

qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



Sustavno razmišljanje

No. 1 / Vol. II / Zima 2010.

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 1 / Vol. II / Zima 2010.
ISSN 1846-9590

Izdavači:

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

COTRUGLI
BUSINESS SCHOOL
Accredited by
Association
of MBAs
MBA **EMBA** **CEMBA**

U suradnji s:

business.hr

Za izdavača: Marko Lučić / **Upravni odbor:** Ana Jergović (Cotrugli BS), Damir Čičak (Business.hr), Daniela Miljan (Quantum21.net), Dragan Salarić (Cotrugli BS), Marko Kučić (Cotrugli BS), Marko Lučić (Quantum21.net), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Marc Luyckx Ghisi (Cotrugli BS), Marko Lučić (Quantum21.net), Mike George (Cotrugli BS), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Peter Brew (Cotrugli BS), Verna Alee (Cotrugli BS) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćirković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Inceatus / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing i prodaja:** qLife@cotrugli.eu +385.1.3667.244 +385.99.209.2002

Partneri:

 Emerald Management First

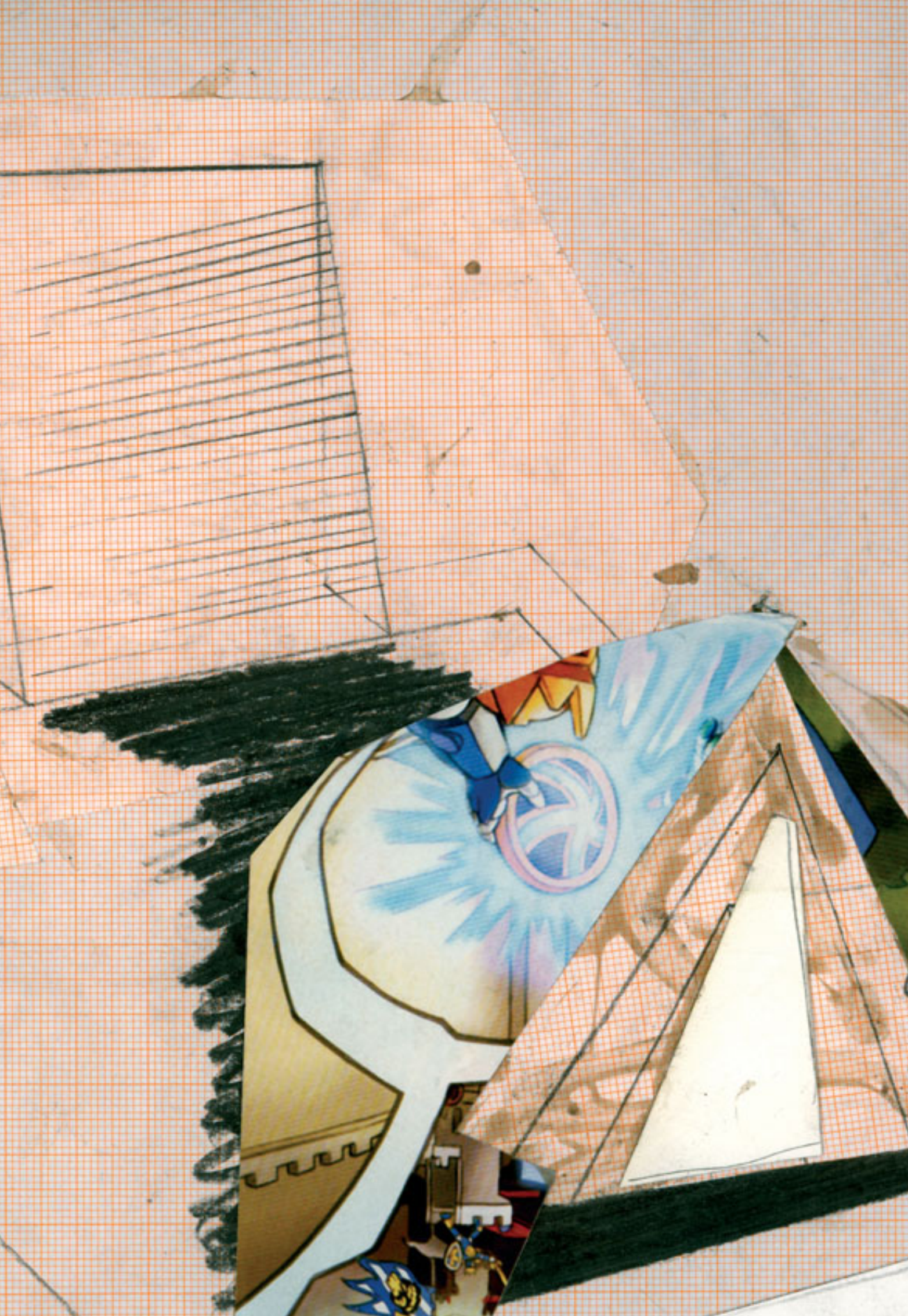
 **JOSSEY-BASS**
An Imprint of WILEY

 PEGASUS
COMMUNICATIONS

 **SoL**
society for
organizational learning

 **WORLD BUSINESS ACADEMY**
Taking responsibility for the whole

Rijeka, Veljača 2010.



7

Tema broja: Sustavno razmišljanje

Marko Lučić

17

Na vrhu ledenjaka

David Hutchens

U stripu *Na vrhu ledenjaka* slikovito se dočarava situacija u kojoj se lideri i menadžeri svakodnevno nalaze, rijetko je kada prepoznaju, a još rjeđe ispravno riješe. Na duhovit način, kroz alegorijsku priču o pingvinima, školjkama i morževima na dalekom Sjevernom polu, autor nam pojašnjava sustavne obrasce koji, sve dok se ne osvijeste, u nedogled sprečavaju organizacijski razvoj.

73

Na vrhu ledenjaka: Dublji uvid u priču

David Hutchens

Tekst iznosi znanstvenu podlogu stripa te tako olakšava razumijevanje novog načina razmišljanja, otkrivanje nevidljivih veza i njihove učinke na sustav u cjelini. Zvuči li vam ovo poznato: naporno radimo bez nekih značajnijih rezultata; rješenja koja smo osmislili *danas* već *sutra* su uzrokovala još veće probleme; inicijative koje smo pokrenuli sjajno su započele da bi se vrlo brzo "ispuhale" i posve izgubile energiju...? Problem leži u nevidljivim silama u pozadini funkcioniranja svakog sustava.

97

Intervju: Peter Brew

Dragan Salarić

Jedan od prvih članova IBLF-a (*International Business Leadership Forum*) i predavač na COTRUGLI BS Peter Brew iznosi svoja promišljanja o koncepciji "održivosti", pravima radnika u svijetu, negativnom utjecaju medija i presudnoj važnosti ljudskog karaktera za izlazak iz teške krize čovječanstva.

111

Primjena sustavnog pristupa: Primjer iz Hrvatske

Miljenko Cimeša

Problematika hrvatskog gospodarstva gledana iz sustavne perspektive pokazuje da rješenja moramo potražiti na "dubljim" razinama sustava, radije nego da uvijek iznova koristimo tzv. "hitra rješenja" (eng. *quick fixes*) pa se onda, poput pingvina u priči *Na vrhu ledenjaka*, čudimo da ne donose očekivane rezultate. U tome nam pomažu posebne discipline: identifikacija mentalnih modela, timsko učenje, osobno usavršavanje i kreiranje zajedničke vizije, a sve u cilju prepoznavanja *poluge* odnosno onih elemenata u sustavu čijom se promjenom najviše utječe na funkcioniranje sustava kao cjeline.

121

Sustavno razmišljanje u malom i srednjem
poduzetništvu

Tim Hickey

Autor je bivši izvršni direktor jednog malog poduzeća kojeg je Uprava angažirala kako bi zaustavio negativne trendove i transformirao sustav. U tekstu iz prve ruke doznajemo o njegovim razmišljanjima i aktivnostima poduzetim tijekom osamnaest mjeseci vođenja tvrtke.



ROKO TOURS

Agencija za turističku djelatnost

Predmet: Flex Business Start tarifa
Datum: 15.02.2010.

Dragi barba,

Kad sam čuo od kuma Miljenka da se i Ti spremaš otisnut u poduzetničke vode, reko da Ti se nađem s pokojim savjetom. Kao prvo, ideja da se s Antom i Franom baciš na uzgoj školjaka u akvatoriju ispred roditeljske kuće Ti je odlična! Jedan roni, drugi tovari, treći prodaje i šta ćeš više za početak. Kao drugo, tija bi Te uputit da vam ne bi bilo loše uzet Flex Business Start (čitaj 'fleks biznis start') tarifu za zvanje po 0 kuna, slanje SMS poruka i mejlova između kuće, auta i peškarije! To Ti je baš za obrte i male firme do 3 čovika kakva je vaša, a sve Ti je samo 48 kuna mjesečno i na jednom računu. Znači, uzmi tu Flex Business Start tarifu i neš požaliti! Eto, zasad toliko, pa kad bude prva buzara, da nas se sjetite. Ko će se pomagat ako nećemo mi svoji.

Pozdravlja Te,
Tvoj Roko



Preporučuje
Roko Tours!

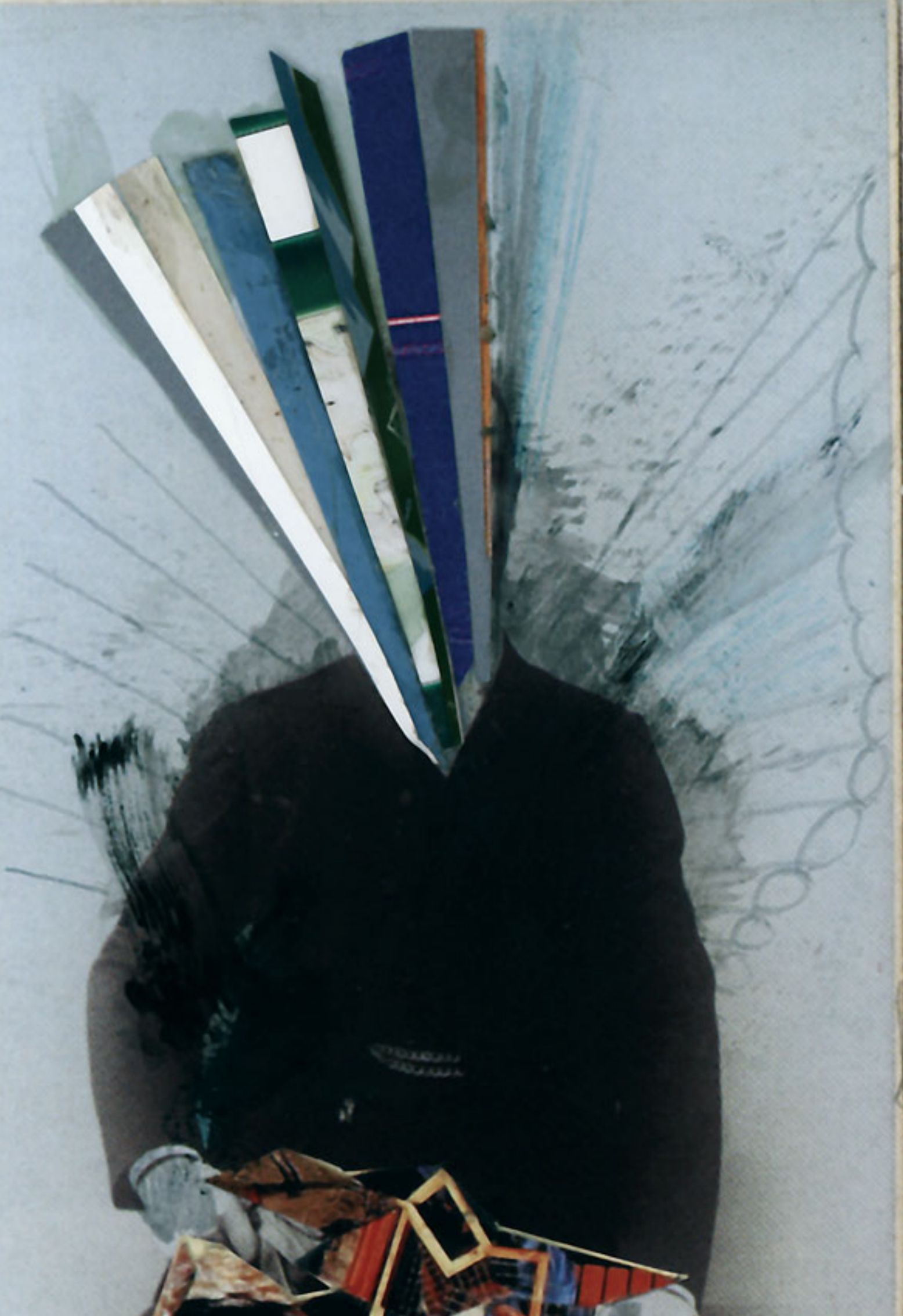
Nokia 2700

1 kn

Flex Business Start

Živjeti zajedno

T-Mobile



Uvodnik

Sustavno razmišljanje

Marko Lučić

P oštovani čitatelji, pred vama je novi broj stručnog časopisa *qLife* koji u ovom broju istražuje *sustavno razmišljanje*, temeljnu koncepciju moderne znanosti i umjetnosti liderstva koja se u hrvatskoj stručnoj javnosti, iako posebno značajna, veoma rijetko spominje. Pojam “sustavno razmišljanje” zapravo se odnosi na moćnu novu perspektivu gledanja na stvarnost u kojoj živimo i radimo, na poseban stručni jezik i skup alata koji se koriste za rješavanje “tvrdoglavih” problema koji se u našoj svakodnevici kontinuirano ponavljaju. Čvrsto se oslanja na znanstveno područje “dinamike sustava” (eng. *system dynamics*) dovodeći u središte pozornosti *odnose*; između različitih elemenata istog sustava te među različitim sustavima.

Nasuprot Descartesovom redukcionizmu, toliko uobičajenom među hrvatskim liderima i menadžerima u poslovnom i javnom sektoru koji ustrajne “probleme” uvijek rješavaju istom metodom: izoliranjem “problema” iz šireg konteksta te zatim “popravljanjem” tako izoliranih komponenti, *sustavno razmišljanje* nam poručuje da prihvatimo holistički svjetonazor, shvatimo u kojem su odnosu i na koji način promatrani “problemi” povezani među sobom i s višom cjelinom kako bi ih mogli učinkovito riješiti.

Iako se možda na prvi pogled čini apstraktnom, koncepcija *sustavnog razmišljanja* posve je stvarna i praktična te se svi mi, više ili manje svjesno, gotovo svakodnevno s njom susrećemo. Primjerice, vjerojatno ste se već našli u sličnoj situaciji: novi kolega, nedavno postavljen na funkciju voditelja logistike u vašem poduzeću, u želji da se dokaže i “riješi” problem visokih troškova skladištenja i transporta, stvara vama, voditelju prodaje, nove probleme u obliku povećanog nezadovoljstva kupaca zbog

kašnjenja isporuke. Policija se također susreće sa sličnim situacijama. Kratkotrajnu radost radi uhićenja dilera droge u jednoj gradskoj četvrti ubrzo prekida spoznaja da je središte kriminalne aktivnosti sada prebačeno u novu četvrt. Još i gore, nakon uhićenja kompletnog dilerskog lanca realnost “na ulici” postaje još težom budući da je prekidanje redovnog lanca opskrbe utjecalo na smanjenje ponude, zatim na povećanje cijene droge na ulici, zatim do povećanja “privlačnosti” kriminalne aktivnosti te na kraju do povećanja broj involviranih osoba.

Sličan primjer negativnih posljedica proizašlih iz pozitivnih namjera u Hrvatskoj su nedavno iskusili mali brodograditelji i trgovci u sektoru nautike. Što se dogodilo? U trenutku rasplamsavanja gospodarske krize Vlada RH, u dobroj namjeri i s ciljem osiguranja stabilnosti državnog budžeta, donijela je niz odluka o povećanju fiskalnih nameta u gospodarstvu. Jedna od njih se odnosila i na znatno povećanje trošarina u sektoru nautike. Linearно gledano, računica je bila jednostavna: povećanjem nameta na nova plovila prikupiti iz sektora nova sredstva za državni budžet. No, sustav je “mislio” drugačije pa su zbog povećanih trošarina proizvodnja i trgovina posve zamrlili. Proizvodni pogoni počeli su se zatvarati jedan za drugim što je na burzu rada odvelo gotovo tisuću radnika s pravom primanja državnih naknada za nezaposlene.



Marko Lučić, Quantum21.net
urednik i član uprave

Tako su se znatna sredstva umjesto u proračun slila iz proračuna.

Za razliku od navedenog, relativno jednostavnog i očiglednog primjera, koncepcija *sustavnog razmišljanja* ponekad nas dovodi do posve neočekivanih uzroka “problema” i s njima povezanih rješenja. Znakovit je tako primjer Mumbaia, najvećeg grada Indije koji je posljednjih desetak godina gotovo udvostručio broj stanovnika čime su stvoreni gotovo apokaliptični uvjeti života. Nakon niza neučinkovitih intervencija, lokalne su vlasti ipak shvatile u čemu je problem: nova klasa imućnih građana, u skladu s indijskom kulturom i običajima, znatan dio prihoda odvaja za gradske restorane kako bi ovi na kraju dana nahranili siromašne i gladne. Znajući da više neće biti gladni, siromašni ljudi dolaze živjeti u grad. Stoga se lokalnoj upravi nametnuo pomalo nevjerojatan zaključak: sve dok imućni nastave s donacijama broj stanovnika nastaviti će se povećavati!

Dakle, uvijek imajte na umu da “nije sve onakvim kakvim se čini”, da današnji problemi potječu od jučerašnjih “rješenja”, da vam “više truda” u svijetu složenih sustava neće baš previše pomoći, da će vas “logična rješenja” obično vratiti na početak te da lijek (rješenje) često zna biti gori od same bolesti (problema).

Ugodno čitanje!



COTRUGLI

BUSINESS SCHOOL

Nikada ne sumnjajte u snagu male grupe odlučnih ljudi koji žele promijeniti svijet. Upravo to i jest jedino što ga je ikada mijenjalo.

Margaret Mead

Na samom početku djelovanja COTRUGLI Business School, mala grupa intelektualaca i poslovnih ljudi okupljenih oko World Business Academy udružila se oko ideje pokretanja nove poslovne škole. Zacrtni cilj je bio da će škola stvarati lidere koji podjednako vode računa o Planetu, profitu i ljudima kojima su okruženi, tj. o čitavoj zajednici. Od tada do danas, COTRUGLI je postala međunarodno akreditirana škola kroz čije je programe poslovne edukacije prošlo preko pet tisuća ljudi iz čitave regije. Prilog u ovom broju qLife časopisa, koji se sa sličnom idejom razvija u okrilju škole, pismeni je put prenošenja dojmova polaznika našeg Executive MBA programa. Usmenim putem ćemo vam je rado prenijeti sami.

COTRUGLI tim





BIOVEGA

Jadranka BOBAN PEJIĆ, Direktorica
Žana HINEK, Voditeljica lanca bio&bio trgovina

Najbolje što priroda i čovjek mogu dati je Biovega misija jer tržištu nudi bogati asortiman od oko 1700 najkvalitetnijih, domaćih i svjetskih, cjelovitih ekoloških proizvoda. Velika se pažnja posvećuje i edukaciji kupaca pružanjem istinitih informacija o vrijednostima cjelovitih ekoproizvoda i njihovom utjecaju na zdravlje. U sklopu tvrtke djeluju veleprodaja, bio&bio trgovine, Studio za prirodnu njegu Orgona te restoran Nova, koji su u svoje poslovanje preslikali spomenutu misiju. Najveću snagu i konkurentsku prednost ove tvrtke čine zaposlenici. Njih devedeset, prosječne dobi 35 godina, prihvaćaju i žive Bioveginu misiju, svjesni dobiti svog rada.

JBP: S obzirom da se Biovega u posljednje tri godine dvostruko uvećala osjetila sam potrebu da unaprijedim, ali i provjerim svoje znanje. Razmišljajući o poslovnoj školi odabrala sam COTRUGLI jer su mi se sviđali načini odvijanja modula i sam program te to što je naglasak stavljen na praktična iskustva. Za vrijeme pohađanja programa najkorisniji su mi bili moduli vezani za strategiju, leadership te HR i osobni razvoj jer sam osjećala da odmah mogu primijeniti naučeno u svakodnevnim situacijama. Osim edukacije, vrlo su mi dragocjene bile razmjene iskustava s kolegama u grupi i networking. Također, budući da sam dipl. defektolog te sam znanje stjecala kroz praksu i vođenje Biovege zadnjih 15 godina, COTRUGLI mi je pomogao da potvrdim svoje kvalitete i iskustva iz prakse, ali i da osvjestim obrasce koje sam brzo promijenila i unaprijedila. Biovega kao poduzeće koje ima sve veći ugled na tržištu sigurno je profitirala našom edukacijom, ali i samom činjenicom da ulažući u kvalitetno školovanje pokazujemo ozbiljnost i posvećenost poslu kojim se bavimo.

ŽH: Uvijek sam birala edukacije koje mi nude praktično znanje, jer sam kao jedan od vodećih menadžera u Biovegi imala zadatak nuditi rješenja za poslovne situacije, a to zahtjeva stalnu informiranost i primjenu novih znanja i metoda. EMBA program na COTRUGLI-ju je na najkvalitetniji način zadovoljio moju potrebu za daljnjim profesionalnim razvojem i stjecanjem primjenjivog znanja, pružajući mi uvid u praksu i nove metode iz područja ekonomije. Sam proces prolaska kroz EMBA module i konačno stjecanje diplome utječu na povećanje poslovnog samopouzdanja i izoštravaju sliku o vlastitim vrijednostima mjereći se s najboljima. Iako je poslovna situacija bivala sve izazovnije i zahtjevnija, izreku „Nema se vremena“ transformirala sam u „Za važne stvari se uvijek stvori vrijeme“ te sam organizirala poslovni i privatni život, zahvalna što mi je Biovega ukazala povjerenje i investirala u moju edukaciju na COTRUGLI-ju.



Aco MOMČILOVIĆ

L'OREAL, Human Resources Specialist

COTRUGLI Business School upisao sam zbog potrebe za daljnjim usavršavanjem te da bih što uspješnije obavljao svoj sadašnji posao i unaprijedio karijeru. Na osnovi informacija koje sam prikupio o COTRUGLI-ju postavio sam visoke kriterije vezane uz kvalitetu Executive MBA programa za kojega sam se odlučio. Sa zadovoljstvom priznajem da su moja očekivanja i više nego ispunjena jer je program odlično osmišljen, a predavači su zanimljiviji i raznovrsniji nego što sam se nadao.

Na modulima sam stekao osjećaj uključenosti u svjetske tijekove i događanja, koja predavači svojim iskustvom povezuju s lokalnim okolnostima i potrebama. Osim zanimljivih modula koji su otvorili nove vidike, posebno mi je zadovoljstvo bilo upoznati iznimno kvalitetne ljude koji rade na zahtjevnim pozicijama u cijeloj regiji. Oni su nesebično podijelili svoja iskustva s cijelom generacijom i tako me dodatno motivirali da dam svoj doprinos. Mnogi od njih su i kroz neformalna druženja dali veliku količinu vrlo korisnih informacija koje izlaze iz okvira bilo kojeg MBA programa. To je dobar pokazatelj motivacije, ali i sposobnosti tih - sa sigurnošću mogu reći - budućih lidera ovoga dijela Europe. Siguran sam da će se mnoga prijateljstva i profesionalni odnosi nastaviti nakon završetka programa. Kao zaključak mogu reći da je škola oplemenila moj život pružajući mi najbolju priliku za ono što smatram jednom od najbitnijih stvari u životu, a to je osobni i profesionalni rast te stvaranje dugotrajnih kvalitetnih odnosa s ljudima sličnim sebi.

