusobno dopunjujućih i podupirućih pravila.

No, moram vas upozoriti kako bi pogrešno bilo odmah po završetku izučavanja ovog teksta pokrenuti neki veliki katalitički mehanizam u vašoj organizaciji. Njihov je razvoj *organski proces* koji zahtjeva dugotrajno, kontinuirano i kvalitetno promišljanje prije negoli se implementiraju u svakodnevnu praksu.

Morate znati da su katalitički mehanizmi *Granite Rocka* razvijani godinama kako se slučajno ne bi stvorila nova birokracija. Katalitički mehanizmi moraju katalizirati, a ne inhibirati.

Kule u zraku

S upravom jednog velikog trgovačkog lanca nedavno sam surađivao na definiranju njihovih BHAG, velikih, zahtjevnih i smionih ciljeva za 21. stoljeće. Danas ova tvrtka dobro posluje, a njihova je želja i namjera u budućnosti “besramno dobro” poslovati. Stoga su njihovi lideri i menadžeri osmislili iznimno ambiciozan cilj: “da im brend postane popularniji od *Coca-Cole*”.

Tvrtka se sada nalazi pred izazovom osmišljavanja kvalitetnih katalitičkih mehanizama koji će viziju pretvoriti u stvarnost. Savjetovao sam ih da se posvete osmišljavanju i primjeni niza točno određenih, konkretnih i snažnih mehanizama koji će uvesti potrebnu disciplinu u ostvarenje vizije, te da odustanu od grandioznih skupova na kojima bi tisuće djelatnika upoznavali s novim ciljem kako bi ih nadahnuli da se angažiraju u njegovom ostvarenju. Na koncu svega, katalitički

mehanizmi ne mogu sami ostvariti velike rezultate; trebaju san da ih vodi. Uspijete li udružiti goleme, neopipljive aspiracije i jednostavne, opipljive mehanizme, na dobrom ste putu stvaranja čarobne kombinacije koja će polučiti izvrsne održive rezultate.

Na kraju kultne knjige *Walden* (Najpoznatije književno djelo Henryja Davida Thoreaua, kulturološki gledano jedna od najznačajnijih knjiga u povijesti koja je generirala mnoge ideje i pokrenula mnoge društvene pokrete tijekom 20. stoljeća. U Hrvatskoj je pod istim imenom objavljena 2006. godine u izdanju kuće DAF iz Zagreba, op. ur.) napisano je: “Ako ste izgradili kule u zraku, trud vam ne mora biti uzaludan; ondje su gdje im je i mjesto, tamo su kamo trebaju biti. Sada samo treba izgraditi temelje pod njima”. Veliki, zahtjevni i smioni ciljevi veliki su snovi kompanija. Katalitički mehanizmi temelji su u podnožju njihovih snova. Osmislite jedne i druge.

Anatomija velikih, zahtjevnih i smionih ciljeva

Prilikom istraživanja za potrebe knjige *Built to Last*, kolega Jerry Porras i ja otkrili smo kako dugovječno uspješne kompanije postavljaju i slijede velike, zahtjevne i smione ciljeve (eng. BHAG – *big, hairy, audacious goals*, op. prev.). Kvalitetni primjeri takvih ciljeva obično sadrže tri ključna obilježja:

1. Široki vremenski okvir – 10 do 30 godina ili više.

Svrha velikih, zahtjevnih i smionih ciljeva primarno se odnosi na poticanje promjena u

vašoj organizaciji koje će, dugoročno gledano, drastično unaprijediti sposobnosti i performanse. Za ostvarivanje prvog velikog, zahtjevnog i smionog cilja kompanije *Citicorp*, postavljenog davne 1915. godine po kojem su trebali postati “najvećom, najmoćnijom i najuslužnijom financijskom institucijom koja je ikada postojala u svijetu” trebalo je 50 godina.

Ostvarivanje novog BHA cilja – postavljenog 90-ih godina – po kojem će “imati milijardu klijenata diljem svijeta” zahtijevati će barem dvadesetak godina budući da danas

broje nešto više od 100 milijuna klijenata na svjetskoj razini. Veliki, zahtjevni, smioni ciljevi uskog vremenskog okvira ponekad navode lidere na žrtvovanje dugoročnih radi ostvarenja kratkoročnih ciljeva.

2. Jasni su, imperativni i jednostavni za razumjeti.

Dobri BHA ciljevi jasni su i razumljivi, bez obzira na perspektivu. Primjerice, cilj *Philipa Morrisa* – postavljen 50-ih godina – po kojem će “srušiti *R. J. Reynolds* s trona najveće svjetske duhanske tvrtke” – ne ostavlja prostor za nejasnoće. Tako pristup nazvao sam “Mount Everest standardom”. Namjeravate li se uspeti na Mount Everest, cilj možete različito izreći: “Popet ću se na najslavniju planinu svijeta”, “popet ću se na planinu 87 stupnjeva istočne geografske dužine i 28 stupnjeva sjeverne geografske širine”, “želim se popeti na planinu u Nepal u visine 8.848 metara” ili na tisuću raznih drugih načina. Provodite li previše vremena u promišljanju na koji ćete način pretvoriti cilj u riječi, vjerojatno ne se radi o pravom BHAG-u.

3. Povezuje se s temeljnim vrijednostima i misijom organizacije.

Najbolji BHA ciljevi nisu nasumično odabrani, već su usklađeni s temeljnim vrijednostima i misijom tvrtke. Primjerice, *Nikeov* veliki, zahtjevni, smioni cilj 60-ih godina – da postanu uspješniji od *Adidasa* – savršeno se nadovezao na *Nikeovu* osnovnu svrhu postojanja “iskusiti emocije natjecanja i pobjeđivanja suparnika.” *Sonyjev* veliki, zahtjevni, smioni cilj 50-ih – da postanu “tvrtkom koja će izmijeniti loš imidž japanskih proizvoda u svijetu” – izravno je proizašao iz temeljne vrijednosti kompanije; uzdizanja japanske kulture i nacionalnog statusa.

Dobri BHA ciljevi jasni su i razumljivi, bez obzira na perspektivu. Primjerice, cilj *Philipa Morrisa* – postavljen 50-ih godina – po kojem će “srušiti *R. J. Reynolds* s trona najveće svjetske duhanske tvrtke” – ne ostavlja prostor za nejasnoće.

Posljednje obilježje, “povezivanja s temeljnim vrijednostima i misijom organizacije” usko je povezano s osnovnim razlogom postojanja BHA ciljeva. Naime, BHA ciljevi učinkovito potiču napredak – promjene, razvoj, inovacije, obnovu – istovremeno vodeći računa o očuvanju temeljnih vrijednosti.

Upravo ta posebna sposobnost sinkroniziranja promjena i kontinuiteta razlikuje dugoročne pobjednike od trenutačno uspješnih. Naravno, puko postavljanje BHA ciljeva samo po sebi neće vas nigdje odvesti. Ciljeve treba realizirati, angažiranjem snage katalitičkih mehanizama.

Najbolji BHA ciljevi usklađeni su s temeljnim vrijednostima i misijom tvrtke. Primjerice, *Nikeov* BHA cilj 60-ih godina – da postanu uspješniji od *Adidasa* – savršeno se nadovezao na *Nikeovu* osnovnu svrhu postojanja.

Katalitički mehanizmi: odmak od tradicije

Katalitičke mehanizme obilježavaju posebna svojstva koja ih razlikuju od tradicionalnih sustava kontrole.

TRADICIONALNE UPRAVLJAČKE METODE	KATALITIČKI MEHANIZMI	PRIMJERI KATALITIČKIH MEHANIZAMA
Reduciraju varijacije širenjem birokratskog aparata.	Nepredvidivo vode do željenih rezultata.	<i>Crvena zastavica</i> prisilila je uglednu izvršnu direktoricu čvrstih stavova da poslušati kritiku studenta, doprinoseći znanju svih uključenih, unatoč neočekivanom zaokretu u raspravi.
Moć predaju autoritetima koji potom prisiljavaju ljude da slijede njihova naređenja.	Decentraliziraju i distribuiraju moć radi ukupne dobrobiti sustava, što tradicionalne nosioce moći nimalo ne uveseljava.	Novo vladino pravilo omogućilo je menadžerima niže razine da zaustave daljnju provedbu neekonomičnog propisa prema kojemu su se gotovo nove uniforme morale uništavati.
Menadžeri i djelatnici smatraju ih tek pukim namjerama.	U sebi kriju golemu snagu.	Mogućnost plaćanja <i>umanjenih iznosa Granite Rocka</i> omogućuje klijentima da plate fakturu u cijelosti tek onda kada su potpuno zadovoljni s proizvodom.
Nastoje stimulirati željeno ponašanje kod krivih ljudi.	Privlače samo prave ljude, a izbacuju nepoželjne.	U kompaniji <i>W.L. Gore & Associates</i> zaposlenici mogu šefovima uručiti otkaz čime tvrtka osigurava kontinuitet naturalnog liderstva, odnosno liderstva neovisnog o hijerarhijskom položaju.
Orijentirani su na pojedinačne događaje te su zbog toga kratkoročni.	Ostvaruju dugoročne rezultate.	<i>Kimberly-Clark</i> svjesno se upustio u izravno natjecanje s tvrtkom <i>Procter & Gamble</i> kako bi unaprijedili svoju konkurentnost na tržištu proizvoda široke potrošnje. Strategija se pokazuje uspješnom posljednjih 30 godina.

Katalitički mehanizmi: korištenje izvan tvrtke

U svojim istraživanjima primarno sam se usredotočio na katalitičke mehanizme organizacija – prije svega na način na koji im pomažu ostvariti BHA ciljeve. No, katalitički mehanizmi mogu biti korisni i pojedincima. I sâm ih koristim u organizaciji vlastitog vremena kroz dva pravila: “Dođi u Boulder” i “Pravilo četiri dana”.

U tome nisam jedini. Nekolicina mojih bivših studenata sa *Stanford Business Schoola* primijenili su katalitičke mehanizme kako bi ostvarili svoje osobne BHA ciljeve. Jednom prilikom jedan od njih oduševljeno je napustio kolegij poduzetništva čvrsto odlučivši da će napustiti tradicionalnu karijeru i utrti svoj vlastiti put. No, kako je vrijeme prolazilo, teret studentskog kredita sve više ga je pritiskao, pa su ga unosne ponude za posao sve više zanimale. Riječju, njegova osobna vizije sve je više blijedjela. Prihvatio je posao u velikoj, uhodanoj firmi za proizvodnju hardverskih komponenti obećavši sam sebi da će za pet godina, kada otplati dug, sigurno pokrenuti vlastiti posao.

U većini slučajeva, ovakvi i slični snovi s godinama blijede – s automobilima, kućama, stanovima, djecom i ostalim. No, moj bivši student primijenio je zanimljiv katalitički sustav pomoću kojega je san održavao živim. Napisao je i kuvertirao ostavku, datiravši je pet godina unaprijed. Potom je nekoliko primjeraka podijelio najboljim prijateljima uz sljedeća uputstva: “Ne pokrenem li vlastitu tvrtku do navedenog datuma, obvezujem vas da pošaljete ovo pismo.” Plan mu je uspio. Godine 1996. poslao mi je *e-mail* u kojem je detaljno opisao život nakon školovanja; kako je štedio novac, a u slobodno vrijeme marljivo radio

na razvoju poduzetničke ideje. A tada je, opet prema planu, ostavio siguran posao kako bi pokrenuo i vodio vlastitu tvrtku.

U drugom slučaju bivši je student osnovao “osobni upravni odbor” od ljudi koje je posebno cijenio i koje nipošto nije želio razočarati, obvezujući se da će u zahtjevnim životnim trenucima postupati prema odlukama odbora. Godine 1997. napisao mi je: “Nedavno sam se obratio ‘osobnom odboru’ radi odluke o tome trebam li napustiti *Morgan Stanley* i pridružiti se dragom prijatelju u mladoj firmi. Odbor je jednoglasno odlučio: ‘Da!’” Unatoč nesigurnosti i neizvjesnosti napuštanja unosnog i prestižnog radnog mjesta, bivši je student hrabro uskočio u malu tvrtku koja se od tada do danas četverostručila zaposlivši novih osamdesetak ljudi.

Učinkoviti katalitički mehanizam unazad tri godine počela je primjenjivati i jedna kolegica, kako bi ostvarila svoj BHA cilj “realizirati aktivan i ispunjen život, kao majka, supruga, spisateljica i volonterka u crkvi, a da pritom ne poludim!” Posljednji dio koji se odnosi na očuvanje mentalnog zdravlja posebno je bitan budući da je prije implementacije mehanizma živjela u nesretnoj prezaposlenosti. Razlog je ležao u njenom zanimanju: kao slobodni autor prihvaćala je previše projekata. “Čak i onda kada nismo trebali novac, prihvatila bih svaki ponuđeni projekt. Možda sam se tako ponašala zbog prošlosti. U ranoj mladosti obitelj je bila veoma siromašna pa onda, možda radi toga, nisam mogla odbiti priliku za zarađivanje.” Naravno, cijenu zatpanosti poslom platila su djeca, suprug i šira, blisko povezana obitelj. “Bila sam previše umorna da ih posjetim, ali sam ih zato zvala da mi pričuvaju djecu,” kaže ona.

Jednoga dana požalila se sestri, kojoj je zatim na um pala vrlo učinkovita ideja, katalitički mehanizam. Svaki put kada preuzme posao iznad određene razine prihoda – pristojne godišnje plaće – sestri mora platiti kaznu od 200\$. Uvidjevši koristi ovog plana kolegica je odmah pristala.

Otkada je dio svoje moći prenijela na sestru, kolegica je ponovno uspostavila kontrolu nad svojim životom. Danas rado prihvaća nove projekte, sve dok ne zaradi “pristojnu godišnju plaću”. Potom nove ponude razmatra iz posve nove perspektive (Dodatne projekte je preuzela samo u dva slučaja; oba previše unosna da bi ih odbila). Uistinu, katalitički mehanizam oslobodio

ju je zatranosti poslom pa je ubrzo počela volontirati u školi svoje djece. Čini se, zahvaljujući njegovoj neospornoj snazi, da će joj osmišljeni mehanizam još dugo vremena učinkovito služiti. Obzirom na rezultate, od njega neće tako lako odustati.

Bi li itko od njih uspio promijeniti život bez katalitičkih mehanizama? Možda bi uspio iako smatram da je tako nešto malo vjerojatno. Osobni katalitički mehanizmi posjeduju sve prednosti mehanizama koje primjenjuju organizacije: osiguravaju snagu i moć dobrim namjerama drastično povećavajući privrženost osobnim vizijama pa im time ne dopuštaju da ostanu neostvarene.

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, www.inceatus.hr



Translated and reprinted by permission of *Harvard Business School Press*. This article was originally published under the English title, *Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanism*, Jim Collins, July-August 1999. Copyright ©1999. by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved. This translation, Copyright © 1999 by the Harvard Business School Publishing Corporation.



Jim Collins, professor na *Stanford Graduate School of Business*, autor kultne knjige *Built to Last*, nositelj počasnog doktorata na *Peter F. Drucker Graduate School of Management*.

e-Račun

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

e-Račun će vam omogućiti:

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

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

čuvajte
šume

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



Oživjeti misiju: inspiracija s Dalekog istoka

Karen Ayas, Philip Mirvis

Što biste učinili kada bi vašu organizaciju poželjeli prožeti osjećajem duboke svrhovitosti, kako bi unaprijedili performanse i učinili nešto važno za svijet, nešto drugačije od svega poznatog? Kako bi razvojno iskustvo osmislili da to postignete, kada biste raspolagali adekvatnim resursima? U nastavku teksta saznat ćete na koji je način kompanija Unilever Bestfoods Asia, potpomognuta savjetima Karen Ayas i Philipa Mirvisa, autora ovog članka, pristupila izazovu. Prepoznavši poveznicu između osobnog iskustva (podijeljenog s drugim članovima tima) i korjenitih organizacijskih promjena, usmjerili su se na stvaranje “zajednice lidera” (eng. *community of leaders*) organizirajući studijsko putovanje u Indiju prepuno dubokih spoznaja. Iako specifičan, Unileverov eksperiment promijenio je živote sudionika iznjedriviši neke važna načela stvaranja svrhovite i posvećene organizacije koja se mogu i trebaju primijeniti na svaku tvrtku.