Berislav SOKAČ

ORACLE, Sales Team Leader

Odabir pravog MBA programa jedna je od najboljih stvari koje možete učiniti za sebe ako radite u današnjem poslovnom svijetu. Moj izbor je COTRUGLI Business School. Executive MBA program na COTRUGLI-ju sam odlučio upisati iz nekoliko razloga. Jedan od njih je mogućnost nadogradnje prijašnje tehničke naobrazbe, drugi je druženje tijekom dvije godine edukacije s vrhunskim poslovnim profesionalcima koje škola privlači, a treći je razvoj karijere do punog potencijala.

U svakodnevnoj paleti, životne izazove nastojim što kvalitetnije selektirati, a potom odabrane i prihvatiti. Iz svakog takvog eksperimenta izlazim s novim iskustvom, a iskustvo je najbolji izvor znanja. U svojem šesnaestogodišnjem radnom "eksperimentu" sam stjecao iskustva iz različitih sektora, da bih se zadnjih godina zadržao u području IT businessa. Trenutno radim u najdinamičnijoj IT korporaciji na svijetu, Oracleu. Moje radno mjesto je Sales Team Leader, a od mene se očekuje da razumijem poslovne procese i točne korisničke potrebe te ih kvalitetno prenesem svojem timu koji izvršava implementaciju. Da bih uspješno djelovao u svakodnevnom poslovnim izazovima, prije svega mi pomaže poslovno samopouzdanje stečeno tijekom EMBA programa. Kombinacija 'hard skillsa' poput znanja iz ekonomije, financija, marketinga, poslovnih operacija, menadžmenta i računovodstva, kao i 'soft skills' koje podrazumijevaju leadership, timski rad, etiku i komunikacijske vještine definitivno daju snagu za nošenje sa svim poslovnim izazovima današnjice.



Danijel ŽAMBOKI

FOND ZA REGIONALNI RAZVOJ RH, Predsjednik Uprave

Donijeti odluku koju poslovnu školu upisati oista nije lako. U posljednjih nekoliko godina broj poslovnih škola je sve veći i teže je izabrati onu koja najbolje odgovara tvojim željama. Prije upisa na COTRUGLI Business School sam pomno analizirao sve škole u okruženju, te sam izabrao COTRUGLI. Privukao me prije svega veliki entuzijizam mlade ekipe u školi koja je željela napraviti kvalitetan iskorak u edukaciji poslovnih ljudi u Hrvatskoj, tj. pružiti im MBA program na nivou svjetski priznatih škola. Već nakon početnih odslušanih modula sam uvidio da sam na pravom mjestu, okružen ozbiljnim poslovnim ljudima željnim znanja kao

i ja, podučavan od priznatih svjetskih profesora i okružen mladom ekipom iz COTRUGLI-ja koja je meni i mojim kolegama bila pomoć na svakom koraku. Također, iznimno mi je bilo bitno da je sve naučeno primjenjivo u mom svakodnevnom poslovnom i privatnom životu.

Kada bih morao izabrati ono što je tijekom edukacije na COTRUGLI-ju najupečatljivije djelovalo na moj stil vođenja ljudi, onda je to da na putu k visokim pozicijama u kompaniji uvijek trebamo misliti i o odnosima s ljudima koje susrećemo na tom putu. Potrebno je dijeliti znanje i izgrađivati mostove suradnje s kolegama, omogućiti i drugima da budu uspješni, a ne razmišljati samo o svojoj uspješnosti ili poziciji koju imamo. Ovakav način razmišljanja pomogao mi je da izgradim kvalitetnije odnose u svojem okruženju, postanem kvalitetnija osoba u poslovnom i privatnom životu, a dvije godine s COTRUGLI ekipom su mi jedan od najljepših perioda u životu. Hvala svima koje sam susreo tijekom školovanja što su mi pomogli da postanem kvalitetnija osoba!



Hrvoje KAPETANOVIĆ

GOLF ZONA, Direktor

COTRUGLI Business School sam se pridružio kao Voditelj poslovanja s Telekomunikacijskim klijentima u Hewlett-Packardu, a radno iskustvo gradio sam i u kompanijama kao što su Computech, Siemens i Accenture. Stalno prisutna želja da svoj posao obavljam što kvalitetnije i efikasnije motivirala me da nastavim edukaciju putem MBA programa. COTRUGLI se pokazao kao škola koja mi je tu dala najviše. Vrhunski međunarodni predavači, tematski moduli posloženi tako da izvrsno odgovaraju menadžerima koji žele bolje razumjeti svoj posao i njegovo globalno okruženje, a sve to u terminima koji omogućavaju normalan privatni i poslovni život.

Tokom dvije godine na COTRUGLI-ju, ogroman utjecaj na mene imali su polaznici i interakcija s njima. Biti u takvom okruženju s ljudima koji su u sličnoj fazi poslovnog života, sa sličnim izazovima i sličnim razmišljanjima te zajedno s njima napredovati kroz module na programu, mi je osim znanja dalo mi je i širinu u razmišljanju, nove ideje te hrabrost i odlučnost za daljnje odluke u životu.

Tvrtku Golf Zona sam pokrenuo 2007. godine i u njen razvoj ugrađujem 100 posto iskustva i znanja stečenih na COTRUGLI-ju. Taj hrabar potez u kriznim vremenima, gdje je golf industrija u našoj regiji još u povojima, teško bi se dogodio bez znanja i iskustava, ili "vjetra u leđa" dobivenog na COTRUGLI-ju. Danas smo vodeća hrvatska tvrtka u ovoj industriji, a poslujemo s klijentima i partnerima iz više zemalja istočne Europe.

Igranje golfa je stil života.

Pripadnost velikoj obitelji COTRUGLI polaznika je definitivno stil života.





Ivana GALIĆ

CROATIA FILM, Direktorica

Karijera mi je započela najvažnijim projektom Croatia filma, Hlapićem. Odgovornost mi je rasla, a preuzimanjem licenčnih ugovaranja s vodećim domaćim tvrtkama i upravljanjem Hlapićem, ubrzo sam imenovana izvršnom direktoricom Croatia filma. Budući da je oglašavanje oduvijek veliki dio poslovanja Croatia filma, dodatne izazove sam potražila u marketinškoj agenciji Spotstudio, na poziciji direktorice. S obzirom da su obje tvrtke vlasnički povezana poduzeća unutar grupe više tvrtki u industriji oglašavanja, marketinga i produkcije, daljnja stepenica u mojoj karijeri bit će pozicija na nivou Uprave grupe.

Brzi razvoj i napredovanje u mom slučaju su rezultat intenzivnog rada i učenja. Pasivno promatranje nikad nije bilo moj izbor. Oduvijek sam željela biti dio struje koja pokreće promjene. U tom smislu je EMBA program na COTRUGLI Business School najbolji izbor za svakoga tko ne želi zaustaviti svoju karijeru da bi učio, već je želi unaprijediti i nadograditi novim znanjima. Upravo to je bila moja misao vodilja prilikom odluke o daljnjem školovanju - pristup koji mi je omogućio da na dnevnoj bazi upotrebljavam nove spoznaje, unaprijedim svoje menadžerske vještine i unesem svježju perspektivu u svoj rad. Uz kvalitetan networking, otvorena komunikacija te dostupnost informacija i znanja ključ su EMBA predavanja i to ih razlikuje u odnosu na ostale programe. Osim razvoja poslovnih funkcija u svrhu postizanja još boljih rezultata, COTRUGLI Business School omogućuje i kvalitetnu edukaciju u segmentu osvješćivanja vlastitih mogućnosti, što je svakom menadžeru u razdoblju karijere kada procjenjuje je li na putu kojem želi biti, ključno.



Joško KASAP

SIEMENS, Direktor Centralne službe nabave i logistike

Početak 2000. do mene je došla informacija da se otvara nova, hrvatska poslovna škola s MBA programom, ali s malo drugačijom strukturom i idejom od standardnih poslovnih škola kojih ima dosta na tržištu. Kada mi je prezentirana ideja koja je stajala iza te poslovne škole, a to je pokušaj da se na jednom mjestu okupe ljudi iz hrvatskog poslovnog okruženja željni novih znanja koja prenose vrhunskih svjetski stručnjaci, ljudi koji će na osnovu svojeg iskustva i sa svježim idejama pokušati na sebi svojstven način utjecati

na modernizaciju i napredak hrvatskog društva te njegovu integraciju u europske i svjetske tokove, bio sam spreman na dodatna odricanja. I tako sam postao polaznik 1. generacije COTRUGLI Business School.

Sve novo što sam na Executive MBA programu naučio ili dodatno potvrdio iz mog poslovnog okruženja unutar Siemensa, nastavio sam primjenjivati u internom i eksternom poslovnom krugu i nakon završetka programa. Često su me prijatelji i kolege pitali zbog čega sam tako dugo u Siemensu i zbog čega ne tražim promjene, a odgovor je uvijek bio isti: "Imao sam sreću da iz prvog pokušaja nađem poslovno okruženje koje mi kao osobi odgovara". Sva edukacija koju sam u Siemensu dobio, nadograđena sa svim znanjima i vještinama dobivenim na COTRUGLI-ju, još su više učvrstili moje osobne vrijednosti koje nastojim živjeti i svakodnevno provoditi u djelo, a to su poštenje, povjerenje, iskrenost i poštivanje drugih. Praksa me dosad naučila da te pozitivne vrijednosti uvijek na kraju donose rezultate.



Morana VLAHOVIĆ

URED OVLAŠTENE ARHITEKTICE, Vlasnica

Po edukaciji, vokaciji, a danas mogu reći i realizaciji sam diplomirana arhitektica. Moje višegodišnje radno i edukacijsko iskustvo te suradnja s kolegicom Ivom Letilović rezultirali su otvaranjem zajedničkog projektantskog ureda u kojem djelujem do kraja 2006. Upravo te godine sam upisala COTRUGLI Business School. Bila je to godina kad sam odlučila promijeniti život.

U tom je periodu zajednička tvrtka počela nekontrolirano rasti. Kada sam shvatila da taj rast nije razvoj u željenom smjeru i da čitanje literature nije dovoljno za kvalitetne pomake, odlučila sam upi-

sati Executive MBA program. Pokazalo se da me intuicija nije prevarila i da je trenutak bio sjajan: paralelno s odlukom o upisu došlo je i do konačne odluke o novom, samostalnom početku.

Specifičnost male tvrtke u njenim počecima je da jedna osoba obavlja i pokriva sve segmente posla - od operative, preko marketinga, strategije i donošenja odluka. Svi ti segmenti teme su pojedinih EMBA modula, a stečeno znanje sam često primjenjivala već u ponedjeljak po povratku na radno mjesto. Studiji slučajeva koje smo dobivali tijekom programa pokazali su se kao vrlo važan alat, uz pomoć kojeg sam osvještavala procese kroz koje mi tvrtka prolazi. To je izgledalo kao da imam podršku stručnog vodiča koji mi omogućava da u realnom vremenu skeniram svoju situaciju i detektiram probleme, istovremeno mi pružajući alate za rješavanje istih.

Unazad tri godine moja tvrtka raste i razvija se, kroz cijeli proces prolazim osviješteno (što je velikim dijelom zasluga škole), a rezultat je ono najvažnije - moje zadovoljstvo.

FRANCK

Ivica SRAKOČIĆ, Brand Manager

Zoran KOLAREVIĆ, Market Research Manager

Franck je kompanija sa višegodišnjom tradicijom pripremanja odlične kave, sjajnih proizvoda iz snack programa i već tradicionalno najboljih čajeva. Ime Franck je zaživjelo još davne 1982. i do danas se među potrošačima spominje kao znak kvalitete proizvoda. Iako su graditelji Franckove reputacije znali da je najvažnije bilo tehnološki napredovati i imati snažnu proizvodnju za ostvarenje tržišnog uspjeha, ulaganje u ljude uvijek je bio jedan od prioriteta.

Nas dvojica smo došli u otprilike isto vrijeme u firmu i već u prvim razgovorima shvatili smo da obojica planiramo nastaviti s postdiplomskim studijem te smo krenuli u pregled škola i programa. Odabirom COTRUGLI Business School i njenog Executive MBA programa, izabrali smo dosta zahtjevan program, ali zahvaljujući, između ostalog, i velikom razumijevanju nadređenih i kolega u Francku, uspijevamo uskladiti posao i edukaciju te primijeniti stečena znanja za još kvalitetnije obavljanje poslova. Osnovni dio našeg posla su često izrade i prezentacije strategija koje se implementiraju na svim razinama poslovanja što znači da znanje prikupljeno kroz EMBA module postaju nadogradnja naše svakodnevice. Također, sada potpuno samouvjereno možemo inicirati razgovore i davati prijedloge i u dijelovima poslovanja u kojima smo do sada imali pasivnu ulogu. Bitno je istaknuti da školu još nismo završili, a znanje već primjenjujemo, što je zapravo i najbolji pokazatelj isplativosti ulaganja u COTRUGLI Business School ako je zamislimo kao poslovnu ideju ili projekt. Svakome bismo preporučili ovaj program jer uz malo dobre volje, ništa nije teško ili nemoguće, a benefiti su svakako veliki. To je iskustvo nas dvojice polaznika i dobrih prijatelja i suradnika iz Francka.



Rašeljka MARAS JURIČIĆ

MERITOR MEDIA, CEO & Partner

Kada sam prije gotovo osam godina pokrenula Meritor Mediju, nisam ni sanjala gdje će me to odvesti. Željela sam raditi posao koji volim i biti okružena ljudima s kojima želim raditi. Na putu prema uspjehu, značajnu ulogu imala je sreća, neizmjerena hrabrost, a možda ponekad i ludost. Vjerujem da mlad čovjek koji sa 23 godine pokrene vlastitu tvrtku nema mnogo više od tih nekoliko karakteristika, i naravno, određeno teorijsko znanje prikupljeno na fakultetu.

Kada sam prije dvije godine pronašla strateškog partnera u globalnoj kompaniji i postala manjinski vlasnik Meritor Medije, shvatila sam da je

vrijeme da stečenom iskustvu, sreći, hrabrosti i stotinama pročitanih knjiga, pridodam ozbiljno poslovno školovanje. Odlučila sam upisati Executive MBA jer sam znala da će mi dosadašnje iskustvo biti korisno u procesu učenja, ali i učenje nužno za daljnji rast. Nakon osam godina vođenja vlastite kompanije, izgradnje poslovanja, pronalaska strateškog partnera, vjerujem da sam odabrala pravi trenutak i pravu školu za nastavak svog obrazovanja. Upisavši COTRUGLI EMBA sam napravila stepenicu više u svom poslovnom, ali i privatnom razvoju. Osigurala sam dodatno znanje, razvoj i što je najvažnije – veliki broj kvalitetnih ljudi s kojima dijelim dobro i zlo na zajedničkom putu k učenju novih poslovnih disciplina. To je bila jedna od mojih najboljih odluka, a njezine rezultate osjećam već sada. Znanje koje sam dobila je primjenjivo u mom poslovanju, a pokazatelj toga je kontinuiran rast poslovanja kompanije koju vodim.

Treba li mi bolji dokaz da je moja odluka o upisu na COTRUGLI-jev EMBA program bila ispravna?





LOGSYS / BIJELI SVIJET

Mario MARTINEK, Direktor

Iz vlastite prakse mogu potvrditi da COTRUGLI služi kao svojevrsni inkubator za razvoj kompanija i okupljalište ambicioznih i proaktivnih ljudi. Nakon završenog EMBA programa pokrenuo sam s kolegama koje sam upoznao tijekom školovanja dva različita projekta tj. tvrtke koje uspješno posluju posljednje tri godine.

Prvi projekt je Logsys, jedinstvena tvrtka specijalizirana u poslovnim područjima operativne logistike, transporta i distribucije, upravljanja i optimizacije poslovnih procesa. Tvrtka nudi skladišne kapacitete u području slobodne zone Luke Rijeka, koji su idealni za regionalni logistički centar. Naši klijenti su tvrtke koje se bave distribucijom robe, a skladište koriste kao regionalni centar gdje mogu raditi i doradu robe. Poslovni plan za Logsys smo tijekom školovanja nadopunjavali i testirali, da bismo nakon završetka programa tvrtku i pokrenuli.

Drugi projekt je Bijeli Svijet, tvrtka specijalizirana u opremanju hotela i restorana. Tvrtka je strateški partner u Hrvatskoj vodećem svjetskom proizvođaču opreme u navedenom segmentu, američkom Whirlpoolu. U samo par godina poslovanja možemo se pohvaliti velikim uspjehom s funkcionalnim i ergonomskim rješenjima i ugrađenom opremom u više od 50 restorana i hotela u Hrvatskoj.

Kao što sam rekao, COTRUGLI vidim kao katalizatora i pokretača promjena u društvu, koji može osposobiti mrežu vrhunskih lidera u korporativnom i državnom sektoru. Samosvjesni, stručni, kvalitetni i umreženi lideri mogu pokrenuti državu i napraviti okruženje u kojem se mogu razvijati konkurentno sposobne i financijski stabilne tvrtke, a COTRUGLI je idealan izbor kao pokretač takvih promjena.



Tatjana RANSOM

COLGATE PALMOLIVE, Reg. marketing menadžer

Već krajem studija medicine, a posebno po obavljenom liječničkom stažu moja je odluka bila konačna: proširiti horizonte i raditi u farmaceutskom laboratoriju na traženju doprinosa u borbi protiv neizlječivih bolesti. Umjesto u laboratoriju našla sam se u marketingu jedne multinacionalne farmaceutske tvrtke i s vremenom napredovala od stručnog suradnika u marketingu i prodaji do pozicije regionalnog marketing menadžera i menadžera za znanstvene poslove u Colgate Palmolive kompaniji i time ostvarila svoju želju da se nađem u zagrljaju jedne snažne robne marke.

Nakon te ostvarene ambicije još je jedna želja tinjala u meni: MBA edukacija. Nisam ni sanjala da ću si to moći priuštiti, a kamo li da će netko razmišljati o stipendiranju doktora medicine za sasvim različito usmjerenje. Želja je bila previše snažna da bih se propustila prijaviti na natječaj koji sam pročitala u jednom od 'Lidera' prije nešto više od dvije godine.

Sada, nakon školovanja, znanjem stečenim na COTRUGLI-jevom Executive MBA programu puno samouvjerenije donosim poslovne odluke i vodim svoj tim. Još uvijek osjećam neizmjernu sreću i ponos što sam ostvarila svoju želju, a nisam se odrekla ničega što volim. Uz vikend module sa sjajnim predavačima i uz podršku odlično organiziranog COTRUGLI-jevog tima te ispitne rokove u kombinaciji s poslovnim putovanjima i obavezama, uvijek sam nalazila vremena i za moj omiljeni argentinski tango, usavršavanje stranih jezika, putovanja i druženja s ljudima koje volim. Zato, kako kaže Paulo Coelho: "Kad nešto odista želiš, onda se i sav Svijet uroti da to i ostvariš."

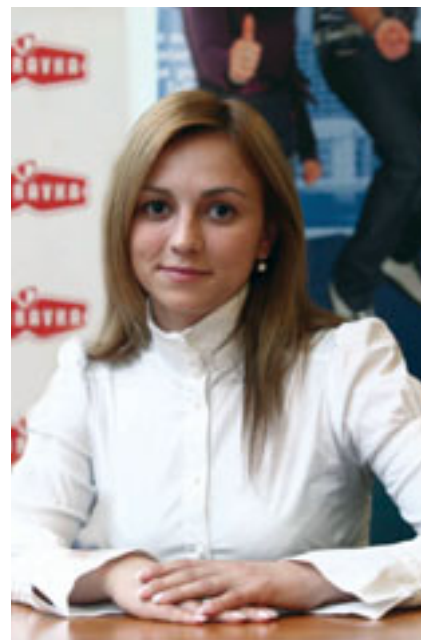
Tihana VRHOVSKI

PODRAVKA, Voditeljica odjela Zapošljavanje

Nakon prvih susreta s predstavnicima COTRUGLI Business School sam bila uvjerena da mi upravo COTRUGLI može ponuditi stjecanje znanja i kompetencija nužnih za izvrsnost u modernom poslovnom okruženju. Diplomirala sam psihologiju na Filozofskom fakultetu u Zagrebu, stoga mi je područje upravljanja ljudskim potencijalima blisko. Međutim, da bih uspješno odgovorila izazovima menadžerskog posla, stekla dodatne upravljačke vještine, kao i postigla bolju upućenost

u ekonomske trendove na globalnom tržištu, prepoznala sam važnost dodatnog školovanja. Moduli poduzetništvo, donošenje odluka, marketing, financije, HR i strateški menadžment COTRUGLI škole to nepobitno omogućuju. Moju odluku o odabiru škole učvrstila je lista eminentnih stranih, kao i domaćih predavača, fleksibilan program koji ne dolazi u koliziju s poslovnim izazovima i metode rada koje sam upoznala kroz selekcijski postupak kojim COTRUGLI bira stipendiste.

Program je kroz prvih nekoliko modula u potpunosti ispunio moja visoka očekivanja i potaknuo me na razmišljanje da u budućnosti krenem u smjeru privatnog poduzetništva, čemu se nisam nadala, budući je moje cjelokupno radno iskustvo vezano uz velike korporacije. Sigurna sam da sam dobro izabrala jer danas poslovnim preprekama prilazim bogatija za mnoga ekonomska znanja i s većom širinom pristupa. Također, networking koji sam ostvarila od neprocjenjive mi je važnosti za daljnji osobni i profesionalni razvoj.



Vanja ROLLER

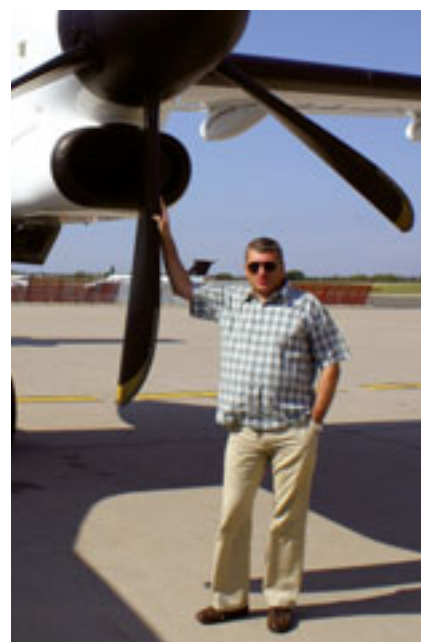
CROATIA AIRLINES, Izvršni direktor za teh. poslove

Nakon godina rada i stručnog usavršavanja shvatio sam da su mi potrebne promjene. Svijet zrakoplovstva je zanimljiv i izazovan, svjetska zrakoplovna industrija je velika, ali zbog specifičnosti industrije zajednica je relativno mala. U želji za daljnjim usavršavanjem shvatio sam da je potrebno učiniti iskorak iz same industrije i probati nešto šire. Nakon evaluacije raznih opcija i poslovnih škola u široj regiji, COTRUGLI Business School mi se pokazala kao optimalno rješenje. Osim što se program održava u Hrvatskoj, što je značilo veću vremensku fleksibilnost jer nije trebalo putovati, privukao me i vrlo interesan-

tan program i predavači od kojih većina dolazi iz poznatih međunarodnih poslovnih škola. Također, termini predavanja su fleksibilni i mogu se planirati unaprijed. I tako je počelo.

Škola nudi široku paletu mogućnosti, a na svakome je da izabere ono što mu odgovara. Mene su dojmile "soft skills" koje se njeguju na EMBA, a posebice predavanja Mikea Georga iz Osobnog razvoja. To četverodnevno predavanje je bilo onaj konačni kamenčić koji je pokrenuo promjene u mom načinu razmišljanja i ponašanju u svakodnevnim situacijama.

Danas, nakon završenog EMBA programa, još uvijek sam kod istog poslodavca na istom radnom mjestu. Ipak, nešto se promijenilo. Mijenjam način razmišljanja i unapređujem način upravljanja te zajedno sa svojim suradnicima stvaram nove ideje i nove proizvode. Je li mi škola promijenila život? Sama škola nije, jer mi upravljamo našim životima i mijenjamo ih ako to stvarno želimo, ali mi je promijenila životni smjer, a COTRUGLI nam u tome definitivno može svima pomoći.



Zvonimir SEKI

DUKAT, Marketing & Development Manager

Prije osam godina sam bio jedan od polaznika internog edukacijskog programa u mojoj kompaniji, koji je bio zamišljen kao svojevrsni mini MBA za mlade potencijale. Sudjelovanje u tom programu u meni je pobudilo jaku želju da se jednom u budućnosti okušam i u pravom MBA programu, budući da sam vidio kakvu širinu donosi i koliko može biti koristan za svakog poslovnog čovjeka koji želi proširiti granice svoga znanja i izaći iz strogih okvira struke ili profila posla kojeg svakodnevno obavlja.

Želja mi se ispunila 2007. kada sam uspio upisati COTRUGLI-jev Executive MBA.

Bilo je to uzbudljivo dvogodišnje putovanje, motivirajuće i izazovno. Nije uvijek bilo lako pomiriti poslovne i obiteljske obaveze sa zahtjevnim programom škole, ali pozitivna energija i pregršt dobrih vibracija kod kolega polaznika iz generacije i mene je nosila naprijed. Ono što osobito cijenim je dobar duh i izazovna atmosfera u kojoj su se odvijali svi moduli tijekom programa.

Kad podvučem crtu, rekao bih da nisu samo vrhunski profesori i zanimljivi moduli ono što donosi vrijednost. Mreža znanja i iskustva puno je šira. U jednakom sam omjeru učio i upijao iskustva od predavača, kao i od kolega – različiti ljudi različitih životnih i poslovnih iskustava istinski obogaćuju. Često bismo tijekom rasprave o pojedinim temama ili poslovnim slučajevima došli do rješenja za naše poslovne probleme.

Nakon završenog programa ostaju trajna prijateljstva i široka mreža kontakata među ljudima koji su dvije godine dijelili „školske klupe“ i dio svojih života. Uvjerem sam da ćemo COTRUGLI Alumni Networkom nastaviti graditi ovu zajednicu.

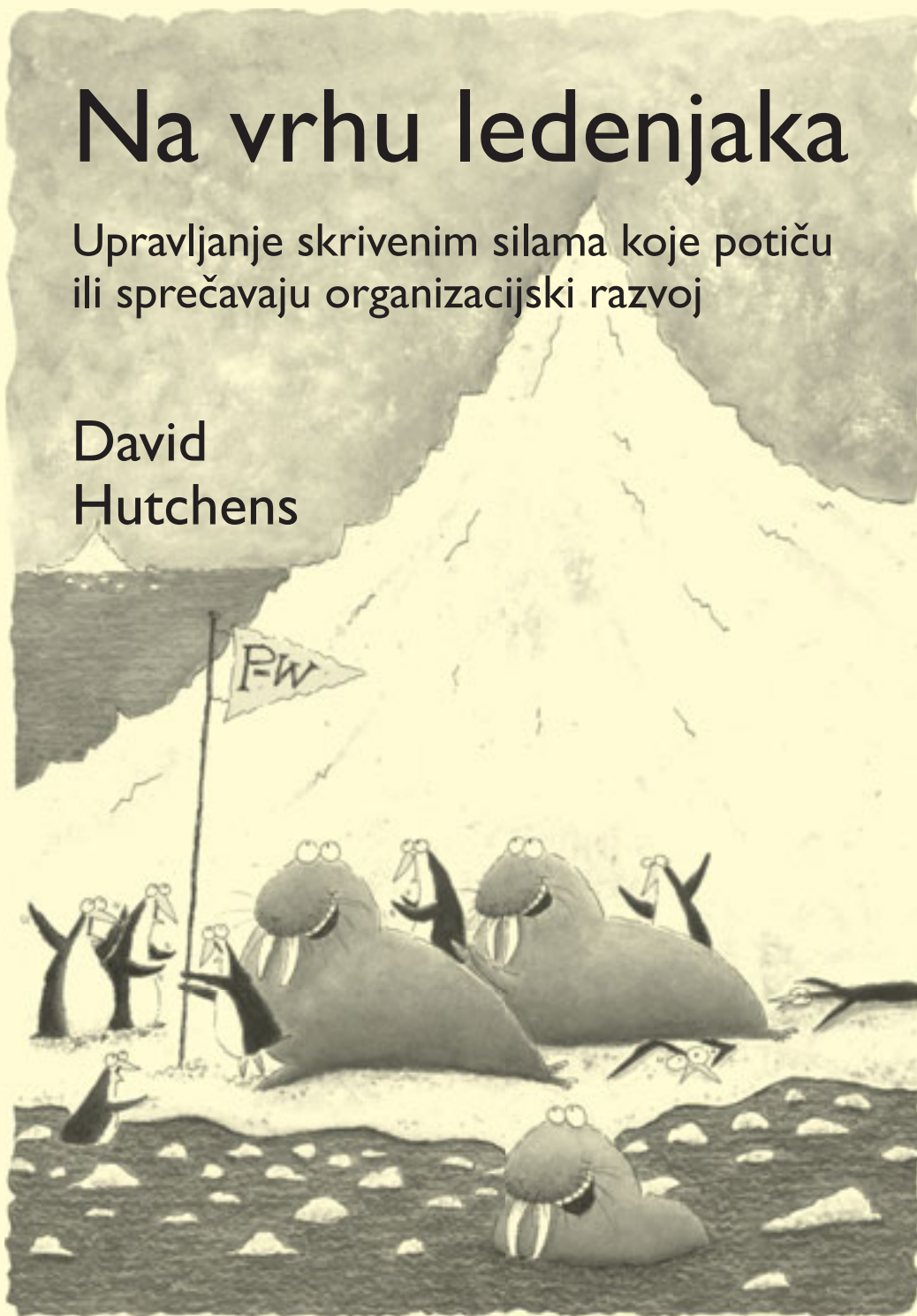




Na vrhu ledenjaka

Upravljanje skrivenim silama koje potiču
ili sprečavaju organizacijski razvoj

David
Hutchens



Ilustracije: Bobby Gombert

Translated and reprinted by permission of Pegasus Communications Inc.



*The Tip of the Iceberg:
Managing the Hidden Forces That Can Make or Break Your Organization*

by David Hutchens; illustrated by Bobby Gombert

Copyright © 2001 by David Hutchens

Illustrations © Bobby Gombert

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording, or by any information storage or retrieval system, without written permission from the publisher.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Hutchens, David, 1967–


The tip of the iceberg: managing the hidden forces
that can make or break your organization /

by David Hutchens; illustrated by Bobby Gombert. –1st ed.


p. cm. – (Learning fables series)

ISBN 1-883823-51-X

Za Hrvatsku © Novem d.o.o., Rijeka, Jože Gabrovška 9

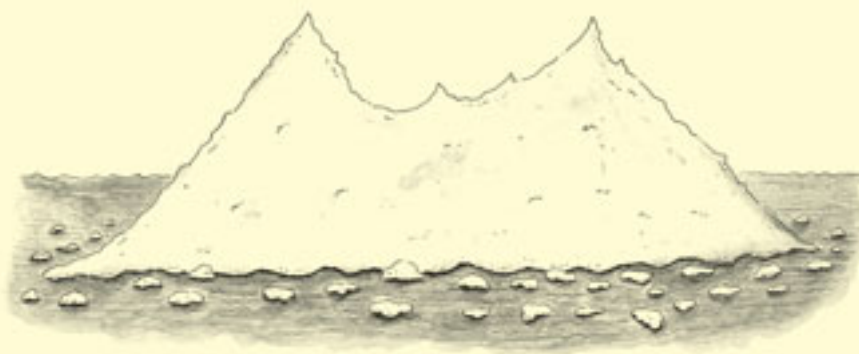


1. Poglavlje:
Tajanstveni lanac
dogadaja



Ovo je priča o
tajanstvenom lancu događaja ...

... na dalekom, velikom,
goletnom ledenjaku.





Ne *tom* lancu događaja!

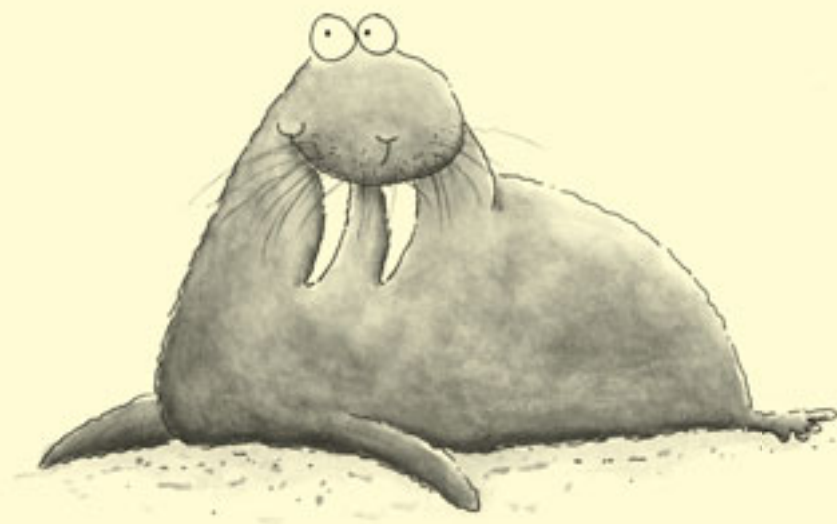
Ovaj se lanac događaja bavi složenim vezama
među pingvinima ...



... školjkama ...

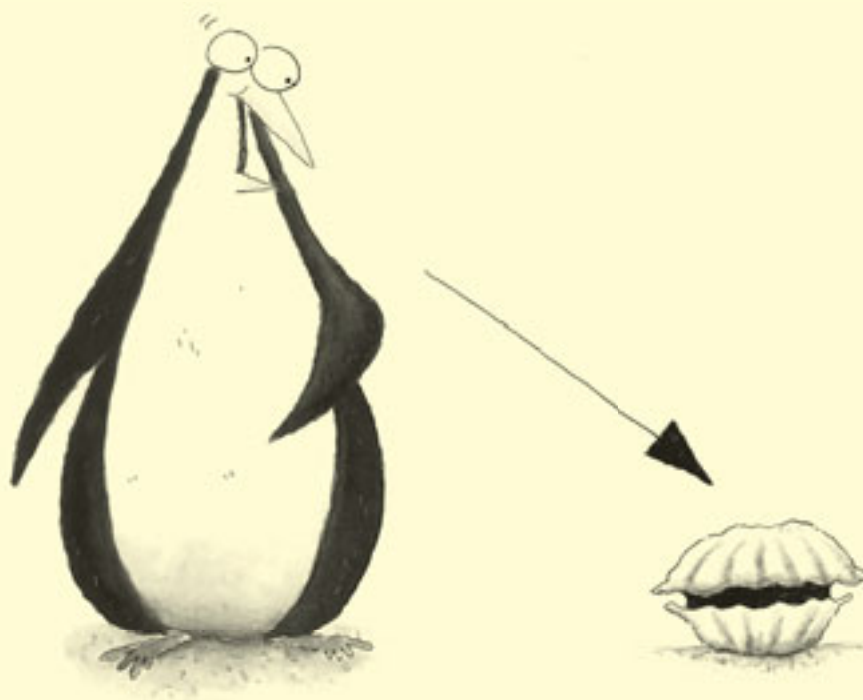


... i morževima.



Prije no što započnemo s pričom, moramo vam nešto pojasniti:

Prvo, pingvini obožavaju jesti školjke.¹



Drugo, školjke žive ispod morske površine, duboko na dnu oceana.

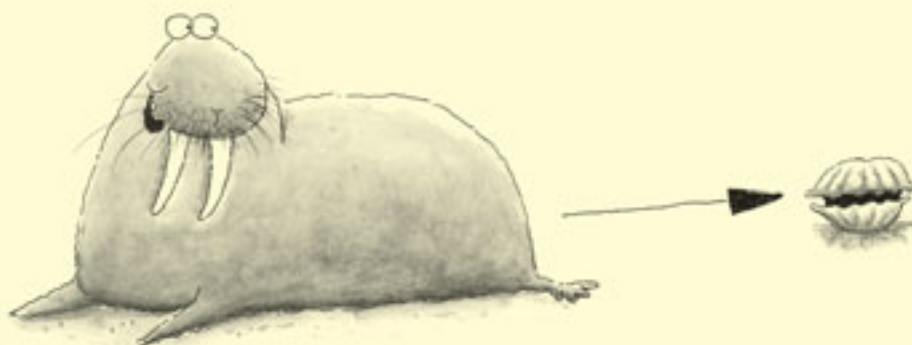
¹ Ne brinite – za razliku od drugih antropomorfiziranih likova u ovoj priči, školjke posjeduju izrazito neugodnu osobnost. Stoga ih ne trebate žaliti.

Pingvini iz naše priče živjeli su na dalekom ledenjaku, u hladnim vodama Sjevernog pola.



Od pamtivijeka su ih privlačile školjke u dubini oceana. Oduvijek su maštali o obilju sočne hrane, na dohvat kljuna, ispod ledenjaka na kojem su živjeli. Na njihovu žalost, ronilačke sposobnosti im nisu omogućavale da zadrže dah dovoljno dugo kako bi zaronili do dna i iznijeli školjke na površinu.

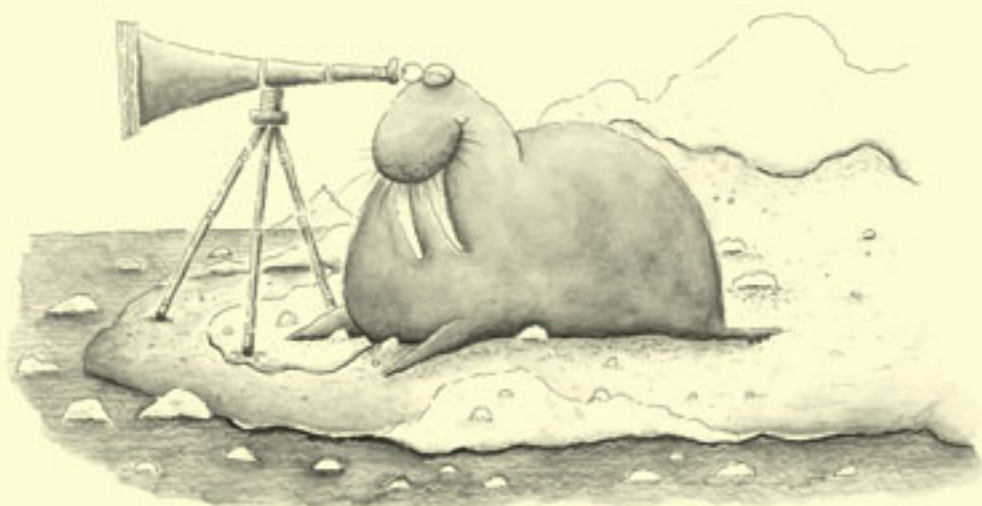
Morževi također obožavaju školjke.



Snažna tijela, velike peraje i široka pluća omogućavaju im da bez ikakvih problema zarone u velike dubine kako bi se dočepali sočne hrane. Osim toga, njihove su kljove idealni “probijači” tvrdih školjkaša.

Morževi su živjeli na obližnjem kopnu, u maloj grupi koja je oduvijek zavidjela pingvinima na njihovim bogatim zalihama hrane.

No, budući da su prije svega bili poštena i časna bića, poštivali su privatnost i teritorij pingvina.



Iako su se držali na distanci ostajali su otvoreni za nove prilike i mogućnosti.

Kratka rekapitulacija za nepažljive čitatelje:

- Pingvini posjeduju netaknute resurse,
- Morževi posjeduju potrebnu tehnologiju.

Vjerojatno i sami vidite kuda sve to vodi...

Pingvini su također mislili da vide.

No, gorko su se prevarili.

2. Poglavlje: Sporazum o partnerstvu



Ideja o partnerstvu pingvina i morževa već je duže vrijeme sazrijevala. Po završetku jedne duge i oštre zime pingvini su se ohrabрили krenuti u akciju.

“Siguran sam da možemo mnogo bolje živjeti”, rekao je pingvin Sparki svojim okupljenim prijateljima, dok mu je želudac glasno krulio. “Cijele zime gladujemo umjesto da se gostimo školjkama.”

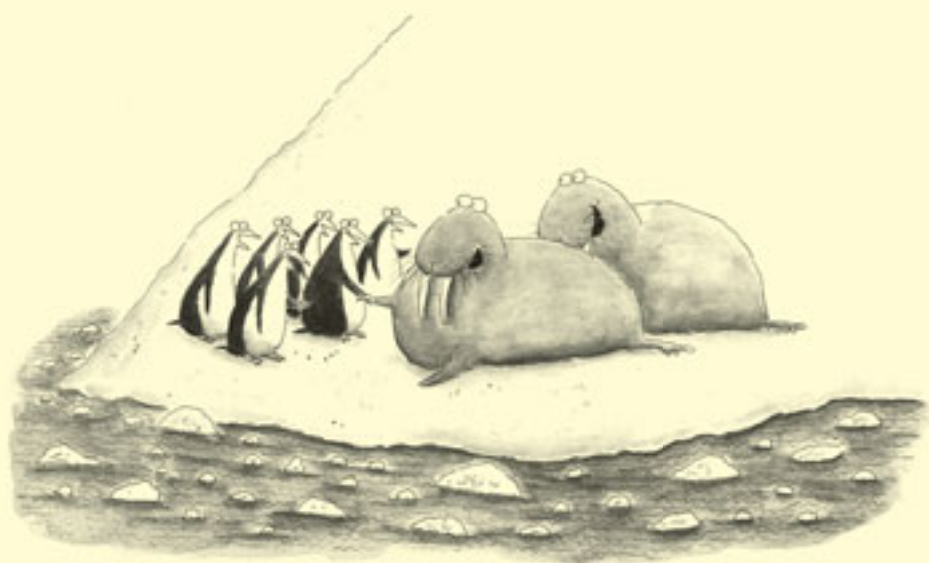
Ostali su samo klimnuli glavom.

Tada je nastavio: “Mislim da je konačno došlo vrijeme da se obratimo morževima za pomoć. Slažete li se samnom?”

Svi okupljeni pingvini potvrdno su klimali glavom.

I tako su pregovori s morževima započeli. Dvije strane vrlo brzo su se dogovorile.

Jednog hladnog jutra, dok je termometar pokazivao temperaturu od 15 stupnjeva ispod nule, pingvini su pozvali predstavnike druge strane na sastanak kako bi konačno dogovorili i ozakonili svoje partnerstvo.

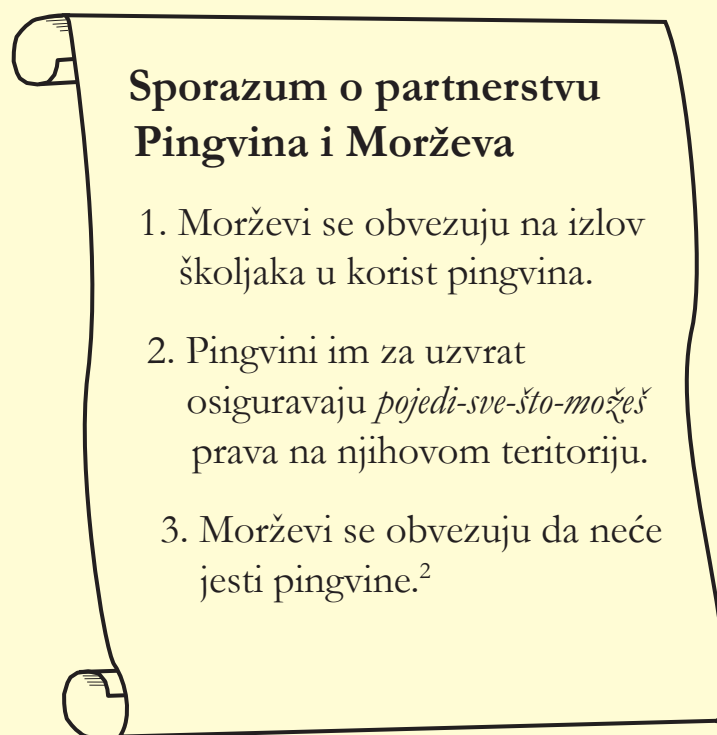


Gromki uzvici dobrodošlice orili su se iz grla okupljenih dok su Gunter i Schwein izvlačili svoja ogromna tijela iz vode i penjali se na ledenjak.

“Ovo je povijesni trenutak za našu malu zajednicu” reče Sparki ozbiljnim glasom.

“Tako je”, uzvрати mu razroki Gunter. “I ne samo to. Ovo je veliki dan za suradnju svih sisavaca, svugdje u svijetu”. Okupljeni pingvini na njegove su riječi uzvratili tihim žamorom budući da se među njima pokrenula rasprava spadaju li oni uopće u sisavce ili neku drugu vrstu?

U tom trenutku Sparki je oduševljenoj masi ponosno pročitao odredbe novog sporazuma o partnerstvu:



² Treća odredba uvrštena je u sporazum u posljednji trenutak, nakon incidenta u kojem su pingvini morali polugom otvarati Schweinova usta kako bi spasili malog izbezumljenog kolegu. Morževi su je prihvatili tek nakon dugih i teških pregovora.

Dok su predstavnici dviju strana postavljali posebnu zastavu na rub ledenjaka kako bi obilježili potpisivanje sporazuma, okupljana je gomila gromoglasnim uzvicima odobravalala i slavila postignuto.



Na trenutak su svi zašutjeli. Tada je netko uzviknuo:

“Što se čeka? Neka gozba započne!”

Tako je i bilo.



3. Poglavlje:
Ne petljaj se
kad nam dobro ide



Sporazum se u vrlo kratkom roku pokazao iznimno uspješnim.

Gunther, Schwein i nekolicina njihovih kolega neumorno su vadili školjke iz dubina u podnožju ledenjaka te ih zatim spretno otvarali kljovama.

(Gunter je u procesu naišao i na bisere. No, nesvjestan njihove prave vrijednosti – i u skladu s poznatom poslovicom – nemarno ih je bacio pred Schweina.)³

³ Poigravajući se s imenom morža ‘Schwein’, dakle “Svinja”, autori aludiraju na poznatu poslovicu “ne bacaj bisere pred svinje” – op. prev.

Sada su napokon svi bili siti. Morževi su se marljivo prežderavali, neumornim radom na točki 2. sporazuma.

Pingvini su počeli pripremati školjke na “101 način”. Juhu od školjaka, daiquiris od školjaka i mnoge druge poslastice.⁴

Glas o uspjehu brzo se širio okolnim mjestima tako da su uskoro počeli pristizati prvi gosti željni uživanja u plodovima sporazuma.



⁴ Priprema “*daiquirisa*”: ubaciti školjke u mikser. Dodati tučeni led, jagode i rum. Dobro izmiješati. Na kraju dodati listić mente i poslužiti ohlađeno.

Uočivši veliki priljev gostiju s okolnih ledenjaka, Sparki je predložio da se hitno održi sastanak *Povjerenstva za sporazum* (u divljini se ovakvi sastanci održavaju mnogo češće nego što mislite).

“Imamo li dovoljno hrane za svakog gosta koji nas posjeti?” upitao je okupljene članove povjerenstva.

“Pa ti se šališ, zar ne?” odgovorila je Helsinki, mala ženka “A tipa” osobe koja je uživala razmetati se svojim znanjem. “U mogućnosti smo prehraniti stotinu puta više gostiju. Jedino nam treba dodatna radna snaga: nekoliko morževa kako bi povećali izlovljene količine.”

Sparki je odahnuo. “Dobro da je tako... No, imam još jedno pitanje. Što je sa slobodnim prostorom? Imamo li dovoljno mjesta za sve koji dolaze?”

Kolega Juneau, sklon matematici i brojkama, iskoristio je led za brzo izvođenje složenih proračuna. “Brojke mi kazuju da bez problema možemo prihvatiti stotinu puta više gostiju – a da nam i dalje ostane dovoljno slobodnog prostora.”

Nakon njegovog odgovora više nije bilo sumnji. Povjerenstvo je jednoglasno odlučilo o dodatnom angažmanu morževa kako bi se zadovoljila rastuća potražnja.

Ubrzo su pristigli novi morževi.

Koji su vadili veće količine školjki.

Novi su pingvini pristizali.

Tada su angažirani novi morževi.