Paul M. Cohen, voditelj projekta

Općenito je poznato da vizija, misija i vrijednosti osiguravaju dionicima organizacije svrhovitost i vodstvo. Teoretičari znanosti menadžmenta i mnogi praktičari slažu se kako razumijevanje i predanost aspiracijama organizacije potiču u ljudima snažne osjećaje osobne svrhovitosti, povratno generirajući toliko potrebnu energičnost i poletnost za dugoročnu učinkovitost. Pa ipak, u mnogim slučajeva važne izjave ostaju tek mrtvo slovo na papiru, ispisano na plakatima i obješeno na uredskim zidovima, bez ikakvog

istinskog značenja ikome u firmi. Zbog toga što ih drže tek ispraznom retorikom, često se dešava da djelatnici – bilo individualno ili kolektivno – misiju ili bilo koju drugu zajedničku težnju ne žive u stvarnosti.

Nastojeći u Aziji izgraditi održiv i profitabilan biznis u industriji hrane i pića, kompanija Unilever Bestfoods (UBF) primijenila je novi pristup stvaranju autentične misije prožete osobnim vrijednostima. Proces je započeo bliskim povezivanjem direktora 17 neovisnih

poslovnih jedinica UBFA u Azijsko-Pacifičkoj regiji, te uključivanjem nižih upravljačkih razina *country managera*, *supply chain managera* i drugih menadžera niže razine u strateško i taktičko odlučivanje grupacije. U pozadini ovih nastojanja skrivala se želja da se cjelokupno upravljačko tijelo osposobi “razmišljati i osjećati kao jedno biće”, to jest, djelovati poput istinske “zajednice lidera”.

Tex Gunning, predsjednik *Unilever Bestfoods Asia* (UBFA) o tome je rekao:

Zajednica i zajedništvo posebno su važni. Zajedništvo nam je neophodno u stvaranju sigurnog okruženja kada ljudi slobodno i nesputano dijele svoja razmišljanja, uvide, snove i osjećaje. Ako ih lideri u tome ne podrže, ako oni sami poriču svoje strahove, sumnje i tjeskobu, do željene konvergenije nikada neće doći; nikada se nećemo osjećati kao dio moćnog i nezaustavljivog tima, usmjerenog prema velikom cilju i spremanog za velika postignuća. A takvo stanje duha unutar neke grupe zahtijeva puno više od individualnog zalaganja i kreativnosti; traži da se lideri i menadžeri svjesno posvete kultiviranju kolektivne inteligencije.

U sljedećoj fazi zajednica lidera je upućena na niz putovanja i to na razne lokalitete kako bi se bolje informirali o tržištu i

aktualnom pulsiranju regije, kako bi proširili svoje poimanje lokalne kulture i običaja te općenito propitali efektivnost vlastitog upravljačkog tijela. Predvođeni Gunnin- gom, po šumama i planinama, u džungli i pustinji organizirali su više retreata u svrhu pokretanja, planiranja i raspirivanja promjena. Oslanjajući se na praksu sustavnog razmišljanja i sustavnih intervencija, izgradnje zajednice, timskog rada i osobnog razvoja, navedena “studijska putovanja” ciljaju na širenje vidika, otvaranje uma i srca te stimuliranje novih spoznaja.

Možete li zamisliti 250 lidera jedne tvrtke, od članova uprave do lokalnih brend menadžera, kako provode dane u zajedništvu, u miru ašrama (eng. *ashram*, duhovno utočište, nastamba ili grupa nastambi, središnje mjesto raznih kulturnih i duhovnih aktivnosti Indije poput Yoge, duhovnih predavanja, izučavanja drevnih spisa, izučavanja muzike i slično, op. ur.), u posjetima malim tvrtkama i dobrotvornim udrugama Indije? Brinuci se o bespomoćnima, pomažući koliko mogu, čudeći se kako “Swami”, mudri učitelji i nesebični odgajatelji, toliko puno postižu s tako malo resursa. Možete li zamisliti kako u napuštenom pustinjskom kampu, nakon svega što su prošli, tri dana promišljaju o smislu proživljenog iskustva i otvoreno razgovaraju o tome kako su ga oni, kao pojedinci razumjeli, te o tome kako bi autentična misija trebala izgledati: čemu bi zapravo posebna, izvrsna organizacija trebala težiti.

Iako je studijsko putovanje nesumnjivo produbilo njihovo razumijevanje posjećenih područja, proživljeno iskustvo mnogo im je više značilo od pukog istraživanja tržišta ili društvene odgovornosti manifestirane služenjem zajednici. Gunning je naime očekivao da će spoznaje o životnim navikama i zatečenim uvjetima potaknuti lidere promišljati o smislu i implikacijama

Zajednica i zajedništvo posebno su važni. Zajedništvo nam je neophodno u stvaranju sigurnog okruženja kada ljudi slobodno i nesputano dijele svoja razmišljanja, uvide, snove i osjećaje.

proživljenih iskustava na njihovu osobnu praksu vodstva i poslovanja. Prosvjetiteljsko i dirljivo iskustvo druženja s ljudima koji su posvetili živote služenju drugima potaknulo je želju u liderima *Unilevera*: stvoriti biznis koji će služiti “višoj svrsi” – zalažući se za dobrobit prosječnog Azijata, dopirati do “najsiriomašnjih među siromašnima”. Kao što ćemo to vidjeti u nastavku teksta, iskustvo uranjanja u zajednicu pripomoglo je osvještavanju latentnih aspiracija i vrijednosti UBFA, što je potom dovelo do stvaranja nove, drukčije i po svemu autentične misije kompanije podarivši mnogim sudionicima osobno relevantno poimanje korporativne svrhe.

Iako će se nekim organizacijama opisane metode zasigurno učiniti izvan granica dostižnog, vjerujemo kako komponente ovog studijskog putovanja (naslovljenog *Na putu u izvrsnost*) svakome mogu poslužiti kao smjernice stvaranja novih leaderskih kapaciteta i drugačijeg, boljeg svijeta.

U tekstu se ukratko opisuje studijsko putovanje lidera tvrtke UBFA (*Unilever Bestfoods*

Prosvjetiteljsko i dirljivo iskustvo druženja s ljudima koji su posvetili živote služenju drugima potaknulo je želju u liderima *Unilevera*: stvoriti biznis koji će služiti “višoj svrsi”.

Asia) i spoznaje do kojih su njihovi lideri došli posjećujući razne ljude i društvene zajednice. Osim toga i ne manje važno, u tekstu proučavamo utjecaj tih iskustava na razvoj zajednice lidera UBFA.

“Put u izvrsnost” tvrtke započeo je okupljanjem lidera u Kini, u gradu Guilinu 2003. godine. Drugo putovanje u Indiju 2004. godine osiguralo je posve novi smisao i smjernice nastojanju da se biznis transformira.

Indijsko iskustvo

Lideri UBFA iz 15 zemalja Azijsko-Pacifičke regije okupili su se 2004. godine u Indiji kako bi se zajednički, vlakovima, autobusima ili automobilima, uputili do lokalnih zajednica koje su namjeravali posjetiti. Među njihovim odredištima našli su se *Missionaries of Charity* Majke Terezije, samostan Dalaj Lame, *Golden Temple* Sikha, sjedište *Brahma Kumaris World Spiritual University* u Mount Abuu, *Baba'i Temple*, *Lotus Temple*, tkalačke komune, *Self-Employed*

Women's Association (SEWA) i više ašrama. Sudjelovali su u nizu individualnih i kolektivnih aktivnosti, uz dovoljno slobodnog vremena za *reflektiranje u samoći* i *grupni dijalog*, u čudesnoj prirodi ili na lokacijama posebnog povijesnog, kulturalnog ili duhovnog značaja. Planiranim aktivnostima, a bilo je i fizičkih, namjeravalo se potaknuti racionalne i emocionalne reakcije sudionika. Dodatna “duševna hrana” dolazila je u vidu dnevnog prakticiranja joge, tai-chija i meditacije.

Misionarke u centru Majke Terezije u Kolkati nisu vođene nekom posebnom vizijom već prije svega *misijom*, u formi dnevne ljubavi i suosjećanja prema odbačenim, zanemarenim i bolesnim individuama koje su netom pokupile s ceste.

Posjete su sadržavale elemente *učenja kroz služenje* – pomaganja i služenja potrebitima te učenja iz proživljenog iskustava zabilježenog u formi opservacija, osjećaja i uvida o načinu funkcioniranja i potrebama zajednice. O proživljenim iskustvima potom se raspravljalo na formalnim i neformalnim sastancima danima kasnije.

Od lidera se zahtijevalo da na studijskom putovanju preuzmu ulogu *antropologa* i koriste svojih 5 osjetila – vida, sluha, njuha, okusa i dodira – kako bi razumjeli što se doista događa u posjećenim zajednicama. Od njih se također očekivalo da se potom oslone na svoje “šesto osjetilo” – *intuiciju* – kako bi se povezali s univerzalnim ritmovima života ljudi na posjećenim prostorima. Osim toga, pitalo ih se da osvijeste prejednicirane kulturalne ili intelektualne pretpostavke; svoje osobne osjećaje i prosudbe; te da se otvore prema novim iskustvima i spoznajama koje bi mogli doživjeti na studijskom putovanju.

Unatoč tome, mnogi su bili iznenađeni viđenim; neke aspekte iskustva smatrali su deprimirajućim, a druge očaravajućim. Jedan od njih o tome je rekao: “U kontekstu Sikha ne mogu dovoljno naglasiti *snagu zajedničkih*

vrijednosti koja im pomaže savršeno skladno surađivati pa stoga nemaju potrebe uvoditi bilo kakvu formalnu organizaciju.” Na to se nadovezao kolega koji je boravio u centru *Missionaries of Charity* Majke Terezije: “Medicinske sestre i volonteri uistinu su me inspirirali svojom poniznošću, nesebičnošću, hrabrošću te ponajviše svojom vjerom. Snaga i energija kojom služe siromašnima, nemoćnima i izopćenima istinski me dirnula... Zaplakao sam, nisam se mogao suzdržati.”

Lideri su se duboko povezali s ljudima koje su na putovanju upoznali, s osobama koje su davale sve od sebe kako bi pomogle čovječanstvu. Jedan od sudionika o tome je rekao:

Unatoč brojnim teško bolesnim i umirućim ljudima, posjećena mjesta nisu prožeta atmosferom očajanja već naprotiv, sreće i ljubavi. Zamoljen sam da pomognem masiranjem bolesnika u lošem fizičkom stanju. Što reći... od tih ljudi ostala je samo kost i koža. Andy, jedan od volontera koji sudjeluje u radu centra više od 14 godina, objasnio mi je što moram činiti: ‘Gledaj, ovako se to radi. Masiranje im potiče cirkulaciju i sanira rane od dugotrajnog ležanja. No, od svega je najvažniji ljudski dodir; godinama im nedostaje, a vi im ga dajete’. Dake, čvrsto stojim pri tome da su ljubav i predanost prevladavajuće emocije u tim prostorima. Sve to jednostavno vas povuče za sobom... bivate ‘usisani’. Zatim počinjete činiti stvari za koje bi ‘ruku u vatru’ stavili da ih nikada nećete moći činiti.

Liderima su proživljena iskustva pomogla produbiti razumijevanje i poštivanje života u zajednici: “Posebno me dojmio susret s misionarkama u centru Majke Terezije u Kolkati. Smatram kako one nisu vođene nekom posebnom vizijom već prije svega *misijom*, u formi dnevne ljubavi i suosjećanja prema odbačenim, zanemarenim i bolesnim individuama koje su netom pokupile s ceste.”

Razumijevanje i poštovanje ponukalo je sudionike dublje promišljati: “U meni se stvorio novi paradoks. Počeo sam se pitati o tome kako je moguće toliko brinuti o sebi i o poslu, razmišljati ‘koliko smo čaja prodali prošli tjedan’, dok ovi ljudi posvećuju živote drugima u potrebi. Ne razmišljaju o sebi, o tome ‘imali ovdje nečega za mene’, već nesebično služe

ljudima prema kojima život, čini se, nije bio pravedan. Taj jaz nisam uspio prevladati. Uz pomoć kolega borio sam se povezati doživljeno i naše svakodnevno poslovno okruženje.”

Lideri su zajednički zaključili kako prevladavanje opisanog jaza zahtijeva reviziju korporativne misije njihove tvrtke.

Revizija misije UBFA

Rezultat kolektivnog propitivanja ogledao se u zajedničkoj težnji sudionika da svoj posao učine svrhovitijim i relevantnijim zajednicama koje su opsluživali u Aziji. Jedan od njih o tome je rekao: “Počinjem osjećati da se posao ne mora nužno ograničiti na ‘učinkovitu proizvodnju i prodaju’, već da mu možemo osigurati mnogo širu svrhu ‘služenja zajednici i ljudima u Aziji’. Možda bih to mogao nazvati preokretom iz *plaćeničke* u *missionarsku* paradigmu poslovanja naše tvrtke.” Drugi se potom nadovezao: “U kontekstu širih svjetskih događaja, osjećam da posao mogu učiniti ispunjavajućim – pomoću hrabrih i humanih djela na koje ću se ponositi.”

Kontinuirani dijalog sudionike je naveo da zakluče kako bi organizacije trebalo voditi *misijom*, radije nego brojkama i striktnim procesima. “Široj zajednici trebali bi služiti drugačije nego do sada. Trebali bi postati relevantnim subjektom, no ne samo tako da ih opskrbljujemo proizvodima”, sugerirao je jedan od sudionika. “Organizacije poput *Brahma Kumarisa* i *Missionaries of Charity* pravi su primjer *vodstva misijom*... savršeno funkcioniraju bez nekih posebnih struktura, procedura i kontrole, iako barataju s milijunskim resursima!”

Lideri su također razgovarali o tome kakva im organizacija treba za konkretizaciju visokih aspiracija: stvaranje organizacije u kojoj će ljudi dobrovoljno “volontirati” stavljanje na raspolaganje svoje vrijeme i talent.

Jedna od njih potom se na glas upitala: “Na koji način doprinosimo društvu? Jesmo li doista ispunili našu moralnu obvezu prema čovječanstvu?” Zatim je sama odgovorila: “Svi zajedno trebali bi se potruditi da ostavimo iza sebe naslijeđe koje će nadvladati barijere kulture, religije ili rase.”

Počeo sam se pitati o tome kako je moguće toliko brinuti o sebi i o poslu, razmišljati ‘koliko smo čaja prodali prošli tjedan’, dok ovi ljudi posvećuju živote drugima u potrebi.

Iz razgovora je proizašao imperativ: morali su pomnije strukturirati svoje skrbične aspiracije kako bi ih pretvorili u misiju i način života koji će naglasiti blagotvorne aspekte hrane na zdravlje čovječanstva. Obratimo pozornost na jednu izjavu sudionika:

Želimo biti odgovornim partnerom ljudima u Aziji, kako bi djeci i odraslima osigurali zdravlje i vitalnost pomoću kvalitetne ishrane. A to ćemo postići kada istinski zaslužimo njihovo povjerenje jer ćemo se dosljedno držati autentičnih, jasnih i nedvosmislenih standarda kvalitete. To ćemo postići tehnološkom

dominacijom industrije i liderstvom u znanosti nutricionizma. Moramo se aktivno uključiti u život zajednice kako bi ispravno razumjeli potrebe, posebice siromašnih i djece. Činit ćemo to skromno, iskreno i autentično. Činit ćemo ono što govorimo.

Drugi je na to dodao: “Ogromna moć i privilegije povlače za sobom odgovornost. Naša nova misija, neovisno o semantici konačne verzije, osigurat će našem djelovanju snažniji utjecaj. Naša misija približit će se životnim misijama ljudi koje smo posjetili ovdje u Indiji.”

Stvaranje zajednice lidera

Izgradnja zajedništva u grupi vodećih ljudi UBFA započela je za prvog okupljanja u Guilinu u Kini, 2003. godine, kroz intenzivne razgovore o privatnom i poslovnom životu. Zajedništvo se kroz godinu nastavilo njegovati te je potom preneseno na indijsko studijsko putovanje:

Duboko sam povezan s UBFA timom. Osjetio sam neku čudnu povezanost, iako nisam poznavao polovicu prisutnih. Zaista mi je teško to objasniti,

možda najbolje terminom ‘osjećaj jednote’. Čudno je i to što je osjećaj ostao čak i onda kada više nismo bili zajedno. Lijep je to osjećaj. Iskusio sam ga prvi puta izvan obiteljskog kruga. Možda ljudi baš to nazivaju ‘osjećajem zajedništva’.

Najveća promjena dinamike grupe nakon Guilina ogledala se u čvrsto odluci lidera da se napokon usmjere prema zajedničkom cilju stvaranja zajednice ili “obitelji” kako su je oni nazivali. Indijac, izvršni direktor jedne autonomne poslovne jedinice, o tome je rekao: “Ranije smo bili tek profesionalci... Djelovali smo u okviru definirane funkcionalne odgovornosti. Danas smo nešto sasvim drugo; veliki tim koji funkcionira po načelima obitelji. Sve je počelo na dijaloškim sastancima kada smo jasno i transparentno komunicirali, svim zainteresiranim dionicima, naše stvarne namjere. Svakog tromjesečja sastajali smo se s mladim menadžerima kako bi prodiskutirali sporna pitanja, bilo u vezi brendova, ljudi ili klijenata. Sada je mnogo toga jasnije. Vjerujemo kako smo značajno napredovali u kontekstu ključnih marki što dokazuju novi proizvodi na koje smo izuzetno ponosni.”

Ogromna moć i privilegije povlače za sobom odgovornost. Naša nova misija, neovisno o semantici konačne verzije, osigurat će našem djelovanju snažniji utjecaj. Naša misija približit će se životnim misijama ljudi koje smo posjetili ovdje u Indiji.

Koji su ključni koraci u stvaranju zajednice lidera? Na koji način studijsko putovanje tome doprinosi? Iz iskustva tvrtke *Unilever Bestfoods Asia* naslućuju se četiri osnovna principa izgradnje takvih zajednica.

1. Samospoznaja i predanost

Proces započinje onime što Chris Argyris (1992.) naziva *psihološkom predanošću* koja nastaje iz samospoznaje i slobodnog izbora da se povezujemo s drugima. Mnogi korporativni programi nastoje razvijati samosvijest lidera pomoću *testova osobnosti*, metode *360°Feedback*, *coachinga* i nebrojenih oblika *iskustvenog učenja*. Osobne refleksije o privatnom životu i podjela životnih iskustava s kolegama također služe istoj svrsi pomažući stvaranju osjećaja opće humanosti u timu lidera (Myrvis i Ayas, 2003.). Putovanje u Indiju otvorilo je vrata novim pogledima na ljudsko iskustvo osiguravši liderima UBFA priliku da svoju osobnost sagledaju iz svježije perspektive, što se lijepo iščitava iz jednog komentara:

Ovo fantastično iskustvo navelo me da zastanem i razmislim o tome tko sam ja i koja je svrha mog postojanja. Gajio sam različite impresije o sebi smatrajući ih stvarnima da bi potom iskusio kako nestaju... Rekao sam sebi da bi trebao prestati intelektualizirati o tome što bi trebao činiti te umjesto toga provoditi misli u djela budući da ću samo tako, duboko u to vjerujem, postati boljim čovjekom. Nakon što smo posjetili te ljude u Indiji i iz prve se ruke upoznali s njihovom predanošću i nesebičnim služenjem... budimo iskreni, neko vrijeme osjećao sam se nelagodno. Nakon što sam vidio koliko su posvećeni obučavanju slijepih, izgradnji bolnica i škola... koliko su posvećeni njegovanju bolesnih i nemoćnih, brizi za siromašne... u meni se javio osjećaj nelagode i krivnje. Zapitao sam se: 'Činim li nešto pogrešno kada ne mogu kao oni nesebično služiti?'

Putovanje u Indiju otvorilo je vrata novim pogledima na ljudsko iskustvo osiguravši liderima UBFA priliku da svoju osobnost sagledaju iz svježije perspektive.

2. Grupni dijalog

Izgradnja zajedništva i zajedničko učenje zahtijevaju da lideri razviju sposobnost *otvorenog dijaloga*, neovisno o komunikacijskim barijerama stvorenim zbog moći i politike. Iskustva lidera UBFA s prvim pokušajima zajedničkog promišljanja pomoću dijaloga u Kini u najboljem slučaju su bila podijeljena. Suprotno tome, u Indiji su se svojski trudili *autentično razgovarati*, koristiti komentare drugih, uljudno propitivati tuđe stavove i podupirati izviranje novih misli i namjera. "Prošle godine bilo nam je jako teško. Bolno nam je bilo otvoreno razgovarati jer smo se slabo poznavali. Ove godine riječi su tako lako tekle. Sve smo više svjesni koliko smo povezani," rekao je jedan od sudionika. Proces je sazrijevao do točke kada ga se može nazvati *kollektivnim promišljanjem*. "Vrlo smo ozbiljni kada govorimo o izgradnji ove zajednice, u bilo kojem kontekstu", dodao je drugi, "stoga si ostavljamo vremena polako napredovati kako bi ostvarili cilj." Čime je potaknuta tako nagla pojava otvorene komunikacije? Vrijeme provedeno zajedno i veća prisnost bez sumnje su bitni. Osim toga, *otvorenost u komuniciranju* potaknuta je i uvježbanošću u vođenju dijaloga, iskustvom u razmjenjivanju osobnih informacija i



Paket Povoljno slanje, radosno primanje!

TRADICIONALNA USLUGA

Hrvatska pošta nudi vam **uslugu slanja i uručenja paketa** na čitavom području RH. Visoku kvalitetu ove usluge jamči vam više od 1.000 prijavnih poštanskih ureda, preko 11.000 zaposlenih, kao i flota od 1.000 dostavnih vozila.

POVOLJNA DOSTAVA

Pristupačne i povoljne cijene, najbolja dostavna pokrivenost te mogućnost odabira između uručenja na adresu ili najbliži poštanski ured, daje vama korisnicima bezbroj mogućnosti da razveselite svoje najbliže. Jamstvo za to je 2,000.000 dostavljenih paketa kroz godinu.

PAKETSKA AMBALAŽA

Za vas smo dizajnirali i osmislili **nove kutije** kako bi vaša pošiljka putovala sigurno i na odredište stigla cijela i na vrijeme. U svim našim poštanskim uredima možete vrlo povoljno kupiti prikladnu ambalažnu kutiju i sigurno poslati svoj paket.

iskazivanju osobne ranjivosti, kao i određenom psihološkom sigurnošću stečenom za prethodnih susreta. Iako su azijskim liderima neke norme izgradnje zajednice “u krugu” – otvoreno iznošenje vlastitih stavova, aktivno slušanje, osvrtnje na teška pitanja i iskrenost - u početku bile “strane”, kasnije su na njih pozitivno reagirali (Mirvis, 2002.). Naše je mišljenje kako se još jedan čimbenik pokazao važnom temom studijskog putovanja. “Odlazak u Indiju smatram najbogatijim životnim iskustvom. U meni se probudila svjesnost o svrsi i vrijednostima života.

Vrijeme provedeno u kvalitetnim razgovorima i razmjenjivanju iskustava s kolegama omogućilo mi je da bolje razumijem važnost zajedništva i svrhu samog putovanja. Osjećam da smo svi mi, kao zajednica UBFA Azija, na ispravnom putu,” rekao je jedan od sudionika.

3. Istraživanje svrhe

Također ključno važno za stvaranje zajedništva - a ujedno i implicitni cilj UBFA iskustva – ono je što Peter Vail (1996.) naziva “svrhonomijom” odnosno, jednostavno rečeno, osmišljavanjem misije i vizije. Tijekom studijskog putovanja u Indiju često se reflektiralo i razgovaralo o povezivanju proživljenih iskustava i dobivenih spoznaja s korporativnom misijom UBFA. Obratimo pozornost na neke refleksije:

Povezivanje sa siromaštvom u Indiji podsjeća nas da kompanija UBFA mora biti društveno odgovorna. Moramo izgraditi uspješni biznis i pritom prihvatiti našu društvenu odgovornost. Moramo zaštititi prirodu i olakšati ljudima život u siromaštvu... Intrigantno je to što će nam upravo takvo ponašanje osigurati dugoročni razvoj biznisa! Vjerujete li da podizanje svijesti o

važnosti zajedništva može učiniti svijet boljim tada ćete se, bez razmišljanja i od srca posve angažirati, ne razmišljajući pritom ‘ima li tu nešto za mene’. Ovakav pristup u cijelosti mijenja paradigmu našeg poslovanja. Umjesto da ‘prodajemo kupcima’, UBFA sada ‘služi zajednici’.

Dugo vremena mučio sam se razumjeti koncepciju zajedništva u korporacijama poput naše. No, iz dana u dana otkrivao sam nove slojeve razumijevanja. Doista se radi o moćnoj ideji, još je uvijek upijam u sebe. U njoj sam otkrio dublji smisao života. Implementacija programa u stvarnom životu uistinu me dirnula, nakon što sam vidio i osjetio volontiranje, odanost, požrtvornost,

Tijekom studijskog putovanja u Indiju često se reflektiralo i razgovaralo o povezivanju proživljenih iskustava i dobivenih spoznaja s korporativnom misijom UBFA.

neiskvarenost, iskrenost, razumijevanje, lojalnost, privrženost, brižnost, odgovorno surađivanje, ispunjenost i druge vrijednosti. Na isti način na koji mi je obitelj središte privatnog života, kompanija u kojoj radim trebala bi postati središtem mojeg profesionalnog života.

Smatram da istinsko zajedništvo nastaje kao posljedica potpune jasnoće svrhe.

Naravno da nije bilo jednostavno nositi se s tako predanom misijom. Jedni su spominjali velike rizike u vidu “teškog bremena odgovornosti” i “straha od neispunjenih očekivanja”. Drugi su sumnjali – “suviše

Istinska zajednica prema M. Scottu Pecku rezultat je *uključenosti* (inkluzivnosti), a nastaje u trenutku kad grupa nadvlada različitosti. John Gardner naziva to *cjelovitošću koja uključuje različitost*.

idealistično, nepovezano sa stvarnošću”, a treći ukazivali na tržišna očekivanja: “Živimo u sustavu opsjednutom brojkama. Plaćeni smo da ih učinimo većim. Tako je bilo i tako će uvijek biti.” Važno je istaknuti kako je “krug” štitio slobodu prostora za nesmetano izražavanje takvih sumnji i propitivanje prevladavajućih osjećaja. Istinska zajednica, prema M. Scottu Pecku (1993.), rezultat je *uključenosti* (inkluzivnosti), a nastaje u trenutku kad grupa nadvlada različitosti. John Gardner (1995.) naziva to *cjelovitošću koja uključuje različitost*.

4. Provođenje misije u djelo

Strastvenost. Svrhovitost. Zajedništvo. Lijepe riječi i uzvišeni osjećaji koje zajednica tek treba prevesti u stil života. Na rastanku, razmjenjujući posljednje misli i osjećaje, neki sudionici su naglasili kako “perspektivu smatraju poticajnom”. Jedan od njih o tome je rekao: “Uzbuđuje me ideja o stvaranju nečeg magičnog. Posvećujem se njenom ostvarenju, shvaćajući pritom u potpunosti novopronađeni smisao pojma *zajednica*.” “Sada su nam, više nego ikada ranije, potrebna djela od riječi. S punom odgovornošću i velikim entuzijazmom

preuzimam ulogu misionara naše misije. Zdušno ću propovijedati kako bih preobratio, u pozitivnom smislu navedenih riječi, svakoga u *Unileveru*,” pridodao se drugi.

Neki su pak pokazali jasne znakove obehlabrenja: “Još me uvijek brine na koji način ostvariti tranziciju... Svoje sebične interese – napredak u karijeri, financijsku sigurnost, udovoljavanje šefovima, politički prihvatljivo ponašanje, korištenje prečaca, stavljanje sebe ispred drugih i slično – i dalje želim ostvariti.” Drugi sudionik je lijepo primijetio: “Ovakva misija ne može koegzistirati s lošim poslovnim rezultatima ili s pomanjkanjem čvrste volje da se provede u djelo.”

Hoće li ova zajednica lidera postići rezultate usklađene s obećanjima misije? Porota je vani, na terenu, gdje će neko vrijeme i ostati. Zajedničke težnje i namjere same po sebi nisu dovoljne da se misija provede u djelo. Istinski brinuti za potrebite u Aziji sa sobom povlači mnoštvo poteškoća. Podrazumijeva ponekad odlučivati kontradiktorno potrebama osnovnog biznisa. Velike multinacionalne kompanije, njihova veličina i prisutnost, same po sebi ugrožavaju lokalna poduzeća i sprečavaju investiranje u lokalnu zajednicu (Korten, 1995).

Unatoč tome, UBFA pokrenuo je široki program investiranja s ciljem unaprjeđenja kvalitete dječje prehrane, odnosno poboljšanja mentalnih i fizičkih sposobnosti djece. Osim toga, pokrenut je i program *Pomoć najsiromašnijima* u vidu besplatne hrane distribuirane putem zajednice (Pralhad i Hammond, 2002.). Snaga namjere - *plemenite misije* - i istinskog vjerovanja da želite živjeti u skladu s njome, pokazani su na primjeru dječje hrane. Voditelj projekta o tome kaže:

Ovakav projekt ne može se realizirati u okvirima postojećeg poslovnog sustava. Nakon što smo definirali misiju učinilo nam se kao da se "svijet otvorio". Shvatili smo da u našem okruženju žive milijardi voljni donirati milijune da nam pomognu. Osim toga shvatili smo da u Indiji postoje mnoge zajednice koje bi besplatno distribuirale naše proizvode ljudima kojima one služe. Također smo doznali da su istraživački instituti spremni staviti nam na raspolaganje svoje istraživače i pomoći nam riješiti zahtjevne tehnološke probleme.

UBFA surađuje s razvojnim agencijama i lokalnim tvrtkama kako bi razgranali zajednicu lidera i proširili definiciju sebe kao društveno odgovorne organizacije:

Kvaliteta zajedništva i pristup misiji stvoreni u UBFA omogućuju nam pomagati zajednici te istovremeno ostati profitabilnom tvrtkom. Generiranje profita i dalje smatramo iznimno važnim. Vjerujemo da nam profiti pomažu još više pomagati zajednici.

KLJUČNE LEKCIJE

Indijska iskustva lidera tvrtke *Unilever Bestfoods Asia* ukazuju na 9 osnovnih principa koje bi lideri drugih organizacija širom svijeta mogli primijeniti na svojim studijskim putovanjima:

Otvorenost, suzdržavanje od prosudbe.

"U trenu bih krenuo osuđivati druge, posve nesvjestan da to činim. Postalo mi je jasno da dugo vremena osuđujem *Hare Krishna* zajednicu smatrajući ih hipijima i izgubljenim dušama. Na kraju sam shvatio da sam ja, više nego oni, izgubljena duša. Naučio sam da ne smijem tek tako prosuđivati i osuđivati ljude."