Koji su vadili još veće količine školjki.

Što je na ledenjak dozvalo opet nove pingvine.

Novi su gosti bili gladni.

Stoga je trebalo dovesti novu radnu snagu....

Shvatili ste što se tamo događalo?

Sparki, Juneau i Helsinki mirno su motrili situaciju s vrha ledenog brijega.

“Ovo je doista izvrsno,” reče Sparki. “Čini se da sve savršeno funkcionira i da naša mala zajednica konačno ulazi u prosperitetnu fazu.”

“Slažem se s tobom Sparki. A zasluge za naš veliki uspjeh prije svega pripisujem školjkama”, reče Helsinki.

“I meni se čini da su školjke zaslužne” složio se Juneau.

“Hm... Ali morževi su nam učinili školjke dostupnima. Što bi napravili da njih nije bilo?” dodao je Sparki.
“Čini mi se da je sve to na neki način povezano.”

Slušajući Sparkia, Juneau je zamišljeno na ledu iscrtavao sliku.

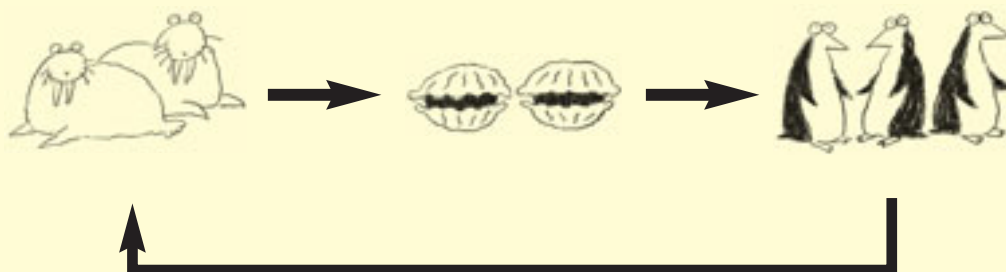
“Interesantno je to što govoriš” reče on. “Možemo li, u skladu s time, nacrtati sljedeću sliku:”



“Što je više morževa, to su veće količine školjaka, to nam više pingvina dolazi u goste.”

Helsinki i Sparki veoma su se zainteresirali za njegovu sliku. “Točno, ali nemoj zaboraviti da tada moramo angažirati novu radnu snagu što opet iznova pokreće krug.”

“Pametno zboriš”, reče Juneau te ispravi crtež:



Nastavili su u tišini razmišljati o uzbudljivoj spiralnoj dinamici koja je nastajala ispred njihovih očiju:

Pozitivni događaji vode do pojave drugih pozitivnih događaja što rezultira s još više pozitivnih događaja – a sve zajedno raste i raste.

No, nešto je ipak mučilo Sparkia. “Koliko dugo sve to može trajati?” glasno se upitao nervozno mičući peraju. “Neće li se proces, prije ili kasnije, morati zaustaviti? Jednoga dana ćemo izloviti sve školjke, zar ne?”

“Jednoga dana će tako i biti” odgovori mu Helsinki. “Ali taj dan neće tako brzo stići. Već sam vam rekla da su nam raspoložive količine hrane dostatne za dugi niz godina.”

“I slobodnog prostora imamo dovoljno”, uključio se Juneau.

“Ne petljaj se kad nam tako dobro ide”, zaključila je Helsinki raspravu.

“Tako je,” podržao ju je Juneau. “Ne petljaj se kad nam tako dobro ide”.

Nakon što su više puta ponovili ovu frazu prestali su brinuti o događajima na njihovom malom ledenjaku.

No ipak, Sparki je i dalje bio zabrinut.
Jedino što još uvijek nije uspijevaao uperiti perajom u
problem.

4. Poglavlje: Trgovački centri, solarij i wellness



Uživanje u prosperitetu i ukusnoj hrani obuzelo je stanovnike malog ledenjaka. Dobar glas o lagodnom životu širio se dalje i dalje.

Još je više pingvina dolazilo.

Još je više morževa trebalo angažirati.

Još je veće količine školjaka trebalo izroniti.

Još je više pingvina dolazilo.

Još je više morževa trebalo angažirati.

Još je veće količine školjaka trebalo izroniti.

Još je više pingvina dolazilo...

Shvatili ste, zar ne?

Jednoga dana jedan je morž sjeo na jednog pingvina.



Osim njega, jadrnika, nitko drugi na taj događaj nije obraćao preveliku pažnju.

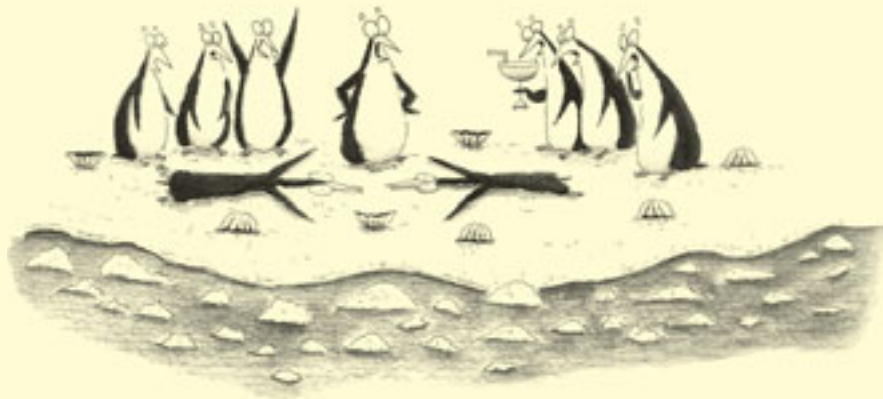
Nakon svega, ledenjak je postao popularna destinacija pingvinima i morževima iz šireg okruženja. Otvoreno je mnoštvo novih “školjka barova” i trgovačkih centara⁵ koje su posjećivali mnogobrojni sretni i zadovoljni klijenti.

Bez ikakve sumnje, ledenjak se pretvorio u pravi zemaljski raj! (Osim ukoliko ustajali miris morževa i pingvina kombiniran s polarnom hladnoćom ne držite odbojnim. U tom slučaju ledenjak vjerojatno ne biste baš nazvali “rajem na zemlji”. No ipak, morate se složiti da se doista radi o sjajnom i ugodnom životnom prostoru.)



⁵ Trgovački su centri vrvjeli brojnim restoranima, wellness salonima i lancima dućana za prodaju svježeg jogurta pod nazivom “*Ne mogu vjerovati: Još jedna prodavaonica jogurta*”. Čak je i Schwein pokrenuo lijepu i neobičnu cvjećarnu. Otvoren je i jedan solarij.

No, tijekom vremena zbog sve veće i veće gužve neki su pingvini počeli izgledati... Hm, pomalo *spljošteno*.



“Winipeg, reci mi što se dogodilo onim pingvinima” obratio se Sparki mladom i inteligentnom kolegi koji je prolazio pokraj njega.

“Na one tamo misliš?”, odgovori mu Winipeg ukazujući vrškom peraje na spljoštene pingvine. “Morževi su sjeli na njih.”

“Zašto?”, zanimao se dalje Sparki.

“Nisam siguran. Pretpostavljam da su se naši sunarodnjaci jednostavno našli na krivom mjestu u krivom trenutku. Slučajnosti koje se jednostavno događaju. Ništa se tu ne može.”

“Hm... Ali, takva situacija nije prihvatljiva,” odgovori mu Sparki. “Molim te da napišeš i svima obznaniš sljedeću poruku: ‘Od današnjeg dana svi morževi angažirani na ledenjaku moraju posebno paziti gdje i na koga sjedaju.’”

Winipeg je poslušao Sparkia i napravio kako mu je ovaj naredio.

No, obavijest nije mnogo pomogla. Situacija se dodatno pogoršala.

Budući da je sve više i više pingvina, te zbog toga sve više i više morževa, dolazilo na ledenjak, izvješća o spljoštenim pingvinima postajala su iz dana u dan sve brojnija. Sparki se počeo preispitivati: "Radi li se doista o slučajnostima?"

Nedugo zatim, došlo je do prvog teritorijalnog sukoba među potpisnicima *Sporazuma o partnerstvu*.

Članovi povjerenstva počeli su zaprimati izvješća o incidentnim situacijama u kojima su morževi napadno buljili u pingvine i pri tome jako slinili. Uz to su još proizvodili glasne i uvredljive zvukove cmoktanja. (Premda s pravne točke gledišta takvo ponašanje nije predstavljalo neposredno kršenje točke 3. sporazuma, sarkazam morževa zasigurno je narušavao njegovo zakonsko ozračje.)

Povjerenstvo je stoga širokoj javnosti sve češće i češće upućivalo priopćenja u kojima su molili za povećanje opreza.

Nedugo zatim, Sparki je na svojoj koži doživio neugodnu i opasnu situaciju kada je jednom (ne) prilikom morž sjeo na njega djelomično ga pokrivši naslagama naboranog mesnatog tijela.

“Zašto se sve to događa?” gundao je Sparki na glas dok su ga Helsinki i Juneau pažljivo čistili od masnoće. “Jeste li doista *sigurni* da na ledenjaku ima dovoljno slobodnog prostora?”

“Brojke nikada ne lažu. Apsolutno sam siguran,” inzistirao je Juneau. “Siguran sam da još uvijek možemo primiti goste. Proučite izračun. Brojke nikada ne lažu.”

“Slušaj me dobro” obratila se Helsinki Sparkiu pokušavajući ga utješiti. “Mislim da trenutni događaji nisu ni na koji način povezani s brojem stanovnika na ledenjaku. Mislim da se ovdje radi o problemu *pristojnosti i odgoja*. U tom smjeru trebamo djelovati. Molim te da mi dozvoliš da se o tome sama pobrinem. U redu?”

Uz Sparkievo odobrenje, velike napore i (naravno) velike troškove, Helsinki je uspjela na ledenjak dovesti uglednog (i skupog) poslovnog savjetnika Hansa. Zatim je *Povjerenstvo za sporazum* po hitnom postupku donijelo uredbu po kojoj svaki stanovnik ledenjaka mora pohađati Hansove posebno dizajnirane radionice “*razvoja osjetljivosti*” prema drugima.



Unatoč tome, međusobni sukobi postajali su sve žešći.

Po prvi puta u povijesti, budući da se glas o društvenim napetostima na ledenjaku proširio regijom, gosti su prestali dolaziti.

Čak je i domicilno stanovništvo počelo razmišljati o odlasku.⁶

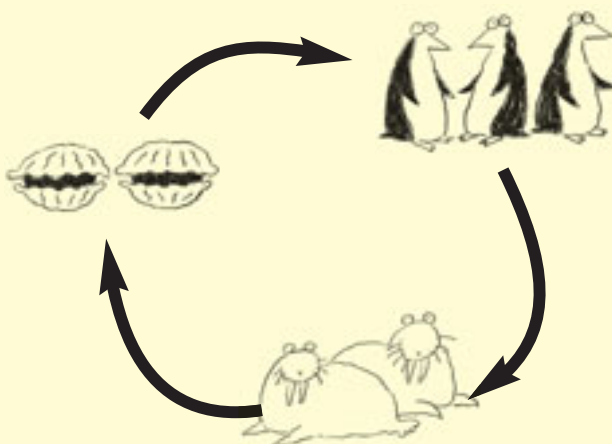
Obeshrabren i potišten, Schwein je također zatvorio svoju cvjećarnu. Dovukao se do obale i zaronio u hladni ocean sjetno se sjećajući starih dobrih vremena kada je njegova mala radnja “*Schwein roses*” odlično poslovala i kada su svi bili sretni.

⁶ Poslovni savjetnik Hans također je pobjegao s otoka. Tijekom bijega pao je i zadobio težu ozljedu glave u predjelu mozga koje savjetnicima omogućuje nametanje gotovih rješenja bez prethodne analize dubokih sila koje pokreću sustave.

Maleni pingvini su radi toga sazvali hitan sastanak *Povjerenstva za sporazum* u podnožju jednog od vrletnih vrhova ledenjaka.

“Jednostavno ne razumijem,” reče Winipeg. “Radimo točno ono što smo radili i ranije. No, čini se kako sada sve ide u krivom smjeru.”

“Brzo smo rasli”, promrmljao je Juneau dok je po ledu črčkao novi dijagram. “Nakon toga sve se počelo usporavati. Na kraju je rast potpuno zaustavljen.”



Helsinki je zurila u nacrtani dijagram na tlu i tiho progovorila: “Mislím da na ovoj slici nešto nedostaje.”

“Ma daj... Što nedostaje?” povikaše ostali.

“Ne znam. Neka skrivena poveznica. Nešto što ne vidimo.”

“Helsinki je u pravu,” uključio se Sparki u dijalog.
“Siguran sam da postoji neka skrivena sila koju metaforički možemo usporediti s ledenjakom. Vrh je uvijek svima vidljiv. Stoga su događaji u tom prostoru također svima vidljivi. No, veći dio ledenjaka se nalazi pod vodom, ispod razine vidnog polja. Pretpostavljam da su neke sile, nama nevidljive, utjecale na stvaranje negativnog trenda.”

Tišina je opet ovladala grupom. Osim huka hladnog arktičkog vjetra i udaljenih zvukova koje su proizvodili nesretni spljošteni pingvini, okolinom je vladao potpuni mir.

“Mislim da ćemo uspjeti popraviti situaciju samo ako otkrijemo što je to što nikako ne uspijevamo vidjeti,” zaključila je Helsinki.

“Govoriš besmislice”, odgovori joj Winipeg. “Kako možemo otkriti nešto što ne možemo vidjeti?”

“Ne znam,” priznala je Helsinki.

“Pustimo situaciju da se malo ‘slegne’. Zatim bi trebali intenzivnije o njoj razmišljati,” predložio je Sparki.

Duboko zamišljeni, pingvini su krenuli svaki svojim putem.

“Činjenica je da su pingvini i morževi bića koja oštro brane teritorijalni integritet svoje zajednice” razmišljao je Winipeg u sebi.

“Stoga je posve prirodno da među nama izbiju sukobi. No, zašto se to iznenada počelo događati baš sada?”



“Hm... Možda jednostavno previše jedemo,” fantazirala je Helsinki.

“Možda bi se situacija popravila kada bi svi zajedno odradili neku fensi-šmensi dijetu...”



“Živimo na ogromnom ledenjaku,” mrmljao je Juneau sebi u bradu.

“Už ovakva prostranstva doista ne vidim razlog za svađu. Samo bi se trebali dodatno proširiti kako bi svatko imao još više prostora oko sebe...”



Mozgajući o problemu koji ga je opterećivao, Sparki je u međuvremenu dolutao do obale.

*Postoji li mogućnost da na neki način
sami sebi ovo činimo?*

Šetajući uz obalu, Sparki šutne komadić leda u mirnu vodu te stade promatrati valiče koji su se u koncentričnim krugovima širili oko mjesta na kojem je led dotaknuo površinu. Nedugo zatim, krugovi su posve isčezli a voda se ponovno smirila.

“Hm... Izgleda da se često događa da potaknemo jedan događaj da bi ovaj zatim pokrenuo niz drugih događaja – poput valova na površini vode.”

“Izgleda da su događaji na neki način povezani. Kada bismo samo uspjeli otkriti te skrivene veze, mogli bismo unaprijed predvidjeti što će se dogoditi kada nešto napravimo...”

Dok je tako sjedio i razmišljao pogled mu privuče zastava na obalnom rubu koja se vijorila u spomen povijesnog sporazuma.



Već je duže vrijeme nije vidio. Nešto mu je bilo čudno u svezi s njome. Ali što?

Sparki se potpuno koncentrirao na zastavu...

I tada...

“Pa jasno!” gromko je uzviknuo i neobuzdano se gegajući pohitao prema svojim prijateljima.



5. Poglavlje: Sustavna intervencija

“**B**rzo, dođite ovamo!” vikao je Sparki dok su Juneau, Winnipeg i Helsinki trčali i klizali se prema njemu, posrćući jedan preko drugog.

“Pogledajte zastavu” nastavio je uzbuđeno vikati i mahati perajama. “Što vam je na njoj drugačije?”

Pingvini su zurili u zastavu.
I dalje nisu ništa shvaćali.



“Zar ne vidite da je djelomično uronjena u more”, nastavio je vikati Sparki.

“Ne razumijem”, reče Winipeg. “Čeka li nas možda opći potop?”

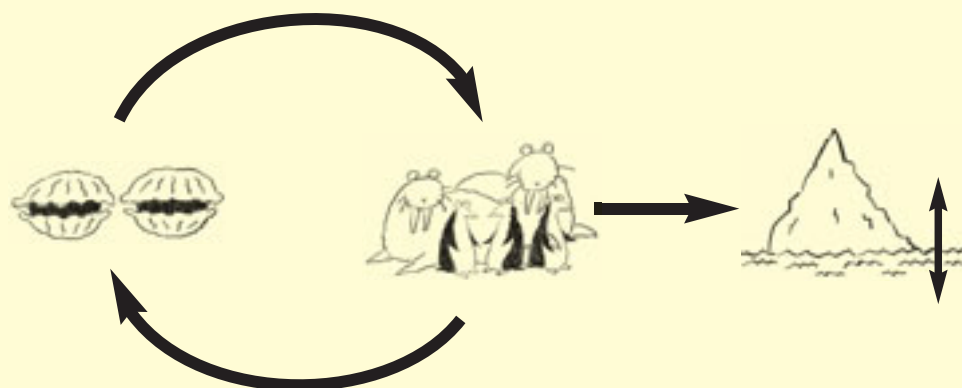
“Budalo,” ukori ga Helsinki. “Čini se da ledenjak tone!”

“Tako je,” podrži ju Juneau. “Ali zašto se to događa?” Zastao je na trenutak i duboko se zamislio. “Možda zbog težine gostiju, novih pingvina i morževa koji su se doselili?”

“Točno tako,” oduševljeno je uzvikivao Sparki. “Sada mi je jasno zašto se nismo u dovoljnoj mjeri mogli raširiti po ledenjaku. Njegovo je uranjanje u ocean znatno umanjilo životnu površinu tako da smo se morali naguravati. Izračuni nisu mogli predvidjeti novu situaciju...!”

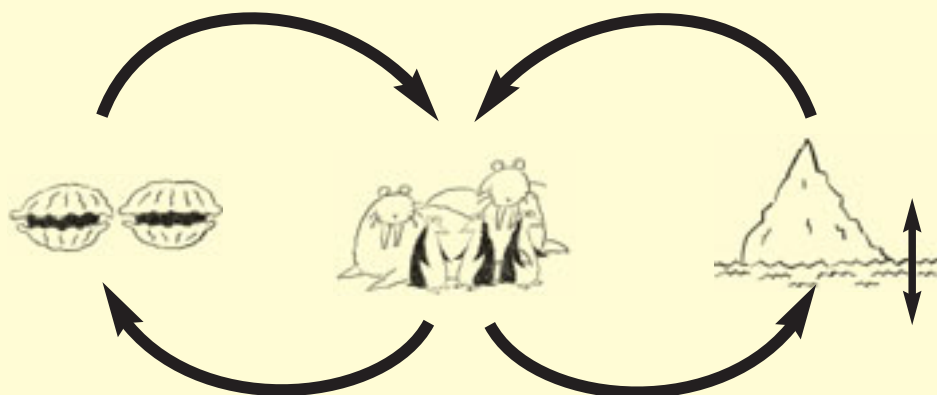
Članovi *Povjerenstva za sporazum* u tom su trenu počeli razdragano u glas trubiti i veselo se gegati prema centru.

Juneau je žurno skicirao novi dijagram koji je u osnovi jako nalikovao na originalni, uz jedan važan dodatak:



Juneau je pojasnio svoj crtež: “Budući da su morževi vadili sve veće i veće količine školjki, sve više i više pingvina je dolazilo na ledenjak. S dolaskom novih stanovnika opterećenje se naglo povećalo pa je ledenjak počeo tonuti.”

“Slažem se s tobom, iako ne u potpunosti”, uključio se Sparki. “Ne smiješ zaboraviti da smo se svi mi, kada je ledenjak počeo tonuti i kada se slobodni prostor počeo smanjivati, počeli svađati i sukobljavati – što je ostalim pingvinima i morževima u ovom kraju bio povod da prestanu dolaziti kod nas u goste. Mislim da bi sliku trebalo modificirati i da bi trebala ovako izgledati:”



Helsinki je duboko promišljala o naizgled jednostavnoj situaciji. “Osjećam da postoje nekakve ‘granice rasta’. Čini se kako postoji ograničen broj pingvina i morževa koji istovremeno mogu živjeti na našem ledenjaku.”

“Kao da nam je sam ledenjak cijelo vrijeme upravo to pokušavao reći,” komentirao je Winnipeg. “A mi ga nismo slušali.”

“Zapravo, odlukom da angažiramo sve više i više morževa, dodatno smo otežali situaciju čineći je iz dana u dan sve složenijom”, dodao je Juneau.

Winipegov komentar privukao je Sparkijevu pozornost.
“Kao da nam je sam ledenjak cijelo vrijeme upravo to pokušavao reći...”

Naravno, činjenica je da ledenjaci ne govore. No ipak, dok je o tome razmišljao Sparkiju se učinilo kao da su svi događaji, koji su ih cijelo vrijeme pratili, u sebi nosili istu poruku: *“Usporite.”*

“Sve je povezano,” promrmljao je sebi u bradu.

“Dakle, što ćemo poduzeti sada kad nam je sve jasno?” upita Winnipeg.

“Dobro pitanje”, reče Sparki. “Mislim da se prvo trebamo dogovoriti o tome što bismo *željeli da se dogodi*. Tek nakon toga možemo odlučiti što treba poduzeti kako bi utjecali da se to doista i dogodi.”

“I ne samo to. Moramo unaprijediti našu sposobnost zapažanja događaja u našoj okolini. Drugim riječima, moramo se naučiti ‘slušati prirodu’, sustav u kojem funkcioniramo. Moramo naučiti ‘slušati ledenu santu’ i promišljati o skrivenim vezama među različitim događajima.”

Juneau nije krio svoje uzbuđenje. “Prije nego povučemo bilo koji novi potez obavezno moramo razmisliti o mogućim posljedicama. Ne smijemo izazvati novu katastrofu.”

Naravno. Sada je sve bilo kristalno jasno. Sve su dvojbe nestale.

Nakon kraćeg dijaloga članovi povjerenstva jednoglasno su se složili oko toga što bi željeli postići: *“Njegovati bogate izvore ukusne hrane s kojima raspolažu i učiniti ih dostupnima svim arktičkim stvorenjima.”*

Zatim su počeli razmišljati o tome da prebace određeni broj pingvina i morževa na druge lokacije kako bi zaustavili daljnje uranjanje ledenjaka u ocean. (Neke od ideja o kojima se raspravljalo uključivale su “stvaranje *shuttle* sustava za isporuku školjki na druge ledenjake” te “eksperimentiranje s novim uzgajalištima bliže kopnu.”)

I ne samo to. Mudra mala stvorenja pomno su razmotrila moguće ekološke i društvene posljedice tih aktivnosti i pripremila pričuvne planove u slučaju da stvari krenu u neželjenom smjeru.

Svoje su planove pretočili u *PowerPoint* prezentaciju kako bi započeli s nizom radionica i sve stanovnike ledenjaka upoznali sa svojim namjerama.
(Zbog drastičnog pada cijena digitalno-prezentacijske tehnologije radionice su sve češća pojava u svijetu divljine.)



Nakon žučnih rasprava donijeli su važnu stratešku odluku: krenuti u osnivanje novih uzgajališta školjki bliže kopnu koje – za razliku od ledenjaka - vjerojatno neće potonuti.

Pokrenuli su i novu web stranicu osposobljenu za on-line trgovanje kako bi pingvini širom svijeta mogli nesmetano naručivati školjke. U roku od samo nekoliko mjeseci portal “Klamz.com” doživio je svoj on-line debi.



Sve navedeno sugeriralo je na početak novog i uzbudljivog doba u odnosima pingvina i morževa.