Individualno zapažanje i razumijevanje.

"Posjet Dharamshali emocionalno me dirnuo... u kojoj su mjeri ljudi toga kraja integrirali budističku filozofiju u svoje živote. Nikada ranije nisam se susreo s takvim stupnjem pasionirane implementacije religioznih načela u svakodnevnom životu. Budući da i sâm spadam u zagovornike budizma, shvatio sam koliko sam u svemu tome površan, koliko malo o svemu tome znadem. Na kraju sam shvatio koliko mi budizam može pomoći da učinim vlastiti život ljepšim."

Činiti samo ono u što vjerujete.

"Za boravka u Mumbaiju posjetio sam *Krishna Temple* izgradnju kojega je započeo sedamdeset godišnji čovjek. Posjet me ovome naučio: vjerujete li istinski u nešto, nikada nije kasno početi. U odmakloj dobi, s navršениh 70 godina života, spomenuti starac uputio se na daleko putovanje trgovačkim brodom u Ameriku, bez imalo novca u džepu, kako bi "bogatstvo indijske vedske literature približio svijetu". Slijedio je svoju životnu misiju, pomagao ljudima 'pronaći životnu svrhu', a posebice onima koji su osjećali duhovnu prazninu. Od tada pa sve do svoje smrti u 84. godini života, starac je 14 puta obišao svijet, preveo stotine indijskih knjiga sa sanskrita na engleski, izgradio 350 hramova širom svijeta i privukao milijune pristaša."

Bezuvjetno davanje

“U Prayasu, u domu za nezbrinutu djecu, osvijestio sam snagu bezuvjetne ljubavi i davanja. Desilo se to za vrijeme ručka... dijeleći djeci hranu osjetili smo suzdržanost s njihove strane. Djelatnici su nam rekli kako u tome ništa nije sporno; djeca su se po njima 'normalno' ponašala budući da nikada nisu posebno oduševljeno uzimala hranu. Jednostavno nisu voljeli jesti! Uobičajeno je bilo da stoje u redovima, s tanjurom u rukama, polako se primičući osobi zaduženoj za podjelu hrane.

Mi smo tome drukčije pristupili - djecu smo posjedali po podu kako bi ih služili s puno ljubavi, brižnosti i poštovanja, nježno razgovarajući s njima. Iznenada smo svjedočili pravoj provali emocija. Djeca su tražila repete! Nismo mogli vjerovati tolikoj promjeni... Morali smo ih poslužiti u više navrata. Tada sam konačno shvatio snagu i moć bezuvjetne ljubavi, poštivanja i davanja.”

Služenje drugima

“Kao ljudsko biće, najviše sam sretan i zadovoljan kada ljude oko sebe učinim sretnima.”

Osjećaj pripadnosti

“Osjećaji pripadnosti i svrhovitosti koji se kriju iza brojki snažniji su motivatori od novca. Spoznaja da je tome tako prvi puta zgromila me u Ashdaanu, i potom se, tijekom studentskog putovanja, dodatno osnažila.”

Svrha kao središte organizacije.

“Zaprepastilo me na koji način funkcioniraju posjećene zajednice - ljudi zrače istom energijom sreće, nitko nikome ne naređuje a opet, sve funkcionira na najbolji mogući način!”

Zajednički ciljevi

“Smatramo da uspjeh UBFA ovisi isključivo o djelatnicima. Iako nismo religiozna skupina, tražimo ljude istih uvjerenja, predane zajedničkom cilju izgradnje uspješne tvrtke, sposobne nositi se sa zahtjevnim zadacima.”

Preuzimanje odgovornosti

“Promišljajući svoju ulogu u organizaciji, shvatio sam da kao menadžeri moramo preuzeti odgovornost za formiranje i implementaciju korporativne strategije. Moramo se čuvati “*working for the boss*” mentaliteta (kultura koja podržava način ponašanja kojim se “udovoljava željama nadređenih” čime se ubija pluralizam ideja, sloboda razmišljanja i različitost stavova u organizaciji, op. ur.). Moramo se čuvati “*wait-and-see*” pristupa (kultura koja podržava očuvanje *statusa quo*, a kažnjava rizike, op.ur.)”

Podupiranje zajednice lidera

Nije sigurno hoće li se zajednica lidera UBFA uspjeti održati na duži rok. *Stalnost članstva* neupitno će naići na izazove promjenom radnih mjesta i fluktuacijom djelatnika; *konstantnost svrbe* na izazove konkurentnih pritisaka, promjenjivih uvjeta poslovanja i puke grandioznosti novootkrivenih misije.

O tome, o mjeri u kojoj će zajednica lidera uspjeti razviti “život-za-sebe”, ovisiti će kvaliteta samo-upravljanja i samo-organizacije sustava (Kofman i Serge, 1993.). Terminologija znanosti i umjetnosti liderstva kaže da se zajednica razvija prema pravilima “nevidljivog” generativnog poretka, transcendentnog stanja poznatog pod mnogim imenima; duhovnjaci ga nazivaju “stanjem uzvišene svjesnosti” (Peck, 1993); nedavno provedena istraživanja dodjeljuju mu prozaičan naziv “grupne magije” (Levi, 2003), a teoretičari organizacijskog učenja opisuju ga kao “*prisustvo*” (Senge et al., 2004).

Jedan od lidera o tome je zaključio: “Razumijem da pojmovi ‘emocije’, ‘osjećaji’, ‘feeling’ i slični ne zvuče baš poslovno. Međutim, jednom kada ih počnemo koristiti u njihovom najboljem i najiskrenijem obliku, *realno i snažno utječu na biznis*. Sve više shvaćam kako bi nas rezonantna kultura u kojoj svatko daje najbolje od sebe dovela do *izvrsnosti*.”

Tijekom putovanja kroz Indiju, lideri su se kontinuirano propitivali: “Kako zapravo izgleda ‘uspješna kompanija?’” Jedno je bilo sigurno: da bi kompanija doista bila “uspješna” mora imati plemenitu misiju.

Upoznali smo ravnatelja “Ramakrishna College”. Citirao je misli Jima Collinsa iz knjige Good to Great. Možete li zamisliti redovnika koji zdušno

diskutira o Collinsovoj koncepciji “izvrsnosti”?! Trebalo nam je vremena da se oporavimo od šoka i pažljivo saslušamo što nam ima za reći. Dok nam se obraćao, isijavao je posebnom energijom: “Bilo kao pojedinci ili organizacije... 90% energije koristimo stvarajući imaginarne slike o sebi koje nam uopće ne pristaju. Kada bi energiju, suprotno tome, usmjerili na otkrivanje jedinstvenosti - koju svi imamo – krenuli bi pravim putem. U protivnom, samo tratimo vrijeme. O tome se radi u koncepciji izvrsnosti o kojoj pišu knjige”. Njegove riječi još uvijek bruje u mojoj glavi.

Iskreno rečeno, nismo posebno planirali postaviti misiju za središnju temu indijskog okupljanja. No, kako su se “oči otvarale” lideri su uočili širu mrežu odnosa u kojoj biznis igra vitalnu ulogu, pa se iznenada pojavila baš takva potreba.

Vratimo se na trenutak zajednicama koje smo posjetili, primjerice ašramu Majke Terezije u Kol-kati... mislim da tamo nitko nikada nije pomislio kako danas “neće moći predano nabraniti bolesne i umiruće”. Lansiranje našeg posljednjeg proizvoda uspjelo je angažirati sličnu razinu posvećenosti samo zato što smo cjelokupnoj indijskoj industriji

Tijekom putovanja kroz Indiju, lideri su se kontinuirano propitivali: “Kako zapravo izgleda ‘uspješna kompanija?’” Jedno je bilo sigurno: da bi kompanija doista bila “uspješna” mora imati plemenitu misiju.

pića uspjeti prenijeti poticajnu svrhu. Predanost, odgovornost i discipliniranost procvat će u prisustvu poticajne plemenite misije.

Idemo li možda predaleko kada kažemo da su lideri UBFA spoznali “*novi svijet u nastajanju*”? Predsjednik je zaključio putovanje uvjerljivim mislima o zajednički provedenom vremenu:

Izuzetno sam sretan i zadovoljan što se naši razgovori nisu odnosili na profite, marže, rezanje

troškova ili cijenu kapitala. Drago mi je da smo razgovarali o služenju, brižnosti i dijeljenju. Ovo je putovanje pokazalo da želimo brinuti o ljudima i pomagati im; u tome smo iskreni.

Uspijemo li to učiniti onako kako treba, ostalo će samo doći na svoje mjesto. Profiti će doći, sami od sebe, zato što se krećemo u pravom smjeru. Jednom kada strastveno krenemo davati vrijednost ovom svijetu, kada odbacimo egocentričnost i počnemo misliti na ljude, sve će sjesti na svoje mjesto. Samo od sebe!

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Translated and reprinted by permission of SoL, Society for Organizational Learning, 2007., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Bringing „Mission“ to Life* in *Reflections* magazine.



Karen Ayas, izvanredna profesorica strateškog menadžmenta na *Erasmus University, Rotterdam School of Management* i *Babson College*, bivša glavna urednica stručnog časopisa *Reflections*.



Philip Mirvis, doktor znanosti na području organizacijske psihologije, istraživač i poslovni savjetnik za procese opsežnih promjena velikih sustava. Izvanredni profesor na *University of Michigan's Graduate School of Business*, *London Business School* te na *Jiao Tong University* u Shanghaiu. Autor je i koautor osam knjiga od kojih je najpoznatija *Beyond Good Company*.

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

in Life

Oživite...

poruke i promišljanja vodećih svjetskih
stručnjaka za liderstvo i menadžment

Sudjelujte...

na interaktivnim radionicama
"qLife in Life"

Podijelite...

svoje ideje, misli i iskustva

Učinite...

vaše organizacije učinkovitijima

Pozivamo Vas na radionice "qLife in Life"

+385 1 3040 960
gentis@gentis.hr



GENTIS

Powered by Gentis

Komentar

Tex Gunning

U pokušaju da transformiramo organizaciju iz “prosječne” u “uspješnu”, a potom u “izvršnu”, naučili smo nešto posve jednostavno. Prosječni lideri brinu se o sebi i svojim. Uspješni lideri brinu se o sebi, svojim, ali i o drugim ljudima. Izvršni lideri čine sve to i još puno više. Oni žarko žele učiniti svijet boljim mjestom.

Slično tome, prosječne organizacije brinu o sebi i svojim – direktnim dionicima poput djelatnika, lidera, menadžera, dioničara i dobavljača. Uspješne organizacije brinu se o svojim dionicima, ali i o drugim subjektima zajednice. Izvršne organizacije brinu se o svojim dionicima i zajednici koja ih okružuje, ali osim toga žarko žele promijeniti svijet, ostaviti ga boljim mjestom nego što je bio kada su ga zatekli.

Želimo li služiti čovječanstvu, ne moramo to više činiti samo kroz nevladine udruge i neprofitne organizacije. Štoviše, angažmanom u *Unileveru* i *UBFA* moguće je znatno snažnije i učinkovitije utjecati na okruženje. Prestanemo li našu svrhu ograničavati na brigu o dionicima, šireći je na dobrobit Azije i svijeta, moći ćemo svoju osobnu misiju ispuniti kroz poslovanje tvrtke.

Velike kompanije nevjerojatno su učinkovite kao sredstvo za provođenje raznih aktivnosti. Donesemo li odluku – a radi se o slobodnom izboru – da je *osnovna svrba* našeg poslovanja “doprinijeti fizičkom, nutritivnom i ekonomskom blagostanju

ljudi u Aziji”, tada automatski svi postajemo “volonteri”. Plaćeni volonteri. A kada smo vođeni zajedničkom misijom, trebamo manje pravila za upravljanje poslom. Kada bi u svakodnevnom radu dijelili zajedničke vrijednosti, mnoga bi pravila, procedure i raznorazni treninzi u trenu postali irelevantni.

Na koji način implementirati intenciju da pozitivno utječemo na svijet? Posjeti zajednicama Indije sve nas isto uče: *moramo se kontinuirano osobno razvijati kako bi unaprijedili kvalitetu vlastite svijesti*. Tek tada ćemo moći “vidjeti stvari na novi i drukčiji način”, potisnuti negativne reakcije i činiti slična “čuda”. Meditacijom – bilo jogom, individualnim ili kolektivnim reflektiranjem – svaki čovjek zadržava britkost uma i propituje se: “Jesu li moji postupci ispravni ili nisu?” Služenje zajednici podsjeća nas na naše vlastito humano podrijetlo. Podsjeća nas u čemu jedino istinski uživamo: skrbiti za druge i davati drugima.

Meni osobno, najveći je uvid spoznaja kako svrhoviti biznis svrhovitih namjera

osigurava ljudima *smislenost* pa mu se oni zato spremno pridružuju. Smatram da će nas usklađivanje s ovom idejom odvesti u pravom smjeru. Tek tada ćemo stvoriti prave temelje na kojima se dalje može graditi. Tek tada možemo razgovarati o “društvenoj odgovornosti” tvrtke koja, važno je to reći, nije nešto što se čini “uzgred sa strane”. Moramo naučiti povezati se sa zajednicom i istinski se o njoj brinuti.

Nakon povratka sa studijskog putovanja, osjećali smo snažnu potrebu učiniti organizaciju *osjetljivijom* na okruženje. Međutim, ne smijemo pritom zaboraviti na ekonomski rast i financijsku stabilnost. Navedene zahtjeve ni na koji način ne doživljam kontradiktornim. Doista je moguće izgraditi društveno odgovornu i socijalno osjetljivu tvrtku koja u jednakoj mjeri brine o svojim dionicima, zajednici u okruženju i svijetu u cjelini, istovremeno generirajući dovoljnu količinu bogatstva kako bi mogla održivo rasti. Sve ovisi o našim mentalnim modelima.

Prevladavanje velikog jaza između trenutne stvarnosti i vizije budućnosti započinje s našim *intencijama*. Jednom kada ih jasno definiramo, otvaraju nam putove do realizacije vizije. Primjerice, radili smo na projektu

razvoja novih proizvoda za poboljšanje mentalnih i fizičkih kapaciteta djece namjeravajući ga koristiti u najsiromašnijim regijama Azije. Nažalost, tradicionalni poslovni model nije nam ostavio prostora učiniti to na profitabilan način. No, u trenutku definiranja misije, “*svijet se otvorio*”! Baš kao što su to Karen Ayas i Philip Mirvis sjajno primijetili, iznenada smo počeli otkrivati posve nove, fantastične resurse u vidu milijunskih donacija, besplatne distribucije i institucionalnih istraživača koji su spremno rješavali naše probleme.

Uspijete li izgraditi biznis *svrhovitog* i *smislenog* outputa, produktivnost će se povećati, promišljanje razbistriti, a djelovanje uskladiti. Stvorit ćete kongruentnu organizacijsku kulturu utemeljenu na vama bitnim vrijednostima i vrlinama. Sve to djelovat će na ljude, na njihovu britkost, predanost i usmjerenost na svrhu koja će značajno nadilaziti posvećenost drugih. Takva vrsta organizacije odgovarat će univerzalnim ljudskim potrebama, poticati nas na iskrenost i kontinuirano propitivanje: “Jesmo li doista na pravom putu?”

Lideri novog naraštaju moraju redefinirati svrhu i smisao biznisa.



Tex Gunning, bivši predsjednik Uprave *Unilever Bestfoods Asia*. Član skupine *Call-of-the-time-dialogues* koja okuplja četrdesetak vodećih svjetskih znanstvenika i praktičara na području liderstva i menadžmenta. Koautor je knjige *To the Desert and Back: The Story of the Most Dramatic Business Transformation on Record*. Trenutno obnaša dužnost predsjednika Uprave *AkzoNobel Industrial Chemicals*, svjetskog lidera u proizvodnji industrijskih boja i premaza.