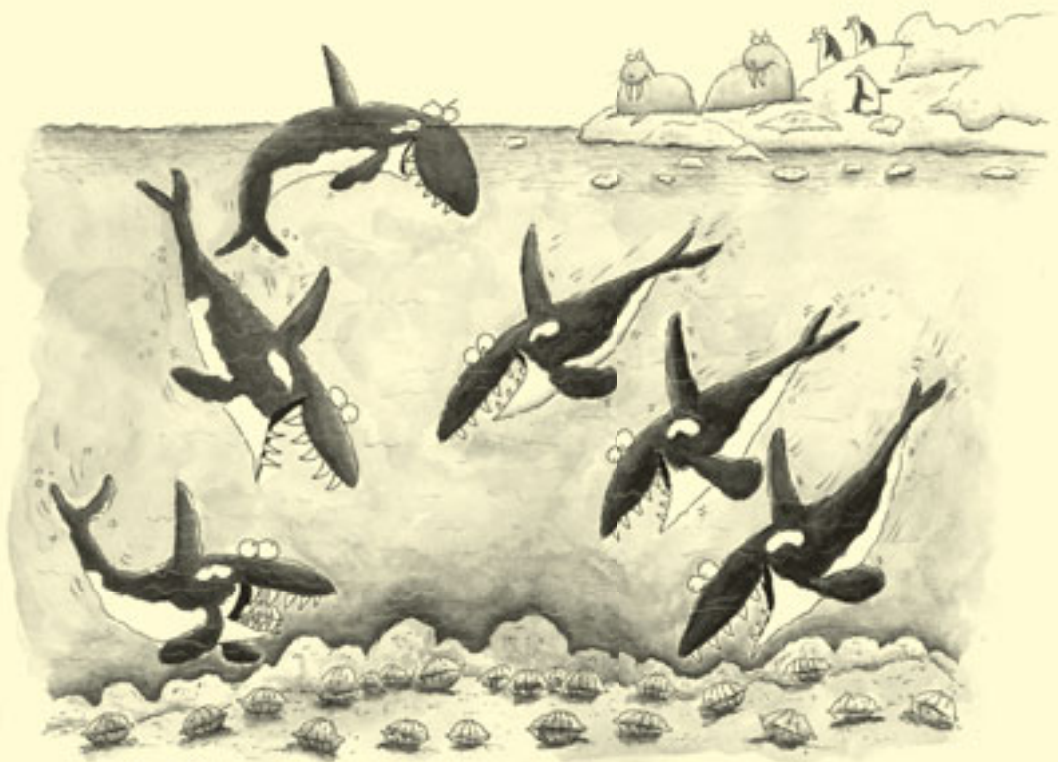
Nakon nekoliko mjeseci zadovoljni Sparki opet se uspeo na vrh ledene sante – savršeno mjesto za reflektiranje i uvježbavanje novog načina gledanja na stvarnost.

“Prava je sreća da smo djelovali na vrijeme. Pitam se što bi se sve dogodilo da procese na ledenjaku nismo zaustavili baš u tom trenutku. Da li bi kasnije bilo prekasno?”

Tada je svoju pozornost preusmjerio na žamor i užurbanost koja ga je okruživala. “Sigurno postoje još neke veze koje sada ne vidimo. Vjerojatno na tisuće njih!”

“Na koji način će naš novi način razmišljanja i ponašanja utjecati na ledenjak?”

“Do kojih će nas neočekivanih rezultata dovesti planovi koje upravo sada implementiramo?”



Uskoro će saznati odgovor na postavljena pitanja!



Kraj



Na vrhu ledenjaka: Dublji uvid u priču

David Hutchens

Sad je na vama red: zastanite na trenutak i pogledajte svijet koji vas okružuje. Što je to što postoji ali nije vidljivo? Koje su to nevidljive veze – među ljudima, stvarima, događajima, mislima - koje utječu na svijet u kojem živite?

Vjerojatno ste, poput malog pingvina Winipega, zapazili kako ovo pitanje u sebi nosi kontradikciju: kako uopće možete znati da nešto ne vidite ako to doista ne vidite?

Zato smo i osmislili ovu alegorijsku priču (simboličnu metaforičku priču koja čitateljima prenosi određene životne istine) o pingvinima, morževima i ledenjaku na kojem su zajedno živjeli, te ju tako oblikovali da vam olakšamo razumijevanje novog načina razmišljanja koje pomaže pri otkrivanju nevidljivih veza i njihovih učinaka na sustav u cjelini.

Sukladno alegorijskom pristupu primjereno je zaključiti kako *mi i nismo toliko različiti od pingvina*. Izazovi s kojima su se oni suočili isti su kao i oni s kojima se mi svakodnevno suočavamo. Čitajući priču vjerojatno ste osjetili njihovu frustraciju jer su ih nevidljive sile koje nisu mogli razumjeti učinile zatočenicima i značajno utjecale na njihove živote. Vjerojatno razumijete i njihovu zbunjenost budući da uloženi naponi nisu stvarali nikakve pozitivne rezultate - osim što su dodatno pogoršali situaciju.

Razmislite na trenutak o vlastitim iskustvima. Vjerojatno ste već doživjeli slične frustracije:

- “promišljeno” i iscrpljujuće ulaganje energije bez nekih značajnih rezultata,
- implementacija rješenja *danās* koja *sutra* dovode do pojave novih i još složenijih problema,
- pokretanje inicijative u organizaciji koja sjajno započne da bi se vrlo brzo nakon toga “ispuhala” i posve izgubila energiju,

- ulaganja velikih dodatnih napora kako biste ostvarili željene rezultate koji tijekom vremena, što vam pomalo postaje jasno, postaju sve manje i manje ostvarivi.

Iskustva poput ovih, shvatili su to i pingvini iz naše priče, često su uzrokovana nevidljivim silama. Stoga je neobično važno da ih lideri i menadžeri nauče prepoznavati kako bi im se na taj način otvorile posve nove mogućnosti za kvalitetne intervencije.

Svijet sustava

Prebacimo se sada u svijet znanosti i znanstvene terminologije budući da priča o školjkama, pingvinima i skrivenim vezama nije ništa drugo doli suptilna pozivnica u fascinantno teorijsko područje poznato pod nazivom *sustavno razmišljanje*.

Sustavno razmišljanje predstavlja novi način gledanja na stvarnost koje nam pomaže razumjeti složene uzročno-posljedične obrasce kako bi shvatili na koji su način ljudi i događaji međusobno povezani.

Koristi od sustavnog razmišljanja su brojne. Ono nam pomaže:

- predvidjeti nenamjeravane posljedice naših akcija,
- otkriti najveću polugu radi preusmjerenja energije i resursa,
- otkriti dublje uzroke koji utječu na naše ponašanje i ponašanje drugih,
- donijeti kvalitetnije odluke.

Iz perspektive strategije, sustavno razmišljanje nam pomaže da bolje razumijemo ono što *jeste* (našu “sadašnju realnost”) i stoga osmislimo mudriju strategiju kako

bi kreirali ono što *može biti* (našu “željenu budućnost”).

Dakle, što je to “sustav”? *Bilo koju grupu međusobno povezanih i međuovisnih dijelova u interakciji, koji čine složenu i ujedinjenu cjelinu sa specifičnom svrbom, možemo nazvati sustavom.* Najvažnije je zapamtiti da dijelovi moraju biti u međusobnoj interakciji – moraju utjecati jedni na druge. Ako tako nije tada nemate sustav već samo skupinu dijelova.

Razmotrite sada neke primjere sustava. Svaki od njih je sačinjen od interaktivnih, međusobno povezanih i međuovisnih dijelova:

- mravlja kolonija,
- motor vašeg automobila,
- vaše oko,
- dvoje ljudi dok igraju tenis,
- vaš brak,
- društvena zajednica na ledenjaku,
- vaša organizacija.

Osjećate li kako interaktivne komponente služe specifičnoj svrsi u navedenim sustavima?

Navedene sustave sada usporedite s:

- kovanicama u zdjelici na radnom stolu,
- bazom podataka arhiviranoj na CD-u,
- kamenim suhozidom,
- slikama na zidu umjetničke galerije.

Navedeni primjeri zasigurno nisu sustavi već samo skupine komponenti. Novčići u zdjelici, podaci na CD-u, kamenje u suhozidu i slike u galeriji nisu u odnosu međusobne interakcije. Oni se samo tamo nalaze.

Jedan od fascinantnih aspekata teorije sustava svakako su *obraci ponašanja* koje zapažamo u okvirima jedne vrste realnosti - poput arktičkog eko sustava - a koji se na istovjetni način manifestiraju u nekom drugom sustavu (poput ljudskog tijela ili organizacije). Stoga nije čudno da teorija sustava k sebi privlači teoretičare i praktičare iz mnogih znanstvenih disciplina poput medicine, psihologije ili organizacijskog razvoja. Kada osoba nauči prepoznavati određenu

Jedan od fascinantnih aspekata teorije sustava svakako su *obraci ponašanja* koje zapažamo u okvirima jedne vrste realnosti, a koji se na istovjetni način manifestiraju u nekom drugom sustavu.

sustavnu dinamiku unutar određenog konteksta, tada ju iznenada počinje uočavati u okvirima nekog drugog konteksta.

Zainteresirani? Hajdemo napraviti sljedeći korak i dublje uroniti u intrigantni svijet sustava.

Osnove sustavne teorije

Kako bi mogli kvalitetnije razumjeti sustave posvetimo se na trenutak proučavanju njima svojstvenih obilježja:

1. Sustav ima svrhu.
2. Komponente se udružuju na poseban način kako bi sustav ostvario svoju svrhu.
3. Sustavi služe specifičnoj svrsi unutar drugih, širih sustava.
4. Sustavi teže stabilnosti.
5. U sustave je uvijek ugrađena povratna veza.

1. Sustav ima svrhu. Specifična *svrha* zajedničko je obilježje svih sustava. Preciznije rečeno, svaki sustav postoji radi nekog određenog razloga, kako bi nešto obavio.

Ako nema specifične svrhe tada ne možemo govoriti o sustavu. Pingvini i morževi su u priči *Na vrhu ledenjaka* ušli u partnerstvo radi specifične svrhe: aktiviranja novog izvora hrane u korist obje skupine.

Razmotrite sada probavni sustav čija je svrha razgradnja hrane kako bi se tijelo moglo opskrbljivati nutricionim tvarima. Slično tome, svaka je organizacija izgrađena oko neke temeljne svrhe - nečeg dubljeg u pozadini očigledne težnje za stjecanjem profita. Tako se svrha tvrtke *Home Depot* odnosi na osnaživanje profesionalaca i "sam-svoj-majstor" amatera da unaprijede kvalitetu stanovanja.

Svaka je organizacija izgrađena oko neke temeljne svrhe - nečeg dubljeg u pozadini očigledne težnje za stjecanjem profita.

Caterpillar proizvodi teške strojeve i nudi specijalne usluge kako bi “izgradio svjetsku infrastrukturu”. Gigant iz svijeta IT industrije, kompanija *Cisco System*, kreira rješenja koja “povezuju računala s ljudima”. U svakom od navedenih slučajeva *svrha* je ta koja određuje strukturu organizacije.

Evo jedne intrigantne ideje: vi ste živući sustav. Iz toga bi trebalo slijediti kako i vi imate neku jedinstvenu svrhu, zar ne? Odgovor je, naravno, pozitivan. No, kad je riječ o živućim sustavima otkrivanje svrhe često predstavlja zahtjevnu zadaću.

2. Komponente se udružuju na poseban način kako bi sustav ostvario svoju svrhu. Ako ste ikada na satu biologije secirali žabu tada dobro znate da je žaba bez srca ili jetre zapravo mrtva žaba. Slično tome, uklonite li zupčanike iz satnog mehanizma, violončelo iz gudačkog kvarteta, procesor iz vašeg kompjutera, uzajamno povjerenje iz vašeg braka ili marketing iz vaše organizacije, ozbiljno ćete narušiti sposobnost sustava da izvršava svoju funkciju. S druge strane, uzimanjem kovanica iz zdjelice ne utječe se na njenu funkcionalnost zato što zdjela s novčićima nije sustav pa stoga nije ovisna o bilo kojoj komponenti.

3. Sustavi služe specifičnoj svrsi unutar drugih, širih sustava. Ova premisa čini sustavno razmišljanje posebno interesantnim. Svaki je sustav ugrađen u neki drugi, širi sustav te predstavlja njegovu komponentu. Svaki sustav služi svoju, specifičnu svrhu u procesu suradnje s drugim sustavima na ostvarenju šire svrhe. Primjerice, sustav pokretanja motora u vašem automobilu koji čini komponentu šireg sustava - automobila kao cjeline. Njegova je svrha iniciranje složenih mehaničkih i električnih procesa koji pokreću motor automobila. *Svrha automobila* odnosi se na sigurno transportiranje putnika s jednog na drugo mjesto. Iz navedenog je lako uvidjeti kako svrha sustava pokretanja podržava i doprinosi svrsi automobila. Činjenica je da niti jedan sustav ne postoji odvojeno od ostatka svijeta; svaki se sustav nalazi u sinergijskom odnosu sa širim sustavom. Što navedene odnose čini poprilično složenima. I vi ste sustav, zar ne? Egzistirate u okvirima sustava vaše obitelji, koja je zatim dio lokalne zajednice, koja je zatim dio nacionalne društvene zajednice, koje je dio ljudske rase, koja je dio ekosustava života na našoj planeti. Stoga aktivnosti ili poremećaji u bilo kojem od navedenih sustava više ili manje značajno utječu na povezane sustave više ili niže razine.

4. Sustavi teže stabilnosti. U vašem se dnevnom boravku vjerojatno nalazi termostat koji sobnu temperaturu održava na primjerice 22° C. S promjenama vanjske temperature zraka termostat poduzima korektivne aktivnosti - nekad hlađenja a nekad zagrijavanja kako bi sobnu temperaturu održavao na čovjeku ugodnih 22° C. Opisana tendencija stabilizacije obilježava svaki sustav budući da svaki sustav ima u sebi ugrađene “zadane smjernice” o tome gdje bi on “želio biti”. Tendencija stabilizacije uvijek pokušava sustav vratiti u željeno stanje ravnoteže, unatoč izvanjskim utjecajima koji

djeluju u suprotnom smjeru na čemu posebno trebate biti zahvalni vašem tijelu kada se sljedeći puta upusti u borbu protiv virusa da bi se temperatura vratila na normalnih 37° C. Nažalost, spomenuta tendencija stabilizacije posjeduje i drugu, negativnu stranu koja se manifestira kroz *otpor promjenama*, fenomen koji mnogobrojne lidere i menadžere, roditelje i političare često “dovodi do ludila”. Tako su primjerice sociolozi uočili jednu pomalo nevjerojatnu pojavu: u situacijama kada otac alkoholičar poduzima pozitivne korake kako bi pobijedio svoju ovisnost, često se događa da ostali članovi obitelji suptilno i podsvesno sabotiraju njegove napore budući da predstavljaju prijetnju uobičajenom načinu funkcioniranja te obitelji. Stoga se čak i jednostavne organizacijske inicijative - npr. uvođenje novog poslovnog procesa - često suočavaju sa snažnim unutarnjim otporom sustava. To se događa zato što nova inicijativa potiče valove promjena u sustavu (i njegovim podsustavima) koji uvijek nastoje održati svoju stabilnost.

U našoj su priči maleni pingvini isprobali više neuspješnih intervencija - javna priopćenja i treninge senzibilnosti - kako bi riješili svoj problem. Na njihovu žalost, poduzete mjere nisu im pomogle. Poput pingvina, i ljudi su podložni iskušenju da uvode željene promjene uz pomoć najočiglednijih “*rješenja*”. No, sustavna teorija i sustavno razmišljanje nam pokazuju da najočiglednije intervencije gotovo nikada nisu najkvalitetnije. Učinkovitost “očiglednih rješenja” možemo usporediti s bacanjem kamena u vodu: u početku će se na površini manifestirati promjene, da bi se ubrzo zatim sve smirilo i vratilo u svoje prvobitno stanje.

5. U sustave je uvijek ugrađena povratna veza. Jedan ugledni teoretičar definirao je sustave na posebno elegantan i jezgrovit način: “*Sustavom možemo nazvati sve ono što komunicira samo sa sobom*”. Njegova

definicija ukazuje na ključnu ulogu sustavne povratne veze odnosno svake informacije ili podatka koji se vraćaju svome izvoru te pri tome mijenjaju sustav u cjelini. Tako je termostat u vašem dnevnom boravku povratna veza sobnog sustava grijanja i hlađenja isto kao i eskalirajući sukob pingvina i morževa. Sjetite se samo iznenadnog osjeta boli kada zagrizete vrući komad kolača: suočili ste se s povratnom informacijom vašeg centralnog nervnog sustava. Rastuća dječja agresija, apatija ili depresija predstavljaju povratnu informaciju koju bi roditelji uvijek trebali pažljivo saslušati; isto vrijedi i za uočeni iznenadni pad organizacijske produktivnosti ili rast prodaje.

Dakle, zdravi sustavi posjeduju sposobnost da na neki način “čuju” što im govore povratne veze te da u skladu s time organiziraju adekvatne odgovore. Onda kada sustav nije sposoban ispravno prepoznati, interpretirati i djelovati na temeljima povratnih veza uvijek dolazi do poremećaja. Pingvini su vjerovali da je sukob izolirani fenomen te ga nisu mogli povezati s drugim aktivnostima. U početku nisu mogli prepoznati povratnu vezu. A sve dok ju nisu prepoznali nisu mogli poduzeti relevantnu i kvalitetnu intervenciju.

Tendencija stabilizacije uvijek pokušava sustav vratiti u željeno stanje ravnoteže. Nažalost, spomenuta tendencija posjeduje i negativnu stranu koja se manifestira kroz otpor promjenama.

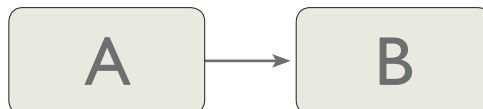
Od linearnog prema sustavnom razmišljanju

Stvarnost u kojoj živimo i radimo mnogo je složenija nego što se nama čini. Jedinствени događaji, odnosno pojedinačne manifestacije stvarnosti, često se javljaju kao posljedica mnogobrojnih uzroka. Pa ipak, iako smo uglavnom svjesni ove činjenice, često upadamo u zamku i jedinstvene događaje objašnjavamo pojednostavljenim uzročno-posljedičnim vezama:

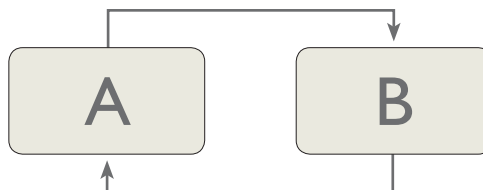
- Brak je propao jer je moj muž radoholičar,
- Kada bi se uspjeli otarasiti te nasilne muzike riješio bi se problem uličnih bandi,
- Nezaposlenost u našem gradu konačno je u padu. Stoga opet moramo glasati za istog gradonačelnika,
- Da sam raspolagao kvalitetnijim resursima, lansiranje novog proizvoda bilo bi uspješnije,
- Želimo li zaustaviti sukobe na ledenjaku, moramo organizirati treninge senzitivnosti.

Sve su to primjeri *linearnog razmišljanja* koji uzimaju model “*A uzrokuje B*” za relevantni model stvarnosti (sjećate se kako je Juneau ravnom linijom spojio morževe, školjke i pingvine? To je primjer klasičnog,

linearnog razmišljanja). Budući da je simpatično i jednostavno, linearno je razmišljanje jako privlačno (posebno političarima, u vrijeme parlamentarnih izbora). Nažalost, linearno razmišljanje rijetko kada odražava složenost *višestrukih* uzročno-posljedičnih veza koje tvore našu realnost.



Ponekad doista “*A uzrokuje B*”. No, kao što je Juneau pokazao na revidiranom dijagramu, također i “*B utječe na A*”, a da ne spominjemo X, Y ili Z varijablu. Dakle, možemo li tvrditi da nasilna muzika doista glorificira kulturu uličnih bandi? Da je Petrov radoholizam odigrao presudnu ulogu u propasti njegova braka s Ljiljanom? Da je gradonačelnikova politika doista doprinijela padu nezaposlenosti? *Moguće* je da je tako. *Vjerojatno* je tako. No, sustavni mislilac uvijek razmišlja o postojanju *brojnih drugih* složenih čimbenika na djelu u svakom od navedenih primjera. Izoliranje samo jednog, te isključivanje drugih čimbenika stvara iskrivljeni pogled na realnost i vodi nas prema *neefektivnim* a ponekad i prema katastrofalnim intervencijama.



Stvarnost u kojoj živimo i radimo mnogo je složenija nego što se nama čini. Jedinствени događaji, odnosno pojedinačne manifestacije stvarnosti, često se javljaju kao posljedica mnogobrojnih uzroka.

U našoj priči aktivnosti morževa utjecale su na raspoloživost školjki. Raspoloživost školjki je utjecala na privlačnost destinacije “ledenjak” te stoga na broj pridošlih morževa i pingvina. U isto vrijeme ukupni broj morževa i pingvina utjecao je na potonuće ledenjaka, što je nadalje utjecalo na izbijanje sukoba. Sukobi su umanjili privlačnost destinacije “ledenjak”, te na kraju potpuno zaustavili nove dolaske. Pored navedenih, još je mnogo drugih veza koje u našoj priči nismo čak ni prepoznali. Na koncu su svi ti odnosi i aktivnosti zajednički povratno djelovali dovodeći suradnju pingvina i morževa u velike probleme.

Možemo li svu tu složenost na neki način razvrstati kako bismo poduzeli kvalitetne intervencije i postigli željene rezultate?

Izoliranje samo jednog, te isključivanje mnogih drugih čimbenika stvara iskrivljeni pogled na realnost i vodi nas prema *ne-efektivnim* a ponekad i prema katastrofalnim intervencijama.

Hajdemo detaljnije proučiti neke uobičajene sustavne obrasce ponašanja kako bi pronašli odgovore za unapređenje naših organizacija.

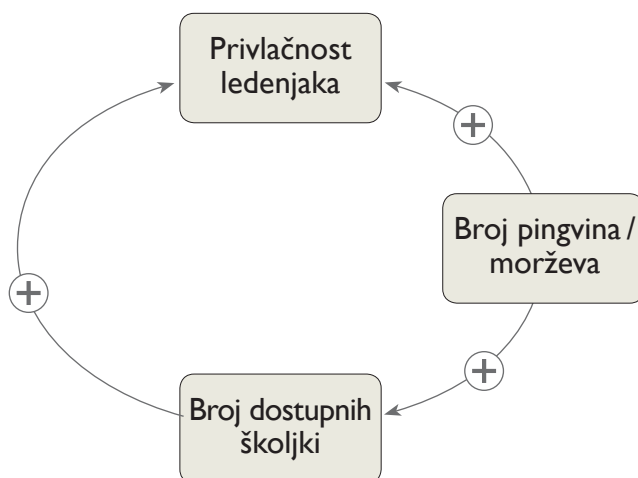
Elementi sustavnog razmišljanja

Suštinski gledano, sve aktivnosti u sustavima pokreću samo dva temeljna procesa: *osnažujući* i *uravnotežujući procesi*.

Oснаžujući procesi pojačavaju promjenu s još više promjena u istom smjeru. Takvi procesi mogu stvoriti eksponencijalni rast kao i kolaps sustava. Fenomen ukamaćivanja novca na štednom računu jednostavan je primjer *osnažujućeg procesa*. Riječju, glavnica na štednom računu donosi kamatu koja uvećava glavnica. Uvećana glavnica donosi veću kamatu koja još više uvećava glavnica. Shvatili ste kuda sve to vodi? Ovdje se nameće sljedeće pitanje: je li ukamaćivanje pozitivan proces? Ovisi. Ako kamata radi u vašu korist, primjerice na računu mirovinskog osiguranja, onda se doista radi o pozitivnom procesu. Suprotno tome, potpuno

ista dinamika može biti veoma bolna ako se radi o kamatama na kredit podignut preko kreditne kartice. U slučajevima kada je osnažujući proces pozitivan nazivamo ga “*čarobnim krugom*”, a kada je negativan “*zračaranim krugom*”.