ADRIA GRUPA

FACILITY MANAGEMENT

EN 16001:2009

AG
Catering

- PRUŽANJE UGOSTITELJSKIH USLUGA I PRIPREMA TOPLIH OBROKA UNUTAR KOMPANIJA ILI USTANOVA
- CATERING USLUGE / ORGANIZACIJA DOMJENAKA, VJENČANJA...

- USLUGE TEHNIČKOG I INFRASTRUKTURNOG UPRAVLJANJA I ODRŽAVANJA POSLOVNIH I TEHNIČKIH OBJEKATA,
- PROPERTY MANAGEMENT
- ENERGY MANAGEMENT
- CAFM MAXIMO IBM



- ISPITIVANJE STROJEVA – UREĐAJA S POVEĆANIM OPASNOSTIMA
- IZRADA PROCJENE OPASNOSTI
- IZRADA PLANOVA EVAKUACIJE, ZAŠTITA NA RADU I DR.



ORGANIZACIJA I REALIZACIJA SLJEDEĆIH USLUGA:

- TOPLI NAPICI
- HLADNI NAPICI
- SENDVIČI, RAZNE SLASTICE
- KREKERI I SLIČNO



- ČIŠĆENJE I ODRŽAVANJA UNUTARNJIH PROSTORA
- ČIŠĆENJE I UREĐENJE OKOLIŠA
- ČIŠĆENJE, IMPREGNACIJA FASADA I PRANJE STAKLENIH POVRŠINA
- DEZINFEKCIJA, DEZINSEKCIJA I DERATIZACIJA



ADRIA
ZAPOSLENICI
D.O.O.

- AGENCIJA ZA PRIVREMENO ZAPOSŁJAVANJE
- POSREDNIŠTVO U ZAPOSŁJAVANJU
- SEZONSKA POTREBA ZA RADNICIMA
-

Adria grupa d.o.o.

Heinzelova 53a

10000 Zagreb, Hrvatska

tel: 01 2359 999,

fax: 01 2359 920,

e-mail: info@adria-grupa.hr

web: www.adria-grupa.hr

PREKO 1200 ZAPOSLENIKA VAM STOJI NA RASPOLAGANJU
NA CIJELOM PODRUČJU REPUBLIKE HRVATSKE

Komentar

Peter M. Senge

Prethodni članak trebao bi postati orijentiranjem liderima i menadžerima pred izazovom pronalazjenja istinski *poticajne misije i svrsishodnosti* – ne zato što odgovara na pitanja ili rješava probleme već zato što sjajno pozicionira proces u određeni “kontekst”. Ovaj kratki članak uklanja sveprisutnu, destruktivnu i dugotrajnu konfuziju o naravi misije (svrhe) u poslovanju. Autori Ayas i Mirvis pomažu u tome, ne tako što nam prenose nešto novo, već tako što nam prenose nešto *stvarno*.

Kao prvo, misija je *osobna i neposredna*. Ona nije apstraktna. Paradoksalno, nije čak ni usmjerena na budućnost. Svrhovitost je intrinzična sadašnjosti, obilježava situaciju kada sam *Ja* svjestan da ono što činim doista ima smisla. Povezati se sa širom ili zajedničkom svrhom moguće je samo onda kad sam svjestan svoje osobne svrhe, kada mi je jasno “tko sam ja i koja je svrha mojeg postojanja” kako je to lijepo rekao jedan od članova UBFA.

Drugo, misija je *aktivna i konkretna*. Iako osjećaj svrhovitost naša trenutna djela povezuje sa željenom budućnošću, u trenutku pokušaja da ga konceptualno razumijemo, nestaje u oceanu apstraktnih simbola, “srdajčnih i neodređenih osjećaja”. Radi se o problemu svojstvenom svakoj izjavi o misiji ili svrsi. Jednostavno rečeno, semantika

je pogrešna jer misija uopće nije “izjava”. Snagu misije ne može se obuhvatiti simbolima ili riječima. Misija je imperativ, potreba koju osjećamo “iznutra prema van”, manifestirana u djelima za koje osjećamo da ih moramo učiniti, neovisno o poteškoćama i nesigurnosti koje s time dolaze.

Treće, *misija nas povezuje*, jedne s drugima i sa širim svijetom. Glavni razlog distanciranja pragmatičnih institucija, posebno javnog i poslovnog sektora, od ozbiljnog rada na misiji leži u njihovom strahu od istinskog zajedništva. Očekujem da će mnogi lideri i menadžeri javnog i poslovnog sektora osobne komentare članova UBFA procijeniti “neprimjerenim ozbiljnom biznisu i gospodarstvu” budući da “previše otkrivaju”, da su “suviše emotivni”, da sudionike čine “pretjerano ranjivima” i “suviše

humanima”. Povezanost nije ugodna. Spoznati “dublji smisao života”, kao što je to rekao jedan od članova UBFA, sugerira kako naš osjećaj svrhovitosti, prije sadašnjeg trenutka, nije baš bio dubok, možda čak i površan. Žele li se uopće institucije našeg društva otvoriti prema sličnom preispitivanju duše? Mnogo je ugodnije i sigurnije ne mariti o tome baveći se i dalje uobičajenim: voditi djelatnike prema zadanim kvartalnim ciljevima traženog profita. Dobra vijest (ili loša, zavisno od perspektive) nam kazuje: uobičajeni pristup (eng. *business-as-usual*) više ne funkcionira! Potrošen je, ne donosi više očekivane rezultate. Kvartalne ciljeve traženog profita ostvarivati će samo one tvrtke koje se drznu hrabro otisnuti u neistražene suptilne sfere novih pristupa i alata menadžmenta.

Četvrto, možda i najradikalnije, misija zahtijeva *izravni kontakt s vanjskim svijetom* na način koji ljudima uglavnom nije poznat. “Studijska putovanja” na koja grupe poput *Unileverovog* UBFA tima sve češće kreću naizgled su bezazlena, sve dok sami ne pokušate slično. Mnogi ljudi potvrdili su kako su im ona istinski promijenila živote. Iskustvo iz prve ruke u “naslućivanju” (eng. *sensing*) realnosti – blokiranju našeg racionalnog intelekta kako bi izravno iskusili stvarnost poslovnog okruženja - ničim se ne može zamijeniti! Ljudi nisu brojke. Služiti ljudima podrazumijeva izravno ih poznavati, razumjeti okolnosti njihovih života jer upravo tamo, unutar tih okolnosti, biznis može pridonijeti. Misija određuje mjesto organizacije u širem svijetu i način na koji će mu ona pridonijeti.

Nedavno sam saznao kako je jedan od najučinkovitijih programa *World Banka* osmišljen kada se uprava iz Washingtona uputila na jednotjedno studijsko putovanje u Bangladeš, Etiopiju i Guatemalu. Prije

toga, na razne su načine pokušavali “pomagati” tamošnjem stanovništvu, a da ih pritom uopće nisu poznavali. Ništa nisu znali o njihovoj snalažljivosti i domišljatosti koja im je pomogla preživjeti u teškim okolnostima. Ništa nisu znali o njihovim pričama i pjesmama, niti su išta znali o njihovim strahovima i sumnjama. Jedan od lidera o tome je rekao: “Morao sam osobno dokučiti kako izgleda realnost siromaštva”. Vjerujem kako dio priče o menadžerima UBFA koji pomažu masiranjem u centru Majke Terezije u Kolkati, pažljivim čitateljima jasno stavlja do znanja da istinska snaga misije proizlazi upravo iz tog prisnog kontakta bez kojeg se pomoć Indiji nikada ne bi realizirala.

Više je razloga što se ideje iznesene u ovom tekstu čine oprečnima mainstream menadžerskoj praksi. Najvažnija je, bez ikakve dvojbe, duboko ukorijenjena ideja kako je jedina prava svrha biznisa stvaranje novca. Unatoč elokvenciji misije i izjave o vrijednostima, ljudi u organizacijama na njih uglavnom drukčije gledaju negoli autori stručnog teksta Ayas i Mirvis. Ljudi uglavnom doživljavaju biznis, kako je to sjajno rekao Arie de Geus, *strojem za proizvodnju novca*. Što se onda može učiniti u kontekstu *jaza* retorike i stvarnosti? U idealnom slučaju jaz ih može potaknuti da se posvete izgradnji odgovornijeg biznisa i odgovornijih institucija. Nažalost, u većini slučajeva dešava se suprotno; procjep generira duboki *cinizam*. Kada se menadžeri, vjerujući da je zarađivanje novca jedini razlog postojanja njihove tvrtke, upuste u diskusiju o misiji i vrijednostima, dodatno ojačavaju vjerovanje djelatnika kako se uzvišenom retorikom služe isključivo radi vještog manipuliranja.

Vjerujem kako se i sam UBFA, kao dio velikog međunarodnog poslovnog sustava

mного prisnije povezanog s brojkama nego sa svrhom, suočio s istim dilemama. Svoja financijska izvješća i dalje moraju redovito dostavljati dionicama, poput svakog drugog dioničkog društva. Na svakog lidera i menadžera posvećenog implementaciji uzvišene misije dolazi više njih koji se i dalje pitaju: “Kakve sve to ima veze s našim poslovanjem?”

Međutim, nedvojbeno je kako je *Unilever*, kao malo koja multinacionalna kompanija, ozbiljno krenuo u promjene. Suraduje s velikom međunarodnom NGO kako bi izradili neovisnu studiju procjene društvenog utjecaja njihovog biznisa u južnoj Aziji.

Osim toga, ulazi u partnerstva s brojnim drugim kompanijama, NGO te lokalnim i nacionalnim vladama kako bi unaprijedili održivost globalnih prehrambenih lanaca. U tekstu *Oživi misiju: inspiracija s Dalekog istoka* autori Ayas i Mirvis opisuju konflikte i promjene na strateškoj i operativnoj razini u kompaniji UBFA. Njihov bi se rad trebao tretirati kao “priča o početku”, radije negoli o završetku; kao priča o razvoju istinskog osjećaja usmjerenosti, radije negoli o planovima i ostvarenim rezultatima. Smatram je veoma važnom jer kako kaže jedna mudra poslovice: “Ako ne znamo kuda želimo ići, svaka će nam destinacija biti dobra!”



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



Vodič prema moralnoj svrsi za realiste

Nikos Mourkogiannis

Dobro je poznato da performanse predsjednika uprave i njegovih bliskih suradnika određujuće utječu na dugoročnu profitabilnost tvrtke. Stoga se ključno pitanje samo po sebi nameće: “Kako funkcioniraju, čime se bave i što rade vrhunski timovi lidera? Na koji način neprekidno uspijevaju održavati konkurentsku prednost?”

Iako odgovori na postavljena pitanja u ovom slučaju nisu posve očigledni, nakon pomnijeg promatranja ipak postaju jasniji. Dugoročno najuspješnije tvrtke jesu one u kojima ljudi *kontinuirano, odlučno i dosljedno* inoviraju razvijajući *visoko-kvalitetne odnose*. Zadatak lidera sastoji se u neprekidnom poticanju takvog načina rada i ponašanja. Osobe pri vrhu organizacijske piramide koje funkcioniraju na opisani način ne treba smatrati mađioničarima. Svjesno ili ne, naučili su primijeniti posebni konceptualni alat koji im osigurava da inspiriraju i vode tvrtku prema trajnoj konkurentskoj prednosti.

Spomenuti konceptualni alat naziva se “moralna svrha” (eng. *moral purpose*, op. prev.). Moralna svrha je vrednota koja u trenutku artikuliranja apelira na urođeni osjećaj pojedinaca ili grupe o tome što je ispravno ili vrijedno činiti. Uzmimo za primjer Sama Waltona koji je po mnogim karakteristikama spadao u “teške” poduzetnike. Tome usprkos, u *Wal-Martu*, kompaniji koju je Sam osnovao, zarada je oduvijek bila na drugom mjestu, iza moralne svrhe koju se može opisati izjavom *ponuditi kupcima dobar posao*. Posežući za prirodnom sklonosti iskazivanja pozitivnih osjećaja prema

drugim ljudskim bićima težio je tome da njegovim “suradnicima” (kako je nazivao zaposlenike) osjete kako je njihov rad vrijedan. Zaposlenike je potom takav pristup nagnao da prema kupcima budu ljubazni i krajnje uslužni, što je (kombinirano sa strastvenim nastojanjem da se proizvodi nude po što nižim cijenama) stvorilo posebnu vrstu *lojalnosti* koja se kasnije pokazala ključnom konkurentskom prednošću ove tvrtke.

Gospodinu Waltonu nije bio problem tako se ponašati budući da je i sam gajio iste osjećaje prema ljudima pokušavajući ih u svakom trenutku prenijeti na druge. Štoviše, može se primijetiti kako je altruistično poštivanje ljudi u okruženju ključno za njegovu osobnu motivaciju (da je tome tako pronalazimo u autobiografiji naziva *Sam Walton: Made in America*, John Hueye, Doubleday, 1992.):

[Naši suradnici] uče uspravno stajati i gledati ljude ravno u oči dok s njima razgovaraju kako bi se kupci bolje osjećali u vlastitoj koži... Wal-Mart u jednakoj mjeri podupire njihove novčanike i samopouzdanje. Siguran sam da će se naći pokoji sindikalist ili netko drugi tko se u tom pogledu neće sa mnom složiti... Unatoč tomu, uvjeren sam da je mnogim ljudima danas puno bolje nego što bi im bilo da Wal-Mart nikada nije postojao.

Naravno, altruizam je karakteristika koju mnogi ne povezuju sa Samom Waltonom. Štoviše, *Wal-Martu* se češće nego drugim kompanijama pripisuje obilježje “bezobzirnog koristoljublja” u čemu su vjerojatno u pravu. Sve to, međutim, nimalo ne umanjuje snagu ideala *uslužnosti* koji je cijelog života pokretao Sama Waltona i njegove zaposlenike osiguravši u konačnici *Wal-Martov* tržišni uspjeh.

Druga vrsta moralne svrhe omogućila je Siegmundu Warburgu da nakon Drugog

svjetskog rata svoju tvrtku *S.G. Warburg* učini jednom od dvije vodeće londonske trgovačke banke. Radilo se o izuzetno discipliniranoj, inovativnoj i osebujnoj firmi zaslužnoj za izdavanje prvih euro-obveznica (koje su, posve uobičajeno, prodane kompaniji kojoj izvanjsko financiranje, barem su tako svi mislili, uopće nije bilo potrebno) kao i za niz neprijateljskih preuzimanja koja su uvrijedila i povrijedila konvencionalne europske bankare.

Takav pristup poslovanju sâm Warburg nazvao je “*haute banque*” (“*vrhunska banka*”, op. prev.). Izravno inspiriran djelima Friedricha Nietzschea uvijek je težio *heroizmu*, s moralnom svrhom *uspostavljanja aristokracije* elitnih financijera koji će, kako je to sam znao reći, “uzdići raznolike potencijale ljudskih bića na najvišu moguću razinu”. Urođeni nagon za pobjeđivanjem i postignućima njemu i njegovoj tvrtki osiguro je vještine o kojima konkurenti nisu mogli ni sanjati.

Ugledni investitor Warren Buffet, koji prezire pomodno slijedenje trendova na tržištu dionica, imao je specifičnu vlastitu moralnu svrhu. Buffet je osoba koja ne čezne za altruizmom ili heroizmom već za *izvršnošću*. U svojim djelima svoju osobnu svrhu opisuje *biti umjetnikom*, pri čemu su investicije njegovo “slikarsko platno”. Stvaranje velike kompanije nikada ga nije posebno privlačilo. Sjedište njegove tvrtke *Berkshire Hathaway* još je uvijek smješteno u skromnom uredu iz kojeg Buffet vodi poslovanje fonda budući da je to, kako on kaže, “sve što jednom umjetniku treba”.