U našoj priči pingvini su prolazili kroz “*čarobni krug*”, pozitivni osnažujući proces u kojem je porast novo pridošlih morževa i pingvina rezultirao povećanjem količine raspoložive hrane (školjki) što je rezultiralo porastom privlačnosti destinacije “ledenjak”. Povećanje privlačnosti destinacije utjecalo je na povećanje intenziteta useljavanja pingvina i morževa. Marketinškom terminologijom rečeno, došlo je do nastajanja željenog fenomena “prenošenja preporuke usmenim putem” (eng. *word-of-mouth*).



Uočite na koji su način varijable osnažujućeg procesa prikazane u gornjem dijagramu; na koji način jedan događaj utječe na drugi, a na koji način drugi događaj utječe na treći. Ovakvo vizualno prikazivanje koristan je alat sustavnog razmišljanja kojeg ćemo detaljnije pojasniti u nastavku teksta.

Sada vas molim da obratite pažnju na mali znak “ + “ uz svaku varijablu (kao i znak “ - “ u narednom dijagramu). Svrha je ovih oznaka da ukažu na smjer kretanja procesa,

odnosno da pokažu na koji način jedna varijabla utječe na drugu. Oznaka “ + “ nam pokazuje da rast ili pad jedne varijabla dovodi do istosmjernog rasta ili pada druge, s njom povezane varijable. Stoga iz slike zaključujemo: sve dok se privlačnost destinacije bude povećavala povećavati će se i broj novo pridošlih pingvina i morževa. Oznaka “ - “ nam govori da se sljedeća varijabla mijenja u suprotnom smjeru.

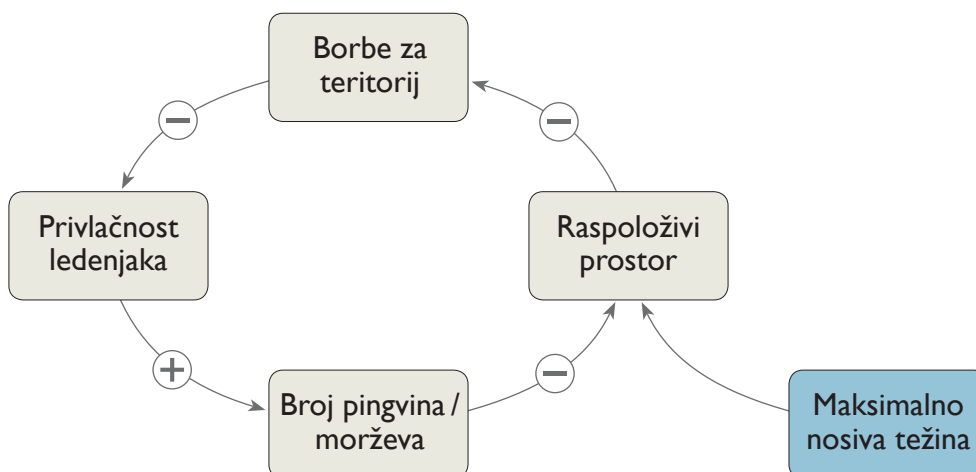
Pratite li što vam želimo poručiti? Odlično! (Jeste li primijetili kako sustavno razmišljanje osigurava jezik i strukturu vašoj intuiciji?) Pingvini se u našoj priči nisu mogli načuditi zašto su događaji na ledenjaku iznenada krenuli u krivom smjeru - iako su radili sve isto kao na početku. Pa ipak, Sparki se odmah na početku zapitao koliko će dugo gozba i zabava potrajati, kao da je intuitivno znao da svaki osnažujući proces ima svoje nevidljive “*granice rasta*”. Jer, ništa ne može rasti zauvijek. Sparkija je intuicija upozorila na drugi ključni element sustavnog ponašanja: *uravnotežujuće procese*.

Uravnotežujući procesi pokušavaju održavati sustav na određenoj razini performansi. U

Uravnotežujući procesi pokušavaju održavati sustav na određenoj razini performansi. U našoj se priči radilo o određenoj nosivosti koju je ledenjak mogao podnijeti prije negoli je počeo tonuti.

našoj se priči radilo o određenoj nosivosti koju je ledenjak mogao podnijeti prije nego li počeo tonuti. Budući da su se uvijek novi pingvini i morževi doseljavali na ledenjak, ukupna težina njihove populacije u jednom trenutku je premašila njegovu nosivost. Kako je ledenjak tonuo, tako se smanjivala površina slobodnog životnog prostora - što je dovelo do porasta teritorijalnih sukoba. Novosti o neredima destimulirali su dolazak novih stanovnika - tako da se populacija na ledenjaku stabilizirala (baš kao u slučaju termostata koji je stabilizirao sobnu temperaturu na 22° C).

Ljubavni odnos počinje zapinjati kada jedan od partnera dosegne svoj prag otvorenosti i intimnosti. Primjer ukazuje na *uravnotežujući proces* koji sprečava sustav da prijeđe određenu razinu.



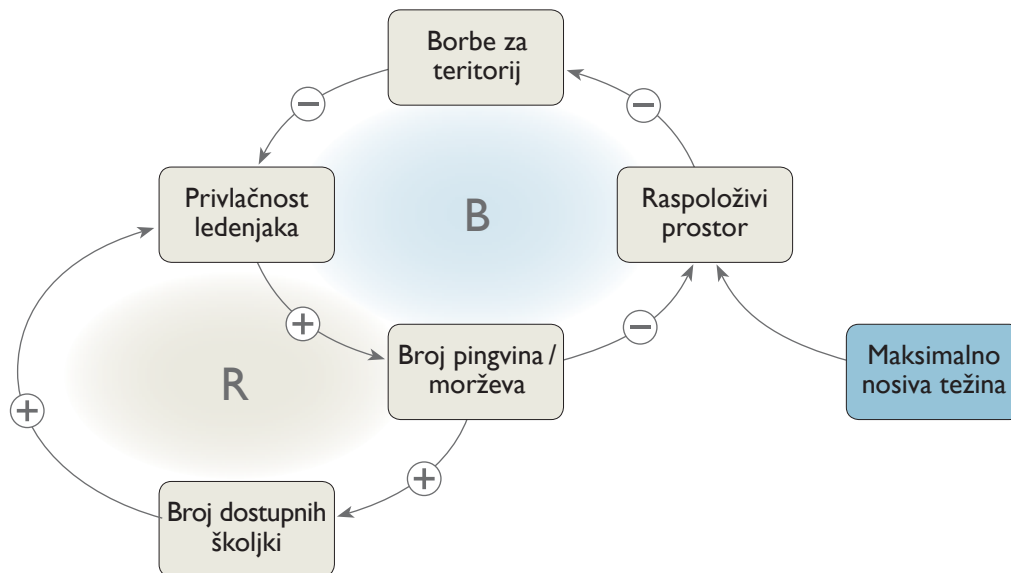
Uspješnost novih trgovačkih centara počinje jenjavati onog trena kada se pojavi manjak slobodnih parkirališnih mjesta; ljubavni odnos počinje zapinjati kada jedan od partnera dosegne svoj prag otvorenosti i intimnosti; rast prodaje nekog proizvoda usporava se s zasićenjem tržišta. Svaki od navedenih primjera ukazuje na uravnotežujuće procese koji sprečavaju sustav da prijeđe određenu razinu.

Premda se uravnotežujući krugovi nalaze svuda oko nas, mnogo ih je teže uočiti nego li osnažujuće krugove. Jer, prilično je lako uočiti procese koji eksponencijalno rastu ili jednako brzo propadaju, zar ne? S druge strane uravnotežujući mehanizmi koji održavaju unutarnji balans sustava relativno su teško vidljivi. Kao što su to i pingvini otkrili, prepoznavanje i razumijevanje tih skrivenih uravnotežujućih sila ključno je za upravljanje promjenama, kako u vašoj organizaciji tako i u bilo kojem drugom sustavu.

Povezivanje

Vjerojatno ste primijetili da su petlje krugova u našim dijagramima slične onima koje je Juneau nacrtao na ledu. Sada ćemo, poput naših pingvina, koristiti alate sustavnog razmišljanja poznate pod nazivom *dijagrami kauzalnih krugova*, jednu od više različitih metoda za ilustriranje dinamike sustava.

Pokušajmo sada povezati naša dva crteža, osnažujući i uravnotežujući krug u jednu cjelinu kako bismo razmotrili što će se dogoditi kada ih stavimo u odnos interakcije. Kao što vidite, situacija postaje doista interesantnom:



Primijetite da nova slika, pored spajanja dvije različite petlje, u sebi uključuje i nekoliko novih detalja. U središtu lijevog kruga nalazi se slovo “R”, a u središtu desnog kruga slovo “B”. Riječ je o korisnim oznakama koje nas podsjećaju da je lijevi krug *osnažujući* (eng. *Reinforcing*), a desni *uravnotežujući* (eng. *Balancing*).

Upamtite da su ova dva temeljna procesa ugrađena u svaki sustav, bez obzira koliko složen bio.

Hajdemo sada “pročitati” dijagram kauzalnih krugova kako bi uočili “veliku sliku” (eng. *big picture*) i shvatili cjelinu, odnosno sustavnu dinamiku događaja na ledenjaku. Proći ćemo kroz nju, korak po korak.¹

Čitanje ćemo započeti s varijablom “*broj pingvina i morževa*”. S povećanjem ove varijable, dakle s povećanjem broja pingvina i morževa, povećava se i *broj školjki dostupnih za potrošnju*. S povećanjem broja dostupnih školjki dolazi do rasta *privlačnosti destinacije*

¹ Neki stručnjaci smatraju kako su dijagrami kauzalnih krugova i drugi načini vizualnog prikazivanja sustava suviše jednostavni jer ne zahvaćaju mnoštvo elemenata koji sačinjavaju svaki sustav. Njihovo stajalište u suštini je ispravno. Najbolji prikazi sustava proizlaze iz detaljnih kompjuterskih modela koji kvalitetnije zahvaćaju stvarnu složenost sustava. O dijagramu kauzalnih krugova najbolje se može razmišljati kao o *pojednostavljenom* modelu našeg trenutnog razumijevanja sustavnih sila u određenom kontekstu. Ovi dijagrami, ako ih se promatra iz primjerene perspektive, mogu ponuditi mnoge vrijedne uvide. Stoga, idemo dalje vodeći računa o njihovim ograničenjima.

ledenjaka. Pozitivne preporuke (o privlačnosti ledenjaka) uzrokuju porast broja pingvina i morževa. S povećanjem broja pingvina i morževa dolazi do daljnjeg rasta količine raspoloživih školjki... Osnažujući proces lijepeo napreduje u "čarobnom krugu".

Sada se posvetimo drugom krugu, na desnoj strani dijagrama. S porastom broja pingvina i morževa raste i njihova ukupna težina koja se polagano približava granici nosivosti ledenjaka. Uslijed toga ledenjak počinje tonuti, pa se stoga površina raspoloživog slobodnog prostora smanjuje. Radi smanjenja slobodne površine po stanovniku dolazi do povećanja broja teritorijalnih sukoba, što smanjuje privlačnost destinacije za druge pingvine.

Vratimo se sada na osnažujući krug na lijevoj strani dijagrama. Uslijed smanjenja privlačnosti destinacije ledenjaka dolazi do smanjenja broja stanovnika (pingvina i morževa). Smanjenje broja stanovnika na ledenjaku utječe na smanjenje raspoloživih školjki - jer više nema morževa da ih vade iz dubina. Smanjenje raspoloživih školjki dodatno narušava privlačnost ledenjaka... Rast je tako zaustavljen. Osnažujući proces više nije "čarobni krug".

Vidite li što se dogodilo? Pingvini su pokrenuli osnažujući krug. Nastavili su gurati sustav u smjeru sve većeg i većeg rasta, pogrešno vjerujući kako se koriste tek djelićem ukupnih kapaciteta sustava. No, budući da su ih u stvarnosti već premašili, (što u tom trenutku nisu vidjeli), sustav se opirao promjenama (tj. povećanju broja pingvina i morževa).

Poput pingvina u priči, i sami često postajemo zarobljenicima sustava onda kada ih ne uspijevamo razumjeti. S porastom svijesnosti o načinu funkcioniranja unutarnje dinamike raste i mogućnost da pronađemo pravu polugu i doista promijenimo sustav. Daniel H.

Kim, ugledni stručnjak i sustavni mislilac, o tome kaže: "Lideri i menadžeri moraju naučiti djelovati na sustav, što je suprotno djelovanju u sustavu. Trebaju se zapitati na koji način mogu postati kvalitetnijim dizajnerima sustava umjesto toga da budu tek pukli sustavni operateri?"



U situacijama kada nismo svjesni duboke sustavne dinamike naša se pozornost automatski preusmjerava na specifične događaje koje sustav proizvodi - na vidljivi dio ledenjaka - manifestacije dubokih uzroka ("Izlov školjaka poboljšava kvalitetu naših života! Stoga svakako trebamo nastaviti s time"). No, intervencije u tom području rijetko će kada, ako ikada, polučiti značajnije rezultate. S druge strane sustavno razmišljanje nam omogućava da vidimo dublje od pukih događaja, pukih manifestacija - ono nam omogućava da osvijestimo obrasce događaja koji se tijekom vremena ponavljaju. ("Mislim da incidenti sa spljoštenim pingvinima nisu baš slučajni!") Tek kada osvijestimo ponavljajuće obrasce moći ćemo uočiti nevidljive sile u pozadini tih obrazaca te zatim pokrenuti kvalitetne intervencije ("Naš ledenjak tone!"). Tek će tada naše djelovanje postati djelotvorno - bilo putem redizajna postojećeg sustava ili putem stvaranja novog sustava kako bi postigli željene rezultate.

Naredni korak: sustavni arhetipovi

Priča *Na vrhu ledenjaka* i dijagram kauzalnog kruga koji iz nje proizlazi odnose se samo na jedan od više mogućih obrazaca sustavne dinamike. Zaplet je osmišljen tako da ukaže na jedan specifični obrazac u kojem sustav dostiže granice svog rasta. Međutim, to nije i jedina vrsta sustavne priče s kojom se u životu možemo susresti. Postoji mnoštvo “drugih priča” koje smo mogli koristiti a te “priče” nazivamo *arhetipovima*.

O arhetipovima možemo razmišljati kao o dinamici sustava, nekoj vrsti “zajedničke priče” koja se ponavlja i susreće u različitim vidovima naših života. Priča *Na vrhu ledenjaka* temelji se na arhetipu poznatom po nazivu “*Granice rasta*”. (Potiču li možda u vama događaji na ledenjaku neka bolna sjećanja stečena na radnom mjestu u vašoj organizaciji?)

Nastavite li proučavati područje sustavnog razmišljanja tada ćete otkriti i neke druge, uobičajene arhetipove, koji će vam osigurati nove uvide i ukazati na kvalitetne intervencije s “velikom polugom” u svim situacijama:

- **Arhetip “Rješenja koja promašuju”** pokazuje kako kratkoročna, površna i hitro donesena rješenja koja možda donose neke kratkoročne rezultate često uzrokuju i kronične neželjene posljedice.
- **Arhetip “Prenošenje tereta”** pokazuje kako rješenja usmjerena na uklanjanje simptoma problema stvaraju ovisnost o njima samima i potkopavaju sposobnost sustava da riješi dublje probleme iz kojih simptomi izvire. Ovaj strukturni arhetip pokreće obrazac ponašanja u pozadini svake *ovisnosti*.

- **Arhetip “Eskalacija”** se javlja u situacijama kada dvije strane percipiraju aktivnosti one druge strane kao prijetnju, te zatim obje na iste odgovaraju prijetnjom. Stoga dolazi do eskalacije sukoba sve dok se obje strane ne povuku. Ovaj strukturni arhetip se nalazi u pozadini npr. “cjenovnih ratova” među konkurentskim proizvodima te drugih oblika konkurencije.

- **Arhetip “Erozija ciljeva”** osvještava podsvjesno organizacijsko ponašanje usmjereno na umanjivanje postavljenih ciljeva radije negoli prema svladavanju prepreka za njihovo ostvarivanje. Na ovu ćemo strukturnu dinamiku naići u gotovo svim organizacijama koje imaju problema s ostvarivanjem planiranih ciljeva.

- **Arhetip “Tragedija zajedničkog dobra”** opisuje situacije u kojima se različite grupe takmiče za ograničene zajedničke resurse (ovaj ste arhetip sigurno doživjeli u prometnom kolapsu na ulicama vašega grada).

- **Arhetip “Uspjeh uspješnim”** odražava poslovicu prema kojoj “bogatiji postaju sve bogatiji, a siromašni sve siromašniji”. Ovaj arhetip osvještava scenarij u kojem se različite skupine bore za ograničene resurse - pri čemu je vrlo vjerojatno da će skupina koja ostvari početni uspjeh nastaviti pobjeđivati te stoga prikupljati sve više ograničenih resursa.

- **Arhetip “Rast i podinvestiranje”** pokazuje što se događa u situaciji kada organski rast dosegne svoje granice koje bi se mogle prevladati kada bi organizacija investirala u povećanje svojih kapaciteta. Kada takve investicije izostanu, obično dolazi do pada potražnje što vodi prema daljnjem smanjenju investicija...

Kako postati sustavnim misliocem?

Ako se nađemo u situaciji da sustavne sile uporno odbijaju naše pomno planirane intervencije, znači li to da nemamo na raspolaganju kvalitetnih opcija za uvođenje promjena? Srećom, kao ljudska bića posjedujemo sposobnost *razmišljanja* i *učenja*. Posjedujemo sposobnost - točnije, privilegij - da se mijenjamo kako bismo ostvarili rezultate do kojih nam je istinski stalo.

Kada shvatimo i prihvatimo disciplinu sustavnog razmišljanja na svijet počinjemo gledati iz potpuno drugačije perspektive. Razvoj svjesnosti o sustavima nam pomaže da se odmaknemo od *reaktivnog stajališta* kada isključivo reagiramo na događaje, prema *intencionalnom* ili *kreativnom stajalištu* koje nam pomaže da sami dizajniramo sustave koji će u našim organizacijama proizvoditi željene održive rezultate.

Za poboljšanje kvalitete sustavnog razmišljanja, kao i za razvoj svih drugih umijeća, neophodno je uvježbavanje koje se provodi primjenom koncepcija i alata na realne probleme u vašoj organizaciji. U nastavku teksta navodimo nekoliko savjeta koji bi vam mogli pomoći:

- Pretpostavite da su vaša iskustva ili rezultati posljedica djelovanja *mnogih* čimbenika - a ne samo jednog, vama najočiglednijeg ili najvidljivijeg.
- Identificirajte relativno male probleme i na njima primijenite sustavno razmišljanje kako biste poboljšali konačne rezultate.
- Suradujte s kolegama vještim u prakticanju sustavnog razmišljanja te s kolegama koji žele koristiti alate i metode

sustavnog razmišljanja za rješavanje gorućih organizacijskih problema.

- Tragajte za različitim perspektivama u različitim dijelovima sustava. Npr., potičite praksu vođenja dijaloga s predstavnicima različitih poslovnih sektora i odjela unutar organizaciji kako biste stvorili "*cjelovitu sliku*", potpuniji i dublji uvid u problem.
- Koristite metodu "*5 x Zašto*". Radi se o metodi koja se koristi uzastopnim postavljanjem pitanja "Zašto se to događa?" u procesu osvještavanja dinamike sustava. Nakon uočavanja prvog simptoma zapitajte se: "Zašto se to događa?" Nakon što ste došli do odgovora, opet ponovite pitanje ali ovoga puta u kontekstu odgovora dobivenog u prethodnoj fazi. Postupak treba ponoviti najmanje pet puta kako bismo uronili u sustav i doprijeli do dubokih i ključnih uzroka problema.
- Definirajte varijable o kojima, prema vašem mišljenju, ovisi funkcioniranje sustava.
- Nemojte se suviše opteretiti crtanjem dijagrama kauzalnih krugova. Na svaki dijagram gledajte kao na vaše trenutno "stanje razumijevanja", a ne kao na konačno stanje.
- Čuvajte se "*bitrih rješenja*"!
- Usmjerite se na rješenja koja unapređuju funkcioniranje cjeline, a ne komponenti. Primjerice, umjesto da razmišljate "kako ćete 'ispraviti' ljude u odjelu prodaje" razmotrite širi kontekst organizacije kao cjeline. Nakon toga, iznova proučite odnose prodaje sa širim sustavom.

- Uvijek promislite o potencijalnim nenamjerenim posljedicama (koje bi se mogle pojaviti tijekom vremena) vaših odluka.
- Usmjerite se na nekoliko ključnih promjena, umjesto da pokušavate promijeniti “sve odjednom”.
- Očekujte da proces promjena potraje

izvjesno vrijeme. Primjena sustavnog načina razmišljanja ne može trenutno riješiti ključne, kronične probleme.

Jednostavno rečeno, savjetujemo vam da: *Promatrate. Slušate. Reflektirate.* Pa tek onda krenete u akciju. Možda vam se dogodi da u potpunosti promijenite svoj odnos prema vanjskom svijetu.













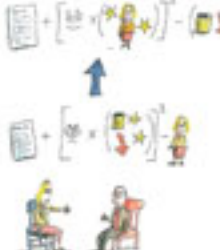






Pitanja za raspravu

1. Što mislite, o kojem se primarnom sustavu radi u našoj priči? Koje su komponente toga sustava? Koja je njegova svrha?
2. Nastavite promišljati o primarnom sustavu. U koji je to širi sustav on ugrađen? Koje su njegove komponente, odnosno manji “podsustavi”?
3. Na koji način je sustav iz naše priče težio stabilnosti? Na koji način je reagirao na početne napore pingvina? Zašto je sustav reagirao baš na takav način?
4. Zašto su pingvini tako teško prepoznali povratnu vezu u svome sustavu?
5. Razmislite sada o vašoj organizaciji. Koje vrste procesa, struktura i uvjerenja otežavaju prepoznavanje i primjereni odgovor na postojeće povratne veze?

Translated and reprinted by permission of Pegasus Communications Inc., 2001., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *The Tip of the Iceberg: Managing the Hidden Forces That Can Make or Break Your Organization* by David Hutchens, illustrated by Bobby Gombert.



David Hutchens, poslovni savjetnik, stručnjak za organizacijski razvoj koji surađuje s mnogim velikim korporacijama poput *The Coca-Cola Company*, *Wal-Mart*, *IBM*, *GE*, *Nike* ili *Bank of America* kako bi im pomogao u implementaciji koncepcije Učeće organizacije. Autor je kultne serije stripova *Learning Fables* koja na duhovit i metaforički način čitateljima približava složene koncepcije organizacijske teorije.