Četvrta moralna svrha koju spominjemo u ovom tekstu, vrijednost “*otkerića radi sebe samih*”, nagnala je mnoge poduzetnike da se zapute u nova područja inovativnosti. Tridesetih godina 20. stoljeća ova je svrha

navela Thomasa J. Watsona, osnivača IBM-a, na istraživanje dotad netaknutih potencijala industrije obrade podataka. U skladu s time, ulazio je u velike poslovne rizike i investirao pozamašne svote novca u istraživanje učinivši tako IBM nesavladivim suparnikom bilo kojem konkurentu. Thomas J. Watson na opisan način uspješno uspostavio kulturu inovativnosti koja je tvrtku godinama činila tehnološkim liderom u svojoj industriji.

U pozadini svake uspješne kompanije nalazi se lider s dobro razrađenom moralnom svrhom (vidi tablicu 1). Iako vam se one možda neće svidjeti ili se možda nećete složiti s njihovim moralnim senzibilitetom, teško da ćete dovesti u pitanje njihov utjecaj. Svaka moralna svrha, na svoj posebni način, prisiljava zaposlenike dotične tvrtke da uvijek iznova prepravljaju "pravila igre" u svojoj industriji generirajući tako sjajne poslovne rezultate.

Tablica 1: Oсам posebnih kompanija sa izraženom moralnom svrhom

Kompanija	Moralna svrha	Nova "pravila igre"	Financijski rezultati
Ford	Heroizam, promijeniti svijet pomoću strojeva.	Profitabilnost pomoću masovne proizvodnje jeftinih automobila.	100% ROI, 1903.-1919.
IBM	Otkriće, potraga za nečim novim, "onkraj postojećih koncepcija".	Cilj je riješiti probleme kupca.	Porast profitabilnosti od 9%, 1915.-56.
S.G. Warburg	Izvršnost, maksimiziranje postignuća elite.	Poticanje neprijateljskih preuzimanja i uvođenje euroobveznica.	Porast profitabilnosti od 23%, 1948.-69.
Wal-Mart	Altruizam, ponuditi kupcima proizvod po povoljnijim cijenama.	Uvođenje koncepcije niskih cijena u malim gradovima.	Porast profitabilnosti od 27%, 1971.-92.
Berkshire Hethaway	Izvršnost, kvalitetno investiranje, poticanje izvrsnosti kod menadžera.	Kvalitetno investiranje u fundamente.	22% ROI, 1965.-2003.
Merck	Heroizam, nadvladati bolest.	Investiranje u fundamentalna istraživanja.	Porast profitabilnosti od 8%, 1980.-2002.
Disney	Altruizam, usrećiti ljude.	Stvaranje inovativnih žanrova zabave u svojim tematskim parkovima, filmovima, televizijskim programima i licenciranim proizvodima.	18% ROI, 1923.-98.
Sony	Otkriće, "korisna inovativnost".	Osmišljavanje praktičnih, prenosivih proizvoda.	Porast profitabilnosti od 10%, 1967.-99.

Djelotvornost Human Resources Managementa: Iskustva za 5!

20.- 21. travnja 2012.

Split, hotel Le Meridien Lav

Ništa ne može nadomjestiti iskustvo...

Kad je najpotrebnije, najčešće nam nedostaje.

Zato je važno učiti iz tuđih uspjeha.

5. REGIONALNA KONFERENCIJA O UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA

O svojim će uspješnim iskustvima govoriti odabrani govornici - strani i domaći HR menadžeri i profesionalci koji će sudionike motivirati, inspirirati i prenijeti im svakodnevna, stvarna i primjenjiva iskustva.

Prijavite se već danas!
tel. 01 6325 590
mail konferencija@posao.hr

Više detalja saznajte na
www.hrsummit.hr

Organizator

posao.hr
Dobra veza za posao.

Partner



Sponzori



Medijski pokrovitelji

Aktual

B1 PLAKATI

business.hr

BIZdirekt

tportal.hr

oglasnik

Akademski pokrovitelj



Stručni pokrovitelj

HRcentar

Pomno odabrana *moralna svrha*, usklađena sa senzibilitetom kupaca, zaposlenika i ostalih dionika, *ima više različitih funkcija*:

1. Doprinosi *sveukupnom moralu* stvaranjem osjećaja zajedništva i zajedničkog smisla utemeljenog na uzajamnom poštovanju: zaposlenici su svjesni da imaju mnogo toga zajedničkog, mnogo više od pukog primanja plaće.

2. Senzibiliziranjem ljudi na izmijenjene tržišne uvjete *potiče inovativnost*. Primjerice, iskonska težnja za stjecanjem moći i otkrićima pomogla je Henryju Fordu i Tomu Watsonu prepoznati potencijale proizvodnje jeftinih automobila i obrade podataka.

3. Osiguranjem određenog stupnja *emocionalne sigurnosti* ispravno postavljen koncept moralne svrhe suprotstavlja se prirodnoj averziji velikih kompaniji prema preuzimanju rizika koja inhibira inovacije.

4. *Potiče* pojedince tragati za rješavanjem problema, inspirira ih kako ne bi odustali, kako bi nastavili pokušavati sve do konačnog ostvarenja cilja.

Riječju, moralna svrha kompanije zajednička je tema koja objedinjuje i olakšava razumijevanje i usklađivanje kompleksnih komponenti poslovanja: imovine, aktivnosti i strategije.

Test vremena

Zašto je, pitati će neki, moralna svrha toliko važna? Je li nešto tako, naizgled ezoterično, doista neophodno za ispravno funkcioniranje tvrtke? Naposljetku, brojni su primjeri iznimno profitabilnih organizacija kod kojih je zarađivanje što veće sume novca u što kraćem periodu vremena jedina svrha rukovodećeg tima. Ili pak dostizanje statusa zvijezde u poslovnoj zajednici. Još je više onih kojima moralna svrha služi kao puki ukras koji se u kriznim situacijama koristi za trenutačno podizanje morala, ali je posve marginalna u kontekstu dinamike maksimiziranja profita. Obzirom na navedene nepobitne činjenice, nameće se pitanje: “Zašto onda uspjeh kompanije u cijelosti ne pripišemo, primjerice, osobinama predsjednika uprave ili funkcioniranju upravljačkog tima?”

Tri su valjana razloga da se to ne učini.

Prvo, tamo gdje stoluje uspjeh i veliki novci uvijek ćete pronaći moralnu svrhu. Priče

o stvaranju bogatstva i velikim uspjesima mnogo se lakše razumiju kada osvijestimo ulogu moralne svrhe u cijelom procesu.

Drugo, moralna svrha otkriva najznačajniju sastavnicu uspjeha, skrivenu *dinamiku ljudskih odnosa* unutar tvrtke koja, pored drugih struktura, uključuje kategorije motivacije i ponašanja.

Moralna svrha otkriva najznačajniju sastavnicu uspjeha, skrivenu *dinamiku ljudskih odnosa* unutar tvrtke koja, pored drugih struktura, uključuje kategorije motivacije i ponašanja.

Ako se jasna moralna svrha ne artikulira, kompanije *de facto* počinju slijediti amoralnu svrhu: *probitačnost*. Pretvaraju se u organizacije koje propovijedaju da postoje “samo kako bi zaradile novac”.

Treće, uspješni predsjednici uprava vole i žele razgovarati o moralnoj svrsi – iako to obično čine u drugačijem kontekstu.

Ako se jasna moralna svrha ne artikulira, kompanije *de facto* počinju slijediti amoralnu svrhu: *probitačnost*. Pretvaraju se u organizacije koje propovijedaju da postoje “samo kako bi zaradile novac”. Iako se takvim pristupom kratkoročno mogu polučiti veliki uspjesi, kompanije bez jasno artikulirane moralne svrhe ne opstaju dugoročno; teško se nose s promjenama na tržištu i u svojem poslovnom okruženju. No, takve su tvrtke još uvijek u prednosti u odnosu na druge koje se *pretvaraju* da slijede određenu moralnu svrhu poput izvrsnosti ili altruizma, iako ih zapravo *probitačnost* jedina interesira. Spomenuti jaz između stvarne i prividne moralne svrhe glavni je uzrok nastanka *cinizma* među zaposlenicima. Organizacije koje propagiraju moralnu svrhu, iako se u stvarnosti na nju rijetko kada oslanjaju, često se nađu paralizirane i u krizi, upravo zbog toga što se zaposlenici vode nekonzistentnim, ponekad i kontradiktornim smjernicama te zbog toga ne mogu ispravno postaviti prioritete.

Moralna svrha osobito je moćna kada nadahne lidere poduzeti radikalne korake koji

se drugima čine strani, čudni i neprihvatljivi, mijenjajući tako osnove tržišne konkurencije unutar njihovih industrija. Upravo je radi toga moralna svrha toliko važna, a istovremeno (pre)često zaboravljena komponenta strateškog proboja. Moralna svrha može svakoj organizaciji osigurati toliko potrebnu kolektivnu hrabrost i upornost kako bi se izdvojila iz gomile. Transformaciju organizacije ili industrije mogu, naravno, potaknuti i drugi čimbenici. No, u trenutku istinske promjene moralne svrhe kompanija se automatski transformira.

Učinkovita moralna svrha intrinzična je sastavnica identiteta kompanije. Ne radi se o alatu odnosa s javnošću ili sektora razvoja ljudskih potencijala. Koristi li je uprava samo kao sredstvo ostvarivanja profita, ona *neće biti učinkovita*. Moralnu svrhu valja slijediti zbog nje same. Iz istoga razloga ona se ne bi trebala povezivati s društvenom odgovornošću korporacije, koja se odnosi na osjećaj moralne obveze kompanije prema široj društvenoj zajednici. *BP Group*, velika kompanija najizraženije orijentirana zaštitu okoliša u naftnoj industriji, u svojim strukturama gaji posebnu predanost poštivanju standarda zaštite okoliša što čini dobar dio njezine moralne svrhe. Kompanija je također društveno odgovorna prema starosjedičkim zajednicama smještenim u blizini njenih pogona širom svijeta. No, ova potonja odgovornost nije toliko usklađena sa strategijom, te je zbog toga manje produktivna, kako za BP tako i za cijeli svijet. Iako se radi o ispravnoj intenciji, potonja odgovornost ne predstavlja komponentu moralne svrhe BP-a.

Učinkovitost moralne svrhe također ovisi o njenoj povezanosti s kulturom čovječanstva, u mjeri u kojoj se ona oslanja na prevladavajuće filozofske ideje koje su izdržale test vremena. Ne slažem se sa

stajalištem Jima Collinsa i Jerrya Porrasa iznesenim u njihovoj utjecajnoj knjizi *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins, 1994., kada tvrde kako je sadržaj ideja koje animiraju kompaniju manje važan u usporedbi s jačinom i čvrstoćom menadžerskog pritiska. Nisu sve ideje ravnopravne. Istina je kako su relativno izolirane institucije sposobne učinkovito isprati mozak svojim članovima i navesti ih da vjeruju bilo što. No, kada je prosječna duljina zaposlenja u nekoj organizaciji 4,5 godine, malo je vjerojatno da će takvo ponašanje postati uobičajenom poslovnom praksom.

Istovremeno ne smijemo zaboraviti kako je malo vjerojatno da će se usklađivanje moralne svrhe i strategije dogoditi automatski. Lideri kompanija moraju *upravljati* svrhom i strategijom kako bi se one uskladile, kako

bi priroda moralne svrhe pomogla kompaniji da ostvari napredak u svom okruženju.

Otkriće, izvrsnost, altruizam i heroizam različiti su idejni koncepti, različitih filozofskih korijena i dugoročnog kulturalnog integriteta. No, to nisu jedine utjecajne moralne svrhe u okvirima naše kulture (vidi prilog: “Moralna svrha *izvan* poslovnog svijeta”). Pa ipak, kao što nam to zorno pokazuje uspjeh Thomasa Watsona, Warrena Buffeta, Sama Waltona, Siegfrieda Warburga i mnogih drugih poslovnih lidera, više su nego relevantne u današnjem visoko-konkurentnom tržišnom okruženju. Učinkovita korporativna strategija, moje je osobno mišljenje, morala bi započeti propitivanjem o tome koja koncepcija moralne svrhe najbolje odgovara strateškim namjerama tvrtke, a da je istovremeno dovoljno vrijedna da joj lideri posvete pažnju.

Moralna svrha izvan poslovnog svijeta

Postoje, naravno, i druge utjecajne koncepcije moralnih ideja, osim četiri navedene. To su primjerice vjera u jednakost i univerzalnu pravednost, religiozna moralnost, poštivanje autoriteta i standarda te domoljublje koje su vrijedne i izvan okvira poslovnog svijeta, iako ih se ponekad povezuje s uspješnim tvrtkama. No, iz različitih razloga one ne potiču zaposlenike na načine koji bi te koncepcije učinio korisnim moralnim svrhama za većinu tvrtki.

Uzmimo za primjer *poticanje jednakosti* koje se u mnogim tvrtkama koristilo kao moralna svrha. Međutim, takva svrha više nije kompatibilna s konkurentnošću modernog svijeta. Primjerice, distributeri električne energije i telekom operateri u doba uživanja u blagodatima državnog monopola tretirali su sve klijente jednako. No, u trenutku prelaženja u privatne ruke primorani su segmentirati svoje kupce i ponuditi im različite proizvode i usluge po različitim cijenama kako bi ostali konkurentni.

Domoljublje kao moralna svrha također više nije prikladno za biznis u modernom svijetu. Primjer su mnoge britanske tvrtke koje su se uspjele transformirati mijenjajući svoju moralnu svrhu. Stvorene kako bi služile Kraljici, istovremeno su uživale lokalne povlastice u Indiji, Južnoj Africi i Australiji. U trenutku promjene svjetskog poretka, domoljublje ih više nije mogao podržavati pa su morale mijenjati temelje svojeg postojanja.

Otkriće: Izazov pustolovine

Zahvaljujući *otkriću* Amerika je ucrtana na geografske karte, čovjek je dospio na mjesec, a dot.com tvrtke u svijet biznisa. Odnosi se na ljubav prema novinama i inovativnom, animirajući mnoge tehnološke pothvate. Ova vrsta moralne svrhe ukorijenjena je u intuitivnom osjećaju kako sâm život predstavlja veliku pustolovinu. Primjerice, osnivač *Sony* je “uživanje u tehnološkim inovacijama” istaknuo glavnim razlogom postojanja tvrtke.

Temelji se na promišljanju egzistencijalista koje je početkom 19. stoljeća u Danskoj artikulirao Søren Kierkegaard. Živimo li autentično, slobodni smo konstantno tragati za novim i vrijednim, nevezani za bilo kakve konvencije. No - upravo zato *otkriće* smatramo moralnom svrhom, a ne pukim nastavkom adolescencije - to ne znači stalno mijenjati smjer kojim se krećete. Baš zato što smo slobodno odabrali određeno usmjerenje, maksimalno smo posvećeni onom što radimo konstantno stremeci istom cilju. U konačnici, kada podvučemo crtu, svaki pojedinac sam za sebe odlučuje, makar samo i o tome *koja će pravila prihvatiti*.

Naglasak na kompletnoj slobodi izbora i posvećenosti posljedicama koje iz toga proizlaze uvijek se iznova pojavljuje u promišljanjima egzistencijalističkih filozofa.

Podrazumijeva konstantna nastojanja da svaku situaciju uvijek iznova percipiramo iz svježe perspektive, kako bi osmislili vlastite odgovore, a da se pritom ne opterećujemo običajima prošlosti.

Tom Watson iz IBM-a zasigurno bi se složio s time. Slogan “MISLI” oblijepio je po uredskim zidovima tvrtke. Shvatio je kako će morati živjeti s posljedicama svojih odluka, što je kompaniju u više navrata doveo do ruba bankrota.

Otkriće je princip koji se iznimno teško slijedi jer se ljudi poistovjećuju s radnim grupama ili korporativnim tijelima kojima pripadaju. Osim toga, vrlo često prihvaćaju eksterna pravila reguliranja ponašanja i razmišljanja. Funkcioniranjem prema moralnoj svrsi *otkrića* prihvaćamo nepodnošljivo bolno stanje slobode izbora, ma koliko izazovne posljedice bile.

Izvrsnost: Vrlina ispunjenja

Izvrsnost je izgradila velike europske katedrale i najuspješnije tvrtke današnjice. Standarde *izvrsnosti*, poput umjetničkih, određuje struka sama, radije nego kupci. Srednjevjekovni umjetnici jednako su pažljivo rezbarili anđele koji će biti nevidljivi posjetiteljima, kao i najistaknutije ukrase katedrale budući da “Bog prati to što oni rade”. Kompanije koje teže *izvrsnosti* radije će odbiti kupce

nego kompromitirati kvalitetu svoga rada, što nikako ne podrazumijeva da je težnja za *izvršnošću* oprečna maksimiziranju profita. Warren Buffet najbolji je primjer uspješne primjene jednog i drugog.

Svrha *izvrsnosti* svoje korijene pronalazi u ideji da se najviše dobro ostvaruje izvrsnim ispunjenjem partikularne životne

uloge, na osobnoj i grupnoj razini. Aristotel je u 4. stoljeću p.n.e. prvi artikulirao ideal izvrsnosti nazvavši ga *eudaimonia*, što na grčkom nalikuje “sreći” iako se značenjem više približava “ispunjenju”, “prosperitetu” i “uspjehu”. Aristotelovu publiku činili su mladi muškarci koji su se spremali postati građanima, a pitanje dostizanja osobnog ispunjenja u okvirima usko isprepletenog demokratskog društva njima je bilo iznimno važno. Ispunjenje se ne dostiže pukom težnjom, smatrao je Aristotel. Umjesto toga, moramo kultivirati *karakterna svojstva* (on ih je nazivao vrlinama) koje će nas navesti da se automatski ponašamo na način koji će doprinijeti našem uspjehu. Aristotel je sljedeće vrline identificirao kao relevantne za ondašnju Atenu: *hrabrost, smirenost, tolerantnost, velebnost, ponositost, ćudoređe, ljubaznost, privrženost istini, dubovitost, stidljivost, pravičnost, časnost*. U naše vrijeme možemo odabrati neke druge vrline koje su u okvirima moralne svrhe izvrsnosti manje ili više važne.

Altruizam je moralna svrha u temeljima najvažnijih političkih pokreta, dobrotvornih udruga i čitavog niza organizacija, pa tako i mnogih malih tvrtki koje postoje uglavnom da bi “služile svoje kupce”.

Aristotel je također pisao o porocima. Za svaku vrlinu obično su postojala dva poroka – jedan kao višak, a drugi kao manjak određene vrline. Poroci poput *bojažljivosti* i *pretjerane odvažnosti*, primjerice, predstavljaju disbalans hrabrosti. Oni koji teže izvrsnosti njegovati će razuman i odmjeren način života, poznatu doktrinu “zlatne sredine”.

Altruizam: Opravdanje empatije

Altruizam je moralna svrha u temeljima najvažnijih političkih pokreta, dobrotvornih udruga i čitavog niza organizacija, pa tako i mnogih malih tvrtki koje postoje uglavnom da bi “služile svoje kupce”. U tim organizacijama *altruizam* može poprimiti oblik osobne uslužnosti iznad formalnih obveza (kao u tvrtkama *Nordstrom* ili *Marriott* s njihovim sloganom “duh služenja”). Altruizam pomaže da se “proizvodi nude po tako niskim cijenama da mijenjaju živote kupaca” (*Wal-Mart* Sama Waltona) ili da se “tehnologija i ideje koriste u svrhu unapređenja čovjekova iskustva (*Hewlett-Packard* i *Hallmark Cards*).

Altruizam u poslovanju nije uvijek usmjeren na kupce. Tvrtka *Body Shop* ugledne poduzetnice Anite Roddick podjednako ga usmjerava na životinje i zaposlenike. O tome je sama voljela reći: “Na koji način oplemeniti ljudski duh kada se bavite prodajom nevažnih kozmetičkih krema? Podržavanjem altruističkih načela! Najvažnije od njih zabranjuje prodaju kozmetičkih preparata testiranih na životinjama.”

Jedna druga, tradicionalnija varijacija altruizma, *paternalistički* je odnos prema osoblju i djelatnicima. Dobar primjer za to pronalazimo u vodećem britanskom maloprodajnom

Organizacije izraženih altruističkih obilježja često “vode brigu” o svom osoblju, a oni tu brigu prenose na kupce – *FedEx* je takav pristup sažeo u krilatici “Ljudi - Usluga - Profit”.

lancu *Marks & Spencer* (barem je tako bilo u njihovim najboljim vremenima). Osnivači ove tvrtke uspostavili su tradiciju koja podrazumijeva da se prema osoblju valja odnositi kao prema “članovima obitelji”. Organizacije izraženih altruističkih obilježja često “vode brigu” o svom osoblju, a oni tu brigu prenose na kupce – *FedEx* je takav pristup sažeo u krilatici “Ljudi - Usluga - Profit”.

Pod moralnom svrhom altruizma, ultimativno opravdanje za bilo koji potez povećanje je ukupne sreće. David Hume, škotski filozof 18. stoljeća, tvrdio je kako “želja za srećom” izvire iz ljudima urođene *empatije*, pokretane osjećajima zadovoljstva ili boli kada razmatramo dobro ili zlo drugih. Mi kao pojedinci maksimaliziramo vlastitu sreću uzimajući u obzir sreću drugih, mijenjajući sebično zadovoljstvo za zadovoljstvo izazvano slijeđenjem moralnog instinkta da skrbimo za druge.

Drugi filozofi, posebice Adam Smith (profesor moralne filozofije na Sveučilištu u Glasgowu), Jeremy Bentham i John Stuart Mill u mnogome su se oslanjali baš na ove ideje razvivši u konačnici filozofiju *utilitarizma* koja tvrdi da je “ispravan potez” u bilo kojoj situaciji onaj koji donosi najveću

moguću sreću (ili izostanak tuge) najširem krugu ljudi. Utilitarizam se često koristi kao opravdanje za kapitalizam, slobodno tržište i maksimalizaciju profita budući da ove kategorije maksimaliziraju blagostanje koje s druge strane opet maksimalizira sreću. Stoga se etičko opravdanje trgovine i biznisa jednostavno povezuje s altruizmom; tržište je, barem iz te perspektive, vrijedno postojanja budući da dugoročno donosi sreću velikom broju aktera.

U tom smislu, altruizam ne podrazumijeva obezvrijediti sebe radi drugih već se prije odnosi na usvajanje etike uslužnosti kao puta do sreće za svih, pa tako i za nas same. *ServiceMaster*, kompanija koja klijentima pruža pomoćne usluge čišćenja, održavanja, ugostiteljstva i cateringa svoj ekonomski uspjeh izgradila je na sposobnosti zapošljavanja i motiviranja djelatnika niskih primanja. Propagirane kršćanske vrijednosti iskazane su kao izrazito altruistična moralna svrha: *odnositi se prema zaposlenicima s poštovanjem*. Ovakva svrha, dokazano je u praksi, motivira ljude da rade s posebnom predanošću. Hotelski lanac *Marriot* u sloganu “duh služenja” sažeo je sličnu altruističnu moralnu svrhu. Od 1979. godine *Marriott* se kod zapošljavanja uglavnom oslanja na primatelje socijalne pomoći, prvo u SAD-u, a kasnije i u drugim zemljama svijeta. Ovakva altruistična praksa koja nudi priliku osobnog rasta i razvoja ne zadovoljava samo ljude obuhvaćene programom već i poslovne zahtjeve *Marriott*a jer im osigurava široku bazu jeftine radne snage niskih stopa fluktuacije što, dugoročno gledano, osigurava visoku razinu usluge koju kompanija želi pružiti svojim klijentima. Važno je napomenuti kako *ServiceMaster* i *Marriott* ne mogu tek tako prevariti svoje zaposlenike. Iako ih ne plaćaju mnogo, moraju se svojski potruditi ispuniti obećanja uključena u koncept njihove moralne svrhe, dakle, osigurati ljudima dovoljnu razinu fleksibilnosti kako bi se ovi brinuli o svojim obiteljima.

Zašto?

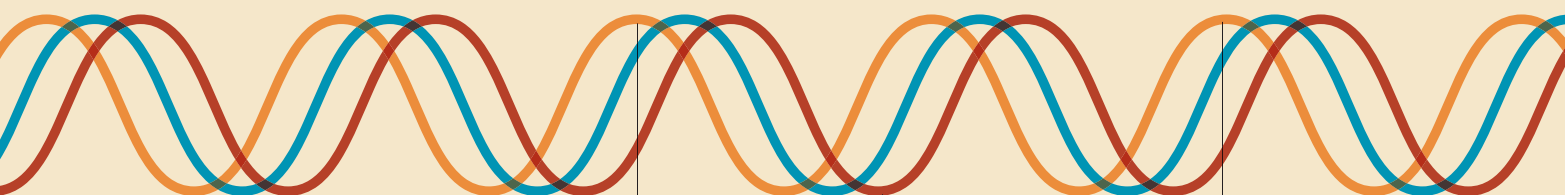
Zašto se na poslu i u privatnom životu učestalo ponavljaju određene životne situacije?

Zašto uvijek reagiramo na isti, a ne na neki drugi način?

Zašto se kontinuirano 'vrtimo u krug', iako se iskreno trudimo promijeniti okolnosti?

Odgovor leži u podsvjesnim programima pohranjenim u ljudskom umu kao zbir proživljenih iskustava, dubokih vjerovanja, uspomena, trauma te kolektivne svijesti koji vas potiču da uvijek iznova prolazite slične životne obrasce.

Jednostavna i moćna Theta Healing tehnika pomaže da se ti programi brzo i učinkovito otkriju i odstrane.



Dopustite sebi primiti ono što vam je namijenjeno

Otkrijte svoju životnu misiju i viziju i uskladite se sa njom.

Uklonite podsvjesni strah od neuspjeha

Izmijenite način na koji mislite i osjećate radi oslobađanja svojih punih liderskih potencijala

Harmonizirajte odnose s ljudima koji vas okružuju

Unaprijedite kreativnost i suradnju

Osvjestite obrasce koji koče osobni rast i razvoj

Uskladite se sa strujom života i sukreirajte ono do čega vam je najviše stalo

THETA HEALING

www.thetaway.com

Heroizam: Učinkovitost snage

Heroizam je iznjedrio Rimsko carstvo, pobjednice *Wimbledona* Serenu i Venus Williams te mnoge respektabilne kompanije poput *Standard Oila* i *Microsofita*. Kada su Gary Hamel i C.K.Prahalad (u časopisu *Harvard Business Review*, op.ur.) opisali pojam “strateška namjera” kao “opsesiju pobjeđivanjem” povezanu s “herojskim ciljevima” zapravo su nesvjesno zagovarali ovu moralnu svrhu kao ključno sredstvo poslovne uspješnosti. Ambiciozni plan Billa Gatesa da u svako osobno računalo ugradi svoj operativni sustav predstavlja baš takvu vrstu “opsesije za pobjeđivanjem”. Specifični ciljevi, sami po sebi, nemaju toliku snagu pokretanja ljudi koliko ambicija, odvažnost ili heroizam koji se u njima očituju.

Henry Ford je zasigurno bio najveći heroj industrijalizacije svoga vremena. Površno gledano, iz njegove ambicije “demokratizacije automobila” smanjenjem troškova proizvodnje i uvođenja dnevne radničke plaće od 5 US\$ naslućujemo snažnu Humeovsku moralnu svrhu, želju da se istovremeno usreći kupce i radnike. No, Ford je tijekom svog životnog vijeka slijedio posve drugačije

društvene i gospodarske ciljeve. Dobrobit kupaca i zaposlenika u manjoj mu je mjeri bila važna od ambicije da svijetu nametne svoju volju pomoću tvrtke *Ford Motor Company* koju je često nazivao svojim “strojem”.

Herojska moralna svrha poput Fordove crpi svoju snagu iz Nietzscheovih promišljanja prema kojima su tek neki ljudi istinski slobodni. Spadate li u usku skupinu “odabranih” tada neizbježno morate provoditi svoju volju i voditi. U protivnom, trebate slijediti lidere diveći se njihovoj nadljudskoj snazi. Za Nietzscheovce, ultimativni razlog djelovanja ogleđa se u povećanju sveukupnog ljudskog postignuća i učinkovitosti.

Pišući u Njemačkoj krajem 19. stoljeća, Friedrich Nietzsche se zgražavao nad “mediokritetstvom demokratskog doba”. U novonastajućim birokracijama industrijskog doba, pisao je, “samo stoka u krdu dostiže slavu” umjesto “višeg čovjeka, više duše... kreativne plenipotencije i gospodskog držanja”. Žudio je za vladavinom uzvišene aristokracije i zagovarao opravdanost Francuske revoluciju jer je utrla put Napoleonu.

“Želimo postati... novim, jedinstvenim, neuporedivim ljudskim bićima” pisao je Nietzsche, “koja će vladati prema zakonima i sama sebe stvarati”. Kako bi to postigli, potrebna je određena vrsta karaktera, a na potrebnu razinu *brabrosti, ponositosti i čvrstine* rijetko nailazimo u ljudskih bića. Navedena promišljanja poprilično jasno ukazuju zbog čega se njegova moralna teorija koristila kao opravdanje ekstremnosti fašizma. Usprkos tome, mnogi moderni spisatelji na području menadžmenta, uz laskanje liderstvu, postignućima i snazi, Nietzscheovu volju za pobjeđivanjem u svojim radovima nesvjesno postavljaju za temeljnu moralnu pretpostavku.

Herojska moralna svrha poput Fordove crpi svoju snagu iz Nietzscheovih promišljanja prema kojima su tek neki ljudi istinski slobodni. Spadate li u usku skupinu “odabranih” tada neizbježno morate provoditi svoju volju i voditi.

Svrha u praksi

Ken Andrews, “otac” područja poslovne strategije, često je pisao o tome kako uspješnost pojedine strategije u mnogome ovisi o razini emocionalne potpore koju će ona zadobiti u srcima i mislima predsjednika uprave, članova uprave i zaposlenika općenito. Stoga su uspješne strategije u konačnici uvijek oblikovane uz pomoć moralne svrhe, barem u velikim kompanijama stanovite povijesti.

Istraživanja pokazuju da u srednjoročnom ili dugoročnom razdoblju organizacijska klima u većoj mjeri ovisi o jakosti moralne svrhe organizacije nego o karizmatičnosti ili snazi lidera. A karizmatični lideri, poput Sama Waltona, učinkoviti su upravo radi toga što jasno i nedvosmisleno komuniciraju svoju moralnu svrhu; lideri koji sljedbenike pokušavaju inspirirati isključivo snagom osobnog karaktera u najboljem slučaju tek su kratkoročno uspješni. Neke ugledne kompanije poput 3M-a održavaju visoku razinu morala i pritom se ne oslanjaju na karizmu. Moralnu svrhu smatraju ključnom privlačnom, angažirajućom i motivirajućom energijom.

U svojoj suštini, konkurencija među velikim tvrtkama uvijek se svodi na borbu različitih moralnih ideja. *Apple* i *Microsoft*, primjerice, uvelike se razlikuju po vlastitom razumijevanju onoga što je u svijetu bitno: vrhunski dizajn i inovacije (*izvrsnost*) nasuprot učinkovitosti usmjerene na široke mase (*heroizam*). Navedene ideje potom privlače točno određene ljude, osnažuju njihov angažman i upravljaju njihovim strategijama stvarajući istovremeno moralne temelje organizacije u očima javnosti.