<p>Coaching ne čini samo dvoje ljudi.</p> 	<p>Čine ga dva svijeta.</p> 		<p>U svijetu klijenta postoji izazov.</p> 
<p>I sposobnost da se savlada taj izazov.</p>	<p>Izazov može izgledati ovako:</p> 	<p>...ili ovako:</p> 	<p>Iako na prvi pogled, često izgleda ovako:</p>
	<p>U coachingu, coach postaje ogledalo u kojem klijent istražuje svoju sliku svijeta...</p>		<p>Identificira i imenuje izazov...</p>
	<p>Razpjetjava njegove dijelove...</p>		<p>Uočava njihove povezanosti...</p>
	<p>I razumijeva njihov kontekst</p>		<p>U kratkotrajnom doticaju dvaju svijetova, rade sigurnost o pretpostavkama, modelima, pristupima, ponašanjima i djelovanjima.</p>
<p>Javlja se i istražuju nove mogućnosti</p> 	<p>Težnje se objelodanjuju iskreno i hrabro</p> 	<p>Strategije se razvijaju, testiraju i isprobavaju</p>	<p>Jedan svijet postaje jasnije mjesto</p>
<p>A jedna osoba sama sebi ima više smisla.</p> 	<p>Coaching ne čine samo dva svijeta koja je spojio izazov</p>	<p>Coaching čine dvoje ljudi</p> 	<p>Koji dodaju vrijednost jednom životu, radu i organizaciji.</p> 
<p>Pitate li se i vi:</p> <p>Kako mogu svoj posao raditi još bolje? Kako mogu svoj tim učiniti vrhunskim? Kako mogu podići učinkovitost svojih zaposlenika?</p> <p>Na koji način ovu organizaciju podići... ...na jednu savim novu razinu?</p> <p>Kako ja mogu postati executive coach?</p>	<p>Odgovore na sva ova pitanja – i više, može vam dati coaching organizacija s najviše akreditacija u Europi</p> 		<p>Informacije: www.aeec.com tel. 091 234 11 00, 099 982 30 00 e-mail: daniela.miljan@aeec.com e-mail: alan.zepce@aeec.com</p> <p>"Diploma in Executive Coaching" edukacije: 16.-17.05. Du 5/4 13.-14.04. Du 2/4 11.-12.05. Du 3/4 08.-09.06. Du 4/4</p> <p>Mjesto održavanja: Zagreb, Vukova 70a Organizator: qSystems</p>

Komentar

Tomislav Bekec

Zivimo u linearnom svijetu! Sve naše poslove, tržište, odnose s klijentima, dobavljačima i odnose unutar kompanije doživljavamo prema pravilima linearnog svijeta. Svi naši privatni odnosi, bez obzira radi li se o prijateljstvu, ljubavnim odnosima ili odnosima unutar obitelji, također se kreću unutar linearne paradigme. A ona je, još od svoga nastanka u doba renesanse i procvata moderne znanosti, ostala dosljedno ista: *svaka pojava ima svoj uzrok*. Ukoliko otkrijemo i uklonimo uzrok, riješit ćemo problem! I tako čovječanstvo već nekoliko stoljeća uporno traga za uzrocima svojih privatnih, poslovnih, zdravstvenih i inih problema. Uspjeli smo prodrijeti do najsitnijih subatomske čestice, gotovo u potpunosti mapirati ljudski genom, oslikati udaljene galaksije i razbiti organizacije na odvojene procese i procedure. No, poput pingvina u priči i njihovih spljoštenih kolega, sve nam je jasnije da realnost ne funkcionira onako kako mi to mislimo. Gospodarska je situacija sve lošija, krize svjetskog financijskog sustava sve češće i teže, poslovni odnosi sve površniji, obitelji se raspadaju i otuđuju. Zašto se to događa? Kako su to sami pingvini rekli: “Pa činimo isto što i prije! No, čini se kako sada sve ide u krivom smjeru!”

“Što je to što ne vidimo?” ključno je pitanje cijele priče. Iz naše perspektive gledano, već više stoljeća vidimo i činimo sve kako treba. Smanjila nam se prodaja? Nema problema! Moramo samo pronaći uzrok, primjerice “previsoku cijenu” i uz pomoć “*bitrog rješenja*” sve će se u trenu promijeniti. Nažalost, ubrzo shvaćamo da se ništa promijenilo nije. Ponekad se čak dogodi da prodaja u prvo vrijeme poraste, ali nam se zato profitabilnost umanjuje pa više nemamo dovoljno sredstava za investiranje u razvoj novih proizvoda što nas opet tjera u krivome smjeru. Djelatnik je neproduktivan? Budući da je problem zasigurno u njemu, samo ga treba zamijeniti drugim! Međutim, ubrzo uviđamo da je sve ostalo isto.

Što onda krivo činimo i što je to što ne vidimo? Albert Einstein nam nudi rješenje u jednoj od svojih poznatih maksima: *Problem ne možemo rješavati na istoj razini svjesnosti na kojoj je stvoren*. Svi naši današnji problemi posljedica su nekadašnjih rješenja, nekih drugih problema. A nova rješenja ne možemo vidjeti zato što se ne možemo izmaknuti iz zagrljaja linearne paradigme. Kreiranje trajnih rješenja zahtijeva novi misaoni okvir, novi pogled na stvarnost i novu percepciju - opisan u ovoj priči i nazvan *sustavno razmišljanje*! Pomak će se dogoditi tek kada poput pingvina pomislimo: “Možda je doista sve povezano!”

Upravo se na toj premisi temelji sustavno razmišljanje: *linearna povezanost između uzroka*

i posljedice ne postoji. Na neku pojavu utječe veliki broj međuovisnih varijabli od kojih su neke opet međusobno povezane te utječu jedna na drugu, bilo kroz pozitivne povratne veze (*Reinforcing processes*: više morževa = više izlovljenih školjki = više pingvina i morževa itd.) ili negativne povratne veze (*Balancing processes*: koji uravnotežuju sustav kako ne bi rastao preko određene granice). Poput *Pandore*, planete iz novog megahita Jamesa Camerona, koji lijepo pokazuje sukob između sustavnog načina života i razmišljanja stanovnika Pandore i linearnih Zemljana. Stanovnici Pandore Naviji razumiju da su neodvojivi dio sustava cijele planete i da sve što rade treba biti usklađeno sa ostalim dijelovima sustava. Oni utječu na sve sustave, isto kao što sustavi utječu na njih. S njihovog stajališta teško razumijevaju Zemljane koji u svojem linearnom mentalitetu uništavaju planetu kako bi se dokopali mizernih količina vrijedne rude. Pri tome naravno ne shvaćaju kako sve to utječe na planet, život na njemu i u konačnici na njih same. Zemljani u filmu ne mogu povezati njihov “posao” i i činjenicu da se na kraju poraženi vraćaju na Zemlju, već kompletno uništenu istim načinom razmišljanja.

Došlo je vrijeme da iskoračimo iz naših linearnih svjetova i pogledamo oko sebe novim očima kako bi uočili bogatstvo sustava koji nas okružuju i ljepotu njihove međupovezanosti. Pokušajmo shvatiti da postoji jedan novi svijet, svijet u kojem *virus* (uzrok) ne uzrokuje *bolest* (posljedicu). Ako izložimo različite ljude jednom te istom virusu, opće je poznato da se neki od njih hoće a drugi neće razboljeti. Razlog je tome taj da virus ulazi u sustav, a sustavi različitih ljudi u različitom su stanju i međusobnom odnosu.

Želite li povećati prodaju? Situacija je mnogo složenija nego što se na prvi pogled čini

te zasigurno uključuje, pored “previsoke cijene”, i neke druge varijable. Primjerice, trebali bi znati što se događa na tržištu, s konkurencijom, elastičnošću potražnje za tim proizvodom, motivacijom vašeg prodajnog tima, stavovima vaše prodaje prema tom proizvodu, sustavu nagrađivanja i KPI-ovima... A sve to tek je vrh ledenog brijega kao u našoj priči.

Postoje dobri razlozi zašto se linearni način razmišljanja toliko dugo zadržao u našim životima. Prije svega, linearni svijet lakše je *kontrolirati i razumjeti*. Linearno je razmišljanje suštinski povezano s kontrolom jer nam jasno govori da ćemo otkrivanjem uzroka moći kontrolirati posljedice. Srećom, iz dana u dan na različitim životnim područjima sve više uviđamo da se zapravo ne radi o kontroli već o “*iluziji kontrole*”.

Poput pingvina u našoj priči, sve dok nam dobro ide ne želimo se zamarati mislima o budućnosti. “*Don't mess with success*” govorili su pingvini: ne gnjavi nas kada nam tako dobro ide! A onda, kada stvari krenu drugim putem, linearni nam obrazac kaže da nastavimo činiti kao i do sada, još više i žešće. S obzirom na to da ono što činimo nije održivo, ubrzo se nađemo pred neizbježnim prizemljenjem. Obično tek tada shvatimo da “let i uspjeh” nije bilo ništa drugo nego slobodni pad.

Sustavno razmišljanje uvodi novi pojam u naše živote koji zamjenjuje iluziju kontrole i razumijevanja: *odgovornost*! Jer ako svijet doživljavam kao sustav, tada i ja, svojim postupcima i ponašanjem, utječem na njega. Tada se ne mogu odreći odgovornosti za ono što se događa meni i sustavu. Ne mogu biti poput kapljice kiše koja sebe ne smatra odgovornom za potop. Možda smo ipak sami odgovorni za smanjenje prodaje? Možda djelatnici ipak nisu toliko

nesposobni? Možda sam i ja, njihov vođa, ponešto u svemu tome kriv?

Sustavno razmišljanje nam ukazuje kako “Ja” ne postoji negdje vani, izvan šireg sustava. To za sobom povlači *osobnu odgovornost*, za sebe kao pojedinca i za sustav u cjelini. Ne možemo više reći: “To nije moja briga!” jer smo svjesni da će posljedice, prije ili kasnije, i do nas doći.

Ako radim u proizvodnji možda mogu reći da prodaja nije moj problem, ali ako se ona sutra značajno smanji tada neću dobiti svoju plaću. Možda mogu reći da proizvodnja nije moj problem ali pritom moram znati da ću s nekvalitetnim proizvodima teško ispuniti svoj prodajni plan.

Povratna veza drugi je ključni pojam u terminologiji sustavnog razmišljanja. Počnete li na

svijet oko sebe gledati kao na sustav tada ćete uvidjeti mnoštvo povratnih veza, povratnih informacija: gubitak klijenata, odlazak najboljih ljudi, probleme s marketingom i slično. One nam govore o uspješnosti našeg sustava i usklađenosti s drugima; o njegovom zdravlju. A zdravi je sustav uvijek sposoban “*čuti što mu se govori*”, prihvatiti nove informacije i promijeniti se kako bi se uskladio s njima. Razloge propasti svih organizacija trebamo potražiti upravo u nesposobnosti da se “*čuje*” i razumije povratna veza.

Na kraju ovog komentara pozivam sve čitatelje da svakoga dana sve više i češće koriste sustavnu perspektivu kako bi počeli raditi *na* sustavu, a ne samo *u* sustavu. Preuzmimo odgovornost za događaje kojima svjedočimo i shvatimo: slobodni smo i dovoljno moćni da promijenimo svaku situaciju u kojoj smo se našli.



Tomislav Bekec, konzultant za područje prodaje i prodajnog menadžmenta, autor više stručnih tekstova na temu organizacije i planiranja prodaje, prodajnih procesa i vođenja prodaje objavljenih u vodećim hrvatskim poslovnim časopisima. Tomislav je pokretač prvog hrvatskog bloga o prodaji *Sales Gym* na adresi paradigma4b.wordpress.com.



CMS Credit Management Services

CRM Customer Relationship Management

Transcom Croatia | Županijska 21 | 31 000 Osijek | Tel. 031 226 904

Komentar

Jasna Popadić

*“Vjerojatno i sami vidite kuda sve to vodi.
Pingvini su također mislili da vide.
No, gorko su se prevarili.”*

Ako vas je već ovih nekoliko rečenica sa samog početka priče iskreno nasmijalo kao i mene, vjerojatno je to zato što ste se, kao i ja, prepoznali u sličnim životnim situacijama kada zbog želje da u najkraćem vremenu zadovoljimo zamišljenu “sliku” posegnemo za “najboljim” i “najjednostavnijim” rješenjem. Samo kako bi kasnije shvatili da to i nije baš tako kao što smo mislili.

“Što ima u tome loše?” reći će većina. “Zar svi ne težimo tome da dođemo do najboljih rješenja ili rezultata koristeći se onime čime raspoložemo i uz najmanje utrošenih resursa?” S aspekta namjere, te osobne i organizacijske učinkovitosti, takav način razmišljanja čini se prirodnim i logičnim. U radnom okruženju upravo se to od nas i očekuje.

No, vodi li nas takav pristup prema željenom rješenju? I ako ne, zašto? Na um mi padaju i neke “zakonitosti” sustavnog razmišljanja koje navodi Peter Senge: “*Brže je sporije*”, “*Jednostavna rješenja obično nas vraćaju na početak*” itd. U čemu je onda “kvaka”? Kako ćemo znati kojim putem krenuti? I kako se postaviti kada zahtjevi radnog

mjesta, tržišta, obitelji i zajednice traže od nas da brzo razmišljamo i odlučujemo pa nemamo vremena zastati i o svemu razmisliti “na miru”. No, je li doista uvijek tako?

Percepcija “realnosti”. Upravo tako - percepcija. Svi smo različiti i rijetko kada vidimo određenu situaciju na potpuno identičan način. Čak i *kada se nešto čini* svima očiglednim. Za nekoga je nešto veliki problem, a drugi će isto vidjeti kao izazov i užitak. Koliko smo se samo puta iznervirali jer se netko ponašao na način koji smo smatrali čudnim i nelogičnim te smo vjerovali kako nas upravo ta osoba svojim razmišljanjem ili postupcima onemogućava da dođemo do željenog rješenja ili cilja? Ili je možda bilo obrnuto? Koliko puta smo se

na osnovu činjenica, parametara, brojki ili dotadašnjeg iskustva koje smo smatrali točnim i dovoljnim, našli na početku i shvatili da nismo sagledali situaciju sa svih strana? Možda smo čak negdje i “osjećali” da tu još nešto postoji, ali smo taj unutarnji glas odbacili i zanemarili jer se njime “nismo imali vremena baviti”. Što je u svemu tome bilo stvarno, a što je bilo samo naša percepcija ili viđenje, zbog neke prijašnje želje ili očekivanja?

Naime, naše poimanje, razumijevanje i doživljaj onoga što zovemo *realnost*, bilo da se radi o nama samima, drugim osobama ili nekoj situaciji, temelji se na nizu mentalnih programa i obrazaca. Te programe gradimo sustavno, svjesno i nesvjesno, još od rođenja, a u procesu sudjeluju roditelji, prijatelji, rođaci, škola, društvo, poslovno okruženje i u velikoj mjeri - mi sami. U onoj mjeri u kojoj smo otvoreni za osobni razvoj i rast, u mjeri u kojoj smo voljni prihvatiti odgovornost za svoj “pogled na svijet” i izbore koje činimo. Možemo reći da je naša percepcija stvarnosti u nekom trenutku rezultat međusobne isprepletenosti niza faktora kao što su naša vjerovanja, vrijednosti, misli, osjećaji, sudovi, načini razmišljanja, filteri, iskustva. Svi su oni međusobno povezani, mijenjaju se i utječu jedni na druge, manifestirajući se kroz našu osobnost, ponašanje, stavove, odluke, izbore, akcije. Svi oni zajedno određuju naše *stanje svijesti*, a time i doživljaj, razumijevanje i percepciju nekog događaja, situacije ili osobe.

Kada to znamo lakše nam se nositi s izazovima, brzinom i zahtjevima vremena u kojem živimo. Kako bi se manje vidjeli kao “žrtve” okolnosti, a više kao oni koji imaju sposobnost i moć kreirati realnost koju želimo živjeti, zapitajmo se: *Radi li se doista o pravoj istini?* Mogu li biti apsolutno sigurna

da je ova situacija ili osoba doista takva kakvom se čini? Kada smo u nedoumici oko nekog problema (ili onoga što percipiramo kao problem), ili se ljutimo na sebe ili nekoga u svojoj blizini, kada smo u strahu od nekog ishoda, zapitajmo se: Postoji li možda još neka perspektiva gledanja na ovo što se događa? Jesu li moje pretpostavke ispravne? Ima li tu nečeg što ne vidim? Što je to što “osjećam” vezano za ovaj događaj? Ako vjerujem da za svaku situaciju, pa tako i za ovu, postoji rješenje - kako bih to mogla primijeniti u ovom trenutku? Kako ova situacija izgleda kad je pogledam iz druge perspektive, kada pogledamo “širu sliku”? Što mi je tu važno? *Što je to što doista želim?*

Početak od kraja. Iako uglavnom vjerujemo da znamo kuda idemo i što želimo, upravo nas ishodi događaja, a često i vlastite reakcije na njih iznenade ili upozore da negdje u početku nešto nismo definirali ili napravili na optimalan način. Koliko ćemo biti zadovoljni s rezultatima ovisit će prvenstveno o jasnoći naših želja.

Koliko često nam se događa da kod definiranja nekog cilja ili dogovaranja posla vjerujemo da je naše razumijevanje identično onom našeg partnera, suradnika ili kolege u timu? Ubrzo shvaćamo da je svatko imao svoje razumijevanje što je izazvalo dodatne nesporazume i sukobe. Slično tome, na sastanku se nešto dogovorimo da bi se kod razrade detalja kasnije pokazalo da naše zamisli neće biti baš lako provedive, onako kako je izgledalo kada smo se oko toga “dogovorili”. Sve ovo događa se svima nama, bez obzira na znanje i iskustvo i to najviše zbog toga što iz niza razloga na početku nismo jasno opisali što je to što *doista* želimo postići i pobrinuli se da saznamo da li je ta “slika” kod svih ista.

Je li naš cilj uistinu naš (osobni, timski, organizacijski), jer je dio osobne vizije ili vizije kompanije, ili to nešto činimo po impulsu, jer tako svi rade, pa se onda i od nas očekuje? Ili zato što je to netko prije nas postavio, pa mi nastavljamo u istom smjeru po inerciji i autopilotu, ne propitujući konačne ciljeve. Kako će se onda sve to odraziti na našu motiviranost, predanost i učinkovitost? No, to je već novo pitanje za neku drugu raspravu.

Iako se možda takvim ne čini, u praksi se ova pitanja pokazuju posebno izazovnim organizacijama i pojedincima s kojima surađujem. Može se činiti da je pravi problem uvijek u tome *kako* realizirati neke ideje i *kako* ostvariti rezultate. Ljudi najčešće kreću od zadanog problema pa se shodno tome stječe dojam da se u tom području kriju i najveće prepreke. No, onog trenutka kada se fokus pomakne s “problema”, kada se preispita njegova “istinitost” te kada se razvije jasna vizija željenog rješenja - puno

brže dolazimo do odgovora a opcije i alternative nam se spontano nameću.

U svakodnevnom “downloadiranju” informacija i nizanju svakojakih izazova, problemi i njihova rješenja ponekad se čine mnogo kompleksnijim nego što to doista jesu. Ono što nam najviše može pomoći da od “šume vidimo drvo” te da se zatim ispravno postavimo je *svijest o tome da stvari nisu nužno uvijek onakve kakvima se čine*. Preispitivanje vlastite percepcije, svježja perspektiva, slušanje i promatranje, te intuicija kao jedan od naših najvrednijih i najmanje korištenih resursa - dio su formule kako doći do kreativnih i održivih rješenja. Takva rješenja tada neće biti rezultat samo drugačije akcije, već drugačijeg i kreativnijeg promišljanja koje vodi prema autentičnim i inovativnim akcijama.

Prvi korak prema takvom ishodu kreće od pitanja: **Što se nalazi ispod vrha ledenjaka?**



Jasna Popadić, leadership coach, trener, savjetnik i moderator na području osobnog i organizacijskog razvoja, osnivač tvrtke *Clarus Consulting*. Pomaganje pojedincima i organizacijama da iznova otkriju izvor svojeg dubokog znanja i stvaralaštva njezina je osobna misija. Jasna je posebno ponosna na završeni *Executive MBA* program na COTRUGLI Business School.

150
YEARS



Steve McQueen is more than an actor.
Like the Monaco, he is an icon.
In the 1970 film classic *Le Mans*,
he wore the original, and started a myth.

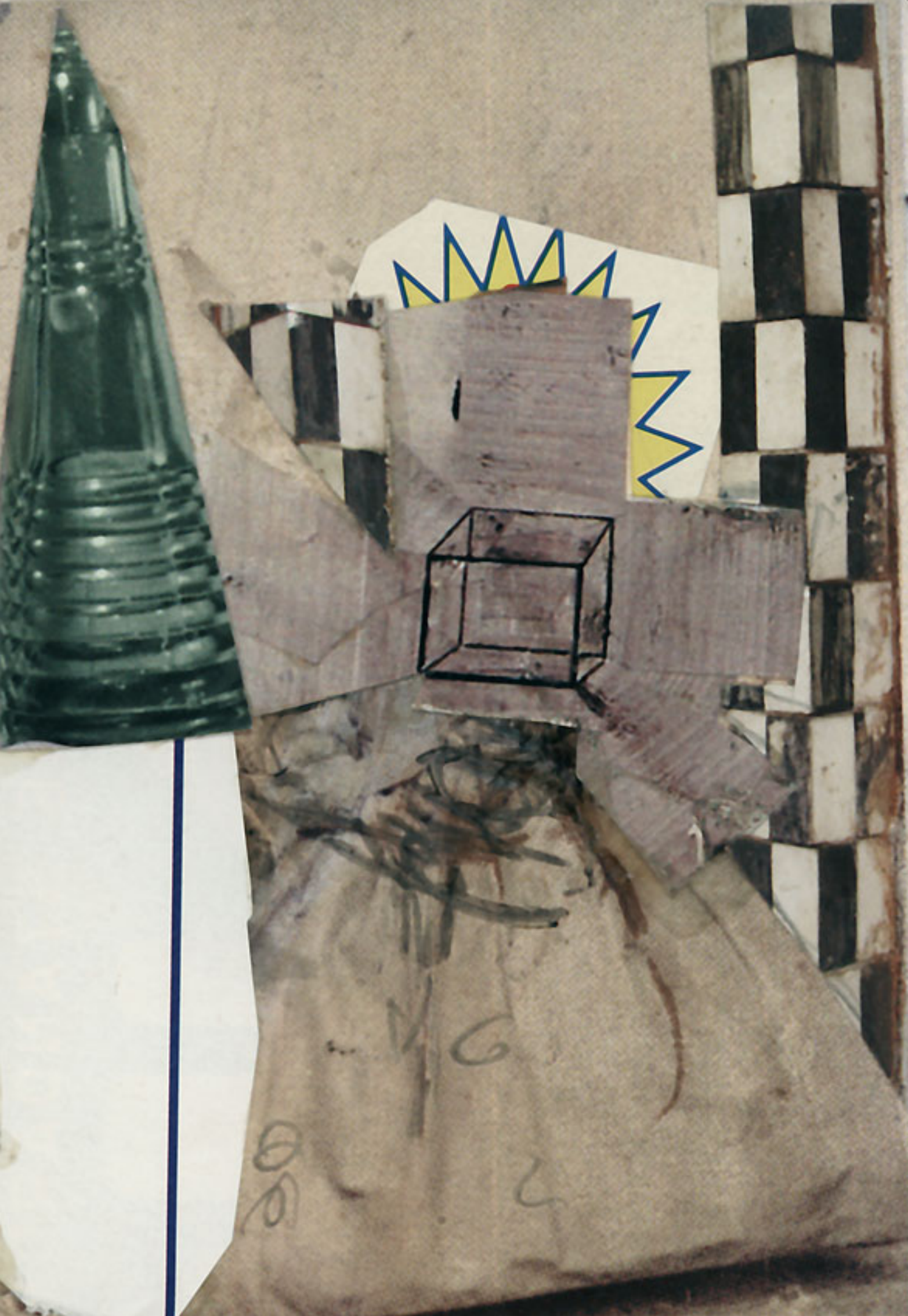


WHAT ARE YOU MADE OF?



TAGHeuer
SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

UVOZNIK I DISTRIBUTER: P-GUPACIJA d.o.o., tel. +385 (0)51 227 012, www.p-grupacija.hr
PRODAJNA MJESTA: Ular Mamić, Gajeva 4, Zagreb; Zutar Bulušić, Vlaška 13, Zagreb; Ular Mamić, Vlaška 57, Zagreb; Zračna luka Zagreb - DPS; KRONA, Avenue Mall, Av. Dubrovnik 16, Centar Cascade, Zagreb; Zračna luka Split - DPS; 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 61a, Rijeka; Satovi Novak, B. Milanovića 21, Poreč; Exclusive centar, S. Radica 4b, Šibenik





Intervju: Peter Brew

Dragan Salarić

Peter Brew aktivni je član, još od samog osnivanja 1990. godine, *International Business Leaders Foruma (IBLF)*, neprofitne udruge pokrenute na inicijativu princa Charlesa s ciljem promicanja koncepcije društvene odgovornosti multinacionalnih kompanija. Proteklih godina Peter je vodio različite projekte širom svijeta u misiji unapređenja ljudskih prava i prava radnika, uništenja korupcije i razvoja održivog poduzetništva utemeljenog na humanim vrednotama. Godine 2006. ugledna međunarodna asocijacija *World Business Academy* dodijelila mu je nagradu *Global Mind Change Humanitarian Award* za posebna postignuća na području Azije. Hrvatskoj javnosti je poznat kao nositelj modula *Basic Business Functions* pri *COTRUGLI Business School*.