Pobjednici tržišnog natjecanja, u nekom specifičnom trenutku, uvijek budu one tvrtke

koje moralnu svrhu najbolje usklade s aktualnim okruženjem. Stoga su Nietzscheovska nastojanja Henryja Forda usmjerena masovnoj proizvodnji automobila radi dominacije industrijom, u razdoblju prije Prvog svjetskog rata stvorila konkurentsku prednost. No, nakon Prvog svjetskog rata ista moralna svrha više se nije mogla nositi s rastućim potrebama kupaca pa je zato, budući da je kompanija altruistično težila prepoznavanju potreba kupaca te u skladu s time nudila automobile koji će zadovoljiti nove potrebe, *General Motors* Alfreda Sloana uspio preći *Ford Motor Company*. GM-ova Humeovska etika, usmjerena primarno na kupca, pokazala se posebno uspješnom u razdoblju od 1929. do 1985. godine kada je vodeću poziciju preuzeo *Toyotin* Aristotelovski ideal *izvrsnosti*.

Moralna svrha podupire stvaranje zajednica eksperata prelazeći onkraj granica organizacije. Tako je *otkriven* oblikovalo Silicijsku dolinu; modna i reklamna industrija utjelovljuju *izvrsnost*, a farmaceutska industrija je uspješna zahvaljujući svom *altruizmu* ili pak neuspješna ako je javnost ne doživi dovoljno altruističnom.

Ken Andrews često je pisao o tome kako uspješnost pojedine strategije u mnogome ovisi o razini emocionalne potpore koju će ona zadobiti u srcima i mislima predsjednika uprave, članova uprave i zaposlenika općenito.

Važnija uloga istinskih poslovnih lidera ogleda se u njihovoj *povezanosti* i *usklađenosti* s moralnim strujanjima koja znatno utječu na njihove kolege. Ljudi jednostavno ne vole “komercijalizirano liderstvo”, već žele *principijelnost*.

Godine 2001. kompanija *GlaxoSmithKline* izašla je u javnost s novom strategijom unaprijeđenja zdravstvene skrbi zemalja u razvoju obvezavši se osigurati im lijekove po niskim cijenama, trajne programe istraživanja uobičajenih bolesti na tim prostorima te niz različitih partnerstva u zajednici. Prema knjizi *Profits with Principles* autorica Ire Jackson i Jane Nelson (Doubleday/Currency, 2003.) kompanija je u ovu akciju ušla bocnuta bijesom javnosti zbog visokih cijena lijekova u nerazvijenom svijetu, posebice lijekova za liječenje AIDS-a. Tada je Južnoafrička vlada, potaknuta kompleksnom situacijom u zdravstvenom sustavu zemlje, donijela jedan diskutabilan zakon prema kojem je, u određenim uvjetima, moguće zanemariti patentne obveze za lijekove. Potom je *GlaxoSmithKline*, udružen s nekim drugim proizvođačima, tužio vladu čime je navukao na sebe toliko snažnu protureakciju javnosti da su se čak i institucionalni investitori zabrinuli za ugled tvrtke.

S razvojem inicijative liderima *GlaxoSmithKlinea* ostaju dvije mogućnosti izbora: inicijativu mogu nastaviti kao program odnosa s javnošću kako bi se umirili klijenti, investitori i zaposlenici. S druge strane, mogu dosljedno nastaviti kako bi iskoristili

njezin strateški potencijal. Svjesni veličine tržišta zemalja u razvoju i privilegija koje su razne farmaceutske kompanije ostvarile u prošlosti (primjerice *Merck* nakon Drugog svjetskog rata u Japanu), moguće je pokušati repozicionirati kompaniju i pretvoriti je u vodećeg svjetskog opskrbljivača lijekovima. Tek tada bi strategija i svrha kompanije u potpunosti bile međusobno konzistentne.

Poslovni lideri ne mogu se pretvarati kako njihovi potezi nemaju posljedice. Stoga je osoba koja želi postati liderom primorana odbaciti tradicionalne uloge: imućnog poduzetnika ili investitora, ustrajnog izvršnog direktora ili karizmatičnog lidera koje su se tijekom vremena pretvorile u običnu robu koja se može - svjesno izabrati ili pak kupiti ili prodati na tržištu (specijalnost tvrtki za regrutiranje). Mnogo važnija uloga istinskih poslovnih lidera ogleda se u njihovoj *povezanosti* i *usklađenosti* s moralnim strujanjima koja znatno utječu na njihove kolege. Ljudi jednostavno ne vole “komercijalizirano liderstvo”, već žele *principijelnost*. Uspješno ispunjavanje takve uloge podrazumijeva ispravno shvaćanje moralnosti koja utječe na ljude, bili oni toga svjesni ili ne.

Posve je razumljivo kako lideri moraju razviti kompetitivne strategije na osnovu snaga svoje tvrtke. No, pritom moraju imati na umu kako se teži dio, onaj koji čini razliku na tržištu, ne odnosi na strategiju već na pronalazak *izvora inspiracije* koji će istu provesti u djelo. Upravo iz toga proizlazi ogromna važnost i snaga *moralne svrhe* koja dosljedno i dugoročno potiče na djelovanje. Moralnu svrhu možemo smatrati najvažnijom komponentom modernog poslovnog liderstva koju se teško imitira čime se ista automatski promiče u osnovni izvor trajne konkurentske prednosti koja može desetljećima održavati tvrtku.

Od moralne svrhe do strategije

Ako je vaša moralna svrha “otkriće”: Uzmimo na primjer *Intel*. “Samo paranoidni preživljavaju”, bila je ‘mantra’ Andy Groove, ex CEO-a *Intela*. Ponavljao ju je ne zato što se plašio svijeta već zato što je znao da nikada ne smije mirovati. Richard Branson u *Virginu* primjenjuje sličnu etiku: u neprestanoj je potrazi za novim izazovima koji će testirati njegov neformalni, prema klijentima usmjeren poslovni model. Najuspješnije internetske kompanije poput *eBaya*, *Amazona*, *Googlea* ili *Yahooa* oduvijek su bile osposobljene za otkrića (neke druge, u javnosti često hvaljene dot.com kompanije poput *WebVana* i *Pricelinea* nisu mogle uspjeti jer su se vodile moralnom svrhom heroizma). Izazov za vašu strategiju nastati će sa sazrijevanjem vaše tvrtke: možete li, poput *Intela*, kontinuirano pronalaziti nove ideje ili ćete morati promijeniti svoju moralnu svrhu, poput brojnih mladih inovativnih kompanija? Primjerice, *Microsoft* i *Nokia* u procesu svojega sazrijevanja učinili su isto!

Ako je vaša moralna svrha “izvrsnost” zaboravite na strategiju troškovnog vodstva; nikada je nećete postići jer vi ne prodajete “samo robu”. Vaši profiti ovise o vrhunskim performansama. Iz tog razloga *Apple* svoja računala cijeni znatno više od *Della*, jer su ljudi svjesni da kupuju stroj drukčijih performansi. Doduše, u prošlosti se više puta desilo da tvrtke, poput *Motorole* ili *Deutsche Bank*, pokušaju kombinirati troškovno vodstvo sa svrhom izvrsnosti što se nije pokazalo baš najboljim strateškim rješenjem. Istovremeno valja istaknuti kako vam za izvrsnost nije potrebna velika kompanija; možete uspjeti pomoću male, inovativne hijerarhije. Primjerice, *Berkshire Hathaway*, tvrtka Warrena Buffeta, zapošljava tek šestoricu djelatnika. Prema standardima automobilske industrije, BMW je vrlo mala, ali zato iznimno profitabilna organizacija. Dakle, u kontekstu svrhe izvrsnosti ranjivost proizlazi iz osrednjosti. U vrijeme kada je Steve Jobs napustio funkciju izvršnog direktora *Applea*, kvaliteta dizajna počela je opadati, a gubici rasti. Tvrtka *J. Sainsbury* također je krenula silaznom putanjom nakon što je u javnosti izgubila percepciju dobavljača “najsvežije hrane u Velikoj Britaniji” (*Tesco* im je preoteo titulu tako što je obučavao zaposlenike da s polica hitro uklone hranu koja nije bila ili nije izgledala savršeno svježe).

Ako je vaša moralna svrha “altruizam”, ranjivi ste u mjeri u kojoj će vas javnost percipirati licemjernim. U trenutku kada se *Wal-Mart* ili *Marks&Spencer* počinju percipirati “poslodavcem koji iskorištava radnike”, zaposlenje u navedenim tvrtkama prestaje biti privlačno. Nastojanje Williama Claya Forda da promijeni svrhu *Ford Motor Company* iz učinkovite u altruističku pokazalo se neuspješno budući da on, kao čovjek, nije uskladio svoje “riječ s djelima”. Kao lider nikada nije pokazao istinsku spremnost sve riskirati radi zacrtanog altruističkog cilja zaštite okoliša. (Toyota je uspjela sa svojim hibridnim automobilom *Priusom* radi svoje potpune, lako uočljive predanosti zaštiti okoliša, kao opredmećenja izvrsnosti koja predstavlja njihovu moralnu svrhu). Zbog svega navedenog, kompanije koje odaberu altruističku svrhu trebaju očekivati i pripremiti se za žestoku tržišnu konkurenciju. Stoga bi, poput *Wal-Mart*a i drugih uspješnih altruističnih kompanija i fondacija, morale pokazati izrazitu financijsku disciplinu kako bi osigurale potrebna sredstva za održavanje altruizma.

Ako je vaša moralna svrha "heroizam" drugi će vas primarno poštovati radi vaše snage i učinkovitosti. Odabirom svrhe *heroizma* organizacije moraju znati da svoj ugled neće poboljšati altruizmom ili višom razinom kvalitete. Vlasnik *Microsofta*, kompanije poznate po dominaciji u svojoj industriji, sa suprugom je pokrenuo zakladu *Bill & Melinda Gates Foundation*. Izumitelji proizvodnog koncepta "pokretne trake", *Ford Motor Company*, kupili su *Jaguar*, proizvođača koji se ističe elegantnim ručnim radom, dakle posve drukčijim pristupom proizvodnji automobila. Međutim, takvi i slični pokušaji širenja horizonata nisu polučili značajnije rezultate jer njihovoj svrsi najbolje pristaje kvaliteta *borbenosti*; mlade aviokompanije u usponu poput *Southwesta* vješto koriste moralnu svrhu heroizma slabeći njome samodopadne, već duže vrijeme altruistične aviokompanije koje su lojalnost klijenata počele uzimati zdravo za gotovo. Lideri herojskih kompanija učinkovitost postižu uz pomoć kontrole; izjava legendarnog Jacka Welcha "uzmite sudbinu u svoje ruke ili će to učiniti netko drugi" primjer je heroične strategije koja traži *opseg*, barem takav *opseg* koji osigurava dominiranje određenom tržišnom nišom. Ne možete li postati liderom ili barem prvim sljedbenikom unutar određene tržišne domene, što je Welch pokušavao postići sa svakim pojedinim biznisom GM-a, vjerojatno nećete uspjeti realizirati korisnosti ove moralne svrhe. Iako trenutno ne morate tamo biti, svakako morate razviti pouzdanu strategiju koja će vas tamo odvesti.

Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, www.inceatus.hr



Translated and reprinted by permission of **strategy+business**. This article was originally published under the English title: *The Realist's Guide to Moral Purpose*, Nikos Mourkogiannis, Winter 2005. Copyright ©2012. by **strategy+business**.

strategy+business



Nikos Mourkogiannis, autor knjige *Purpose: The Starting Point of Great Companies* koju su ugledni časopisi *Strategy+business*, *Fast Company*, *Leadership Now* i 800-CEO-READ 2006. godine proglasili "poslovnom knjigom godine" u svijetu.

IBM Hrvatska pobjednik 5. natjecanja u rješavanju poslovnih slučajeva (CSC)

IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

Dana 15. i 16. veljače u zagrebačkom hotelu Antunović, u organizaciji hrvatskog Alumni kluba IEDC-Poslovne škole Bled, održano je tradicionalno dvodnevno "Natjecanje u rješavanju poslovnih slučajeva", tzv. Case Study Competition (CSC). Na natjecanju su sudjelovali predstavnici sedam hrvatskih tvrtki: Cemexa, Francka, Hrvatske pošte, IBM Hrvatska, Iskona, Končara i Podravke.

Natjecanje koje već petu godinu za redom organizira IEDC Alumni klub Hrvatska ove je godine održano na temu "Izrada marketinškog plana poduzeća suočenog s višegodišnjim padom tržišnog udjela"; poslovni slučaj odabrao je IEDC Alumni klub Hrvatska u suradnji s IEDC-Poslovnim školom Bled. Sedam timova vodećih hrvatskih tvrtki nakon dva dana kontinuiranog rada predstavilo je svoja rješenja profesoru i stručnom žiriju koji su odlučili da je IBM Hrvatska najbolje riješio zadani poslovni izazov.

"IEDC međunarodna je poslovna škola s mrežom alumni klubova u 14 europskih država, dok je onaj afrički, 15. po redu, trenutno u osnivanju. Stoga ćemo natjecanje u rješavanju poslovnih slučajeva ove godine proširiti s Hrvatske i na druge države. Finalno natjecanje Global IEDC Case Study Competition organizirat ćemo 18. i 19. rujna na Bledu," ističe **prof. dr. Danica Purg**, dekanica i direktorica IEDC-Poslovne škole Bled.

"Pobjednički tim iznimno je kvalitetno strukturirao tri ciljana tržišna segmenta, te za svaki posebno izradio razvojni program, troškovnu strukturu i koristi za tvrtku. U dobro pripremljenim prezentacijama jasno su pokazali kako će inovativno upravljanje marketinškim troškovima osigurati porast tržišnog udjela", istaknuo je ugledni međunarodni stručnjak **prof. dr. Randy Kudar**.

"Case Study Competition smatramo iznimno poučnim iskustvom. Konstruktivne upute članova žirija puno su nam pomogle u ostvarenju željenog rezultata. Pobjeda je potvrdila ispravnost našeg pristupa analizi slučaja i pripremi strategije. Veoma smo sretni i ponosni postignutim!" naglasili su **članovi pobjedničkog tima**.

"Glavna svrha natjecanja usavršavanje je sposobnosti analitičkog promišljanja i timskog rada mladih perspektivnih menadžera, metodom rješavanja konkretnih poslovnih situacija," kažu **Tomislav Čorak, Goranka Padavić i Bojan Mati**, članovi organizacijskog odbora IEDC Alumni kluba Hrvatska.

IEDC Alumni klub Hrvatska okuplja diplomante IEDC-Poslovne škole Bled kako bi u zajednici mladih hrvatskih lidera i menadžera promovirao značaj poslovne edukacije i cjeloživotnog učenja. U namjeri da hrvatskoj javnosti demonstrira naprednu metodologiju učenja i njene koristi za mlade menadžere, hrvatski IEDC Alumni klub je 2008. godine organizirao 1. natjecanje u rješavanju poslovnih slučajeva. Radi iznimnog uspjeha i velikog interesa sudionika, okupljanje u Hrvatskoj postalo je u međuvremenu tradicionalno.



Po završetku finalnih prezentacija svih timova, voditelj natjecanja, prof. dr. Randy Kudar, profesor emeritus na kanadskoj Richard Ivey School of Business i na IEDC-Poslovnoj školi Bled, proglasio je pobjednika: **IBM Hrvatska**, u sastavu **Ema Logue, Adrian Gjergizi, Ivana Janković, Zrinko Mikić i Tihomir Cirkvenčić** najbolje je riješio zadani poslovni izazov.



IEDC - Poslovna škola Bled
Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija;
tel.: +386 4 5792 500; info@iedc.si
www.iedc.si



q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

PORTAL ZA NOVE LIDERE

Mudre poruke vodećih
svjetskih stručnjaka:

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

i mnogih drugih...

www.business.hr
www.iedc.si
www.quantum21.net