Dragan Salarić: *Tvoja karijera obilježena je borbom za prava radnika te promicanjem koncepcije “održivosti” u najširem smislu. Što te je to pokretalo, motiviralo i usmjeravalo čitavo ovo vrijeme, pa tako i danas?*

Peter Brew: Konflikti i vjerovanja ukorijenjena u siromaštvu i izopćenju, a posebno iskustvo koje sam stekao u Sjevernoj Irskoj, pokreću me i motiviraju cijeloga života.

Porijeklom sam iz privilegirane zajednice škotskih protestanata koji su u Sjevernoj Irskoj kontrolirali gotovo sve društvene aktivnosti držeći pri tome Irce katolike po strani. S jedne sam strane suosjećao s njima i proživljavao njihovu duboku frustraciju zbog zajednice koja im je uskraćivala prilike. Usprkos tome, nisam odobravao metode koje su koristili da bi iste i dobili. Moje djelovanje u okvirima IBLF-a (*International Business Leadership Forum*) stoga je usmjereno na korištenje poslovnih načela u stvaranju socijalne stabilnosti što smatram posebno važnim.

Mnogi moji današnji stavovi, vjerovanja i želje proizašli su iz iskustva stečenog u Sjevernoj Irskoj gdje sam nekada bio politički aktivist. Sudjelovao sam u osnivanju

i kasnijem djelovanju političke stranke koja je nastojala povezati razdvojene zajednice, dva paralelna svijeta. Nažalost, nedostatak konkretnih rezultata užasno me je frustrirao i preusmjerio u neke druge sfere života u kojima sam osjećao da kroz suradnju s drugim ljudima mogu nešto napraviti. Smatram da nisam pogriješio zbog tog iskoraka. Štoviše, siguran sam da sam napravio pravi potez.

Iskreno vjerujem da se čovječanstvo danas nalazi na prekretnici svoga razvoja. Sami odlučujemo da li ćemo “propasti” ili ćemo sveobuhvatni proces globalizacije odvesti u smjeru u kojem bi on trebao ići. Osobni doprinos vidim u poticanju neophodnog povjerenja, u druge ljude i vjere te činjenicu da svi zajedno doista možemo ostvariti konkretne pozitivne rezultate. Pokušavam iskoristiti bogato iskustvo i sretnu karijeru koja mi je omogućila da surađujem i poslujem s ljudima u svakom kutku planete. To iskustvo me je naučilo da mnoga sporna pitanja i svjetski problemi, bez obzira na lokalnu orijentiranost, u sebi uvijek sadrže zajedničku poveznicu: *pravdu!* Ovdje prije svega mislim na *pravedan ekonomski razvoj*, na pravednost u kontekstu *jednakih prilika za sve ljude*, bez obzira na njihovo porijeklo i društveni status, kao i na *pravedno zadovoljavanje potreba mladih ljudi*.

Moram naglasiti da se osjećam blagoslovljenim što mi je život omogućio da surađujem s izuzetnim pojedincima, ljudima koji ulažu veliki trud i sve svoje sposobnosti kako bi u vrlo teškim situacijama napravili promjene. Moj osobni doprinos neznatan je u odnosu na takve ljude. U tom kontekstu bih primjerice spomenuo prijatelje, poduzetnike u Indoneziji, koji sjajno vode tamošnja mala poduzeća. A onda im se dogodi elementarna nepogoda i u trenu odnese trećinu svega što su mukotrpno stvarali.

Iskreno vjerujem da se čovječanstvo danas nalazi na prekretnici svoga razvoja. Sami odlučujemo da li ćemo “propasti” ili ćemo sveobuhvatni proces globalizacije odvesti u smjeru u kojem bi on trebao ići.

No, njih to previše ne uznemiruje. Njihova je odlučnost, upornost i predanost pomalo neshvatljiva. Bez obzira što sam i koliko za njih učinio, neizmjereno sam im zahvalan na svemu što sam od njih naučio.

DS: *Javnost te poznaje po tvojim oštrim kritikama medija, "crne svakodnevnice" kakvom je oni prikazuju. Zalažeš se za drugačiji pristup, za isticanje pozitivnih i inspirativnih situacija i ljudi koji potiču i nadahnjuju druge, pozitivno razmišljaju i pozitivno djeluju. Možeš li nam navesti neke primjere osoba koje su tebe nadahnule i potaknule u životu?*

PB: Hm... Ponekad mi se čini da ljudi uopće nisu svjesni opasnosti i štete koju mediji danas nanose pojedincima i društvu u cjelini. Banaliziranje i vulgarizacija, katastrofalno osiromašivanje govora i pisma, promicanje infantilnih pojedinaca u globalne zvijezde, nametanje nesadržajnih programa, etabliranje novca i brze zarade kao isključivog mjerila vrijednosti samo su dio "crne slike" kojoj svakodnevno svjedočimo i koja svakodnevno, sve više i više, utječe na globalno uniformiranog, nezainteresiranog i neobrazovanog čovjeka. Pravo pitanje stoga glasi: Do kada ćemo tolerirati taj proces? Bojim se da već danas postoje generacije mladih ljudi koje su potpuno ravnodušne i uklopljene u takav svijet u mjeri da su se prestali pitati o vrijednosti vlastitog života.

A sve se to dešava u svijetu u kojem žive briljantni pojedinci, pravi heroji koje bi trebali mnogo bolje poznavati. Primjerice, lik i djelo profesora dr. Muhammada Yunusa, "bankara siromašnih", sjajan je primjer za navedeno. Možemo li uopće zamisliti posljedice kvalitetnijeg i opsežnijeg izvještavanja o jednom takvom djelu koje je omogućilo bolji život velikom broju siromašnih, obespravljenih i stoga potpuno pasiviziranih ljudi? Što bi se dogodilo kada bi ljudi

Ponekad mi se čini da ljudi uopće nisu svjesni opasnosti i štete koju mediji danas nanose pojedincima i društvu u cjelini.

svakodnevno, umjesto da im se serviraju razni *Big Brotheri* i slične stupidne emisije, slušali i čitali o pozitivnim primjerima koji mijenjaju ljudsku zajednicu na bolje?

Na ovome mjestu svakako moram spomenuti još jednu iznimnu osobu - Ebrahama Parglasa III. iz *Mindanaoa* na Filipinima, prijateljima znanog pod imenom Toto Parglas - koji je živio u muslimanskom dijelu Filipina te je u sukobima koji su potresali tu zajednicu doživio tešku osobnu tragediju kada su mu pobunjenici ubili oca i brata. Nakon što je postao princ, lider svoje zajednice, donio je odluku o prekidu ratnog užasa te je na području ratne zone uspostavio gospodarsku. Budući da se radi o doista izuzetnom pojedincu, uspio je uvjeriti jednu snažnu multi-nacionalnu kompaniju da investira sredstva u lokalne plantaže banana. Plantaže su se nalazile na zemljištu ljudi do grla zaduženih u bankama tako da zemlja praktički više i nije bila njihova. S novcima investitora otplatio je dugove vrativši tako zemlju izvornim vlasnicima pod uvjetom da postanu kooperanti i angažiraju se u uzgajanju banana za međunarodno tržište. Tako je Toto usred rata, praktički bez bilo kakvih resursa na raspolaganju osim snage

volje, stvorio mir i blagostanje kršćanima i muslimanima koji su međusobno ubijanje zamijenili za suradnju i zajednički rad na plantažama.

Jednom sam prilikom upoznao Spidera, nekadašnjeg sitnog i suhog pobunjeničkog lidera koji je radio na plantažama, te sam ga upitao: “Smatraš li da su sukobi jednom za svagda završeni?”, na što mi je Spider odgovorio: “Naravno da jesu. Sada imamo dom, posao i sve što nam je u životu potrebno. Sukobi više nikome nisu od koristi.”

Ključna kvaliteta koja povezuje sve spomenute ljude je *čovječnost*.

Ti pojedinci se nikada ne hvale svojim postignućima. Štoviše, na njih gledaju kao na “nevažne uspjehe”.

Po završetku ovog pothvata Toto je počeo okupljati poslovne ljude iz *Mindenaoo* koji su se trudili unaprijediti lokalno gospodarstvo. Čast mi je bilo surađivati s njima. Na našu veliku žalost, Toto je prošlog ljeta iznenada umro od posljedica meningitisa u 49. godini života. Nepuna dva tjedna nakon njegove prerane smrti sukobi su iznova započeli.

Toto je bio divan čovjek, pravi vizionar koji je točno znao što mu je činiti. Uvijek je naglašavao važnost obrazovanja, uvijek je iznova ponavljao: “Moramo educirati ljude”. Bio je i ostao velika inspiracija u mom životu...

Spomenuo bih još jednog čovjeka, profesora Don Kyonga iz *Pekinga*, dekana fakulteta za javnu upravu *Red Minon*, koji je s IBLF-om surađivao na razvoju dijaloga o pozitivnim poslovnim standardima. Tek sam nedavno otkrio kroz što je sve taj čovjek prošao tijekom kulturne revolucije u Kini. Njegovi su roditelji, inače oboje akademici, suspendirani s fakulteta i upućeni na farme, kako bi “radom uprljali ruke”. Vlada ih je tim potezom htjela udaljiti od intelektualnih strujanja koja su, to je posve jasno, uvijek opasna za totalitarne režime.

Don zbog toga nikada nije bio ogorčen. Štoviše, uopće nije spominjao te događaje. Jednostavno ih je prihvatio kao nešto što se “trebalo tako dogoditi”. Don je osoba koja je u velikoj mjeri pridonijela da se Kina otvori prema ostatku svijeta. A to je postigao svojim osmijehom, dobronamjernim i beskrajno poštenim naporima, razumijevanjem i uvažavanjem drugih iako mu nije bilo lako. Bilo je situacija kada se morao okrenuti protiv struje, sukobiti se s moćnicima i prevladavajućim mišljenjem. No, uvijek je znao pronaći pravi put do cilja, doći do rješenja.

Ključna kvaliteta koja povezuje sve spomenute ljude je *čovječnost*. Ti pojedinci se nikada ne hvale svojim postignućima. Štoviše, na njih gledaju kao na “nevažne uspjehe”. U tim ljudima pronalazim osobnu motivaciju i nadahnuće, oni u meni bude potrebu da uvijek iznova promišljam o svojim vrednotama. Tada uvijek pronalazim nove prostore svoga bića na kojima trebam raditi - koje moram unaprijediti - jer nešto u meni mi govori da ne trebam biti previše zadovoljan s onim što jesam. U jednu ruku, današnje djelovanje kojim sam okupiran vjerojatno je, na neki način, moj čin iskupljenja.

DS: *Godinama već radiš za IBLF. Možeš li nam reći nešto više o toj asocijaciji i njezinoj misiji?*

PB: IBLF (*International Business Leaders Forum*) osnovan je 1990. godine, u doba rušenja berlinskog zida i početka uvođenja tržišne ekonomije u velika gospodarstava poput Rusije i Kine. Glavni pokretač foruma je princ od Walesa koji je u *Charlstonu*, SAD, okupio grupu američkih i europskih poslovnih lidera te im se obratio porukom: “Živite u trenutku najvećih poslovnih mogućnosti posljednjih nekoliko desetljeća. Otvaraju vam se vrata golemih novih tržišta koja nisu pravno uređena za tržišnu utakmicu, gdje trgovačko pravo praktički ne postoji u praksi. Na vama je povijesna odgovornost da sudjelujete u stvaranju reda i zakona na tim prostorima.”

IBLF je dakle osnovan kao neprofitna organizacija koja surađuje s poslovnim, javnim i civilnim sektorom društva kako bi unapredila doprinos kompanija održivom razvoju. To je naša misija. Ta uska suradnja s gospodarstvenicima odvija se na globalnoj i lokalnoj razini; jednima i drugima pomažemo da se bolje razumiju, da shvate izazove trenutka u kojem živimo te da se prema njima odgovorno odnose.

Tijekom godina otvorili smo brojna važna područja koja nastojimo istražiti i pojasniti. Primjerice, pitanja *ljudskih prava, prava radnika i zajednica* te njihova povezanost s gospodarstvom. Jesu li oni uopće povezani? Na koji način? Što bi gospodarstvenici trebali poduzeti po tom pitanju? Iako su spomenuta pitanja prvenstveno u domeni odgovornosti javnih službi, posve je jasno da poduzeća, kao izravni sudionici i zainteresirana strana, također snose veliku odgovornost u njihovom pravednom rješavanju.

Aktivno sudjelujemo u istraživanju odnosa *države i korupcije, poštenja i transparentnosti*. Smatramo da ne možemo tek tako prihvatiti da “korupcija postoji” i mirno živjeti s tom spoznajom. Moramo nešto i poduzeti u svezi s time. U IBLF-u poduzimamo razne korake kako bi potaknuli kompanije da same mijenjaju negativnu praksu.

Također smo aktivni na području *lokalnog gospodarskog razvoja* gdje savjetujemo kompanije o načinima pozivnog utjecaja na lokalnu zajednicu u kojoj djeluju. Taj se utjecaj ne ogleđa isključivo u novim radnim mjestima i zapošljavanju lokalnog stanovništva već i npr. u metodama transferiranja znanja i tehnologije lokalnim gospodarstvenicima na nižem stupnju razvoja. Jer, svima je jasno kako je pokretanje zdravih i uspješnih poduzetničkih pothvata mnogo lakše kada je okolina stabilna i gospodarski sposobna.

Problem zdravlja, i to ne samo zdravlja i sigurnosti na poslu, također ulazi u područje našeg interesa. Pitanje o tome na koji bi način poslovni sektor trebao odgovoriti na pojavu novih oboljenja, poput ptičje gripe, SARS-a, HIV-a, SIDA-e, tuberkuloze i malarije ozbiljan je svjetski problem. Otkrili smo kako navedene bolesti snažno utječu na neka svjetska gospodarstva - primjerice 40% radne snage u nekim zemljama Sjeverne Afrike HIV je pozitivno. Naravno da takve činjenice direktno povezuju zdravlje s gospodarstvom, da bi zatim prirodno potaknule pitanje: Što bi gospodarstvo s time u svezi trebalo učiniti?

Nadalje, IBLF istražuje ulogu poduzeća u *konfliktnim situacijama i izgradnji mira* u svijetu.

Susrećemo se s gospodarstvenicima kako bi im ukazali na neke nove perspektive problema. Sve naše aktivnosti provode se na tri razine. *Prva* se odvija u sjedištu

Trenutačna globalna gospodarska kriza, po mojem je mišljenju uzrokovana neodrživim, neodgovornim i nesposobnim poslovanjem subjekata u financijskom sektoru.

kompanije gdje upravo savjetujemo u procesu kreiranja adekvatne poslovne politike. *Druga razina* se odnosi na svakodnevne interakcije s radnim timovima unutar matične kompanije. *Treća razina* se odvija na razini geografskog prostora u kojoj kompanija djeluje, npr. u Aziji, Istočnoj Europi, Africi i drugdje koja nam omogućava da shvatimo da li implementacija programa teče željenim smjerom. Često se događa da velikim sustavima pomognemo u pronalaganju lokalnih partnera s kojima oni zatim pokreću neku vrstu poslovnih udruženja. Dakle, radi se o implementaciji poslovne politike poduzeća u praksi, razvijanju određenih smjernica i alata, konkretnom rješavanju problema.

Sušтина je u tome da suradnike potičemo da razviju *jedinstvene vještine za kolektivno djelovanje* koje im pomažu u donošenju pravih odluka ali i u spajanju, zbližavanju kako bi ostvarili još snažniji utjecaj. Mi smo dakle poprilično čudna organizacija koja pomaže zbližavanju subjekata iz javnog, poslovnog i civilnog sektora. Nekada je teško objasniti čime se zapravo bavimo, no općenito govoreći, smatram kako je ispravno reći da se prvenstveno bavimo *odgovornom poslovnom*

praksom. Vjerujemo da odgovorno gospodarstvo može značajno pridonijeti dostizanju održivog razvoja.

DS: *Tvoji javni istupi u posljednje vrijeme često se dotiču kriza, posljedica i pojava oblika te odnosa društva prema tim krizama. Iz njih se jasno isčitava ljutnja zbog, kako si jednom prilikom rekao: "...neshvatljive količine nerazumijevanja i pasivnosti prema fenomenu koji bi morao biti dominantna tema razgovora svjetskih lidera..."*

PB: Klimatske promjene imaju ogroman, presudni utjecaj na ljudsku vrstu. U pogledu ove vrste krize mediji danas pokazuju, barem s vremena na vrijeme, simptome buđenja. Čini se da, barem na trenutak, postaju svjesni dubine i značaja problema. Iskreno se nadam da ćemo uskoro, iako nisam siguran da će to biti na vrijeme, shvatiti da se po tom pitanju nešto hitno treba učiniti. Treba naglasiti kako ljudi pogrešno govore o "potrebi spašavanja planete". To su obične gluposti! Planeta Zemlja će opstati, u ovom ili onom obliku. Pravo je pitanje opstanka ljudske vrste - jer ona je istinski ugrožena. Nerazumijevanje i pasivnost koja vlada na tom području potpuno je neshvatljiva!

Trenutačna globalna gospodarska kriza, po mojem je mišljenju uzrokovana neodrživim, neodgovornim i nesposobnim poslovanjem subjekata u financijskom sektoru. Financijska industrija se u potpunosti odvojila od realnog gospodarstva i izgubila smisao svog postojanja - prema svojoj ulozi i prema svojim obavezama. Stvorene su različite vrste instrumenata i derivata koji ničime ne pomažu gospodarstvu već su sami sebi svrha. Pored toga, razvili su sramotan sustav nagrađivanja pa je bilo samo pitanje vremena kada će se kula od karata srušiti. Ironično je da se srušila

prvenstveno zbog toga što su ti subjekti izgubili povjerenje jedni u druge, što je zatim potaknulo proces kolapsa. U njihovoj nutrini došlo je do potresa iz kojega se razvio tsunami koji je rušio i još uvijek ruši sve pred sobom. Pokazuje se da su poduzeća i pojedinci prezaduženi, tržište nekretnina je kolabiralo, kao i svjetska trgovina jer su kupci prestali trošiti. Ono što je započelo kao nemoralno i sramotno ponašanje pojedinaca pretvorilo se u silno opterećenje cjeline - riječ je naprosto o neodgovornom poslovanju.

Mislim da je danas svima jasno da gospodarstvo mora krenuti putem "održivog razvoja" jer "neodrživom poslovnom praksom" poduzeća u jednakoj mjeri štete sebi koliko i drugima. Mnogo je primjera stoljetnih tvrtki koje su nestale gotovo preko noći jer ih je pohlepa i zanemarivanje načela održivosti dovelo do kraha. Uz to, nažalost, poslovanje često odluta na drugu stranu - mjera i granice lako se izgube.

U širem smislu gledano, gospodarstvo je samo prouzrokovalo vlastiti pad. Duboko vjerujem da će se ono uskoro oporaviti korištenjem načela održivosti i odgovornosti. Uostalom, veliki dio svjetskog gospodarstva već danas jest održiv i odgovoran. Stoga je glavni izazov svih nas, organizacija poput *IBLF-a*, *COTRUGLI Business School* i portala *Quantum21.net*, pronalaženje i mobiliziranje odgovornih poslovnih lidera s kojima će dijeliti zajedničke interese te im osigurati platformu i mehanizme kojima će utjecati na javno mnijenje. Tragično je da mediji prenose samo loše vijesti i loše primjere. Svaki dan slušamo o ljudima kojima su isplaćeni suludo visoki bonusi, o malverzacijama i pronevjerama. Vrlo se rijetko spominju uzorite kompanije i lideri koji postavljaju nove granice. Želimo i trebamo više slušati i čitati o pozitivnim primjerima

jer takve informacije stvaraju temelje za izgradnju *povjerenja*. Prema tome, da bi gospodarstvo steklo primjereno mjesto u društvu mora to zaslužiti, jednako kao što se i povjerenje zaslužuje. A povjerenje, ako mene pitate, nikada nije bilo na tako niskoj razini kao danas. S druge strane, gospodarstvo to ne može ostvariti samo, bez potpore medija i zajednice. Dakle, *odgovornost medija* je tema koja se sama po sebi vrlo ozbiljno nameće i kojom se moramo ozbiljno pozabaviti.

Otvora se i pitanje odnosa države i gospodarstva, posebice u budućnosti. Može li gospodarstvo očekivati pomoć od države? Gdje su granice pomoći koje se ne smiju prijeći? Na koji način se treba odvijati suradnja odgovornog gospodarstva i odgovorne države kako bi došlo do oporavka, kako bi se iznova pokrenuo zamašnjak. Javlja se novi centri moći koji u tom oporavku mogu pomoći, osobito u Kini, Singapuru i Indiji, ali samo ako svjetska zajednica naučiti funkcionirati unutar posve nove kombinacije kultura i običaja.

Više nema sumnje da će kineske, singapurske i indijske kompanije preuzeti vlasništvo u nekim značajnim kompanijama Europe i Sjeverne Amerike. To je tako i gotovo.

Glavni izazov organizacija poput *IBLF-a*, *COTRUGLI Business School* i portala *Quantum21.net* pronalaženje je i mobiliziranje odgovornih poslovnih lidera kako bi svi zajedno utjecali na javno mnijenje.

Obrat na svjetskoj sceni se ne može zaustaviti jer gospodarstvu trebaju novi prihodi, novi kapital. Takvu situaciju treba prihvatiti i uzeti najbolje od nje.

DS: *Radio si praktički u svim dijelovima svijeta. Stekao si golemo iskustvo a danas živiš u Hong Kongu. Možeš li usporediti ta različita društva, njihove mentalitete, način poslovanja?*

PB: Vrlo bitno obilježje društva Sjeverne Amerike i Europe svodenje je odgovornosti gospodarstva isključivo na gospodarska

Holizam je ključno obilježje Istoka.

Odnosi se na vjerovanje da je pojedinac prije svega dio svoje obitelji, a zatim šire lokalne zajednice, svoga naroda, svijeta i na kraju univerzuma u cjelini. Sve je *Jedno*.

pitanja. Tako je iskovana ona famozna izreka: “Zadatak biznisa je voditi biznis” (eng. *the business of business is business* – op. ur.). U tom kontekstu država se treba brinuti o svemu ostalome, o pravednoj distribuciji dohotka, siromaštvu, ljudskim pravima, zdravlju, korupciji. To su zadaci državne uprave. Oni donose zakone, a gospodarstvo ih treba poštovati. Dakle, gospodarstvo je pasivni subjekt koji brine jedino o vlastitom profitu. Na Istoku i Africi situacija je posve drugačija jer je tamo gospodarstvo oduvijek bilo sastavni dio društva. Nažalost, moram reći da

su gospodarstva u razvoju preuzela neke najgore zapadnjačke običaje te vrlo brzo i vrlo lako napustila neke vlastite, tradicionalne običaje.

Primjerice, u Africi je *povezanost s prirodom* ključno kulturološko obilježje na koje nailazimo. Ljudi koji tamo žive čvrsto vjeruju da je zemlja dio čovjeka i da će čovjek uvijek biti dio zemlje. To je vjerovanje izrazito naglašeno u svemu što čine. Glazba i ples afričkog naroda u sebi nose poruku povezanosti čovjeka s prirodom, bez obzira na njegovo zanimanje. *Holizam* je pak ključno obilježje Istoka. *Holizam* se odnosi na vjerovanje da je pojedinac prije svega dio svoje obitelji, a zatim šire lokalne zajednice, svoga naroda, svijeta i na kraju univerzuma u cjelini. Sve je *Jedno*. Korijene takvog vjerovanja, koje se odražava u svim aktivnostima tamošnjih žitelja, pronalazimo u drevnim učenjima Konfucija, Hinduizmu i Islamu.

Bojim se da smo mi zapadnjaci potpuno izgubili povezanost s prirodom i životom samim, zaboravili smo da smo dio prirode, dio šire društvene zajednice koja itekako ovisi o pojedinačnim aktivnostima jer one presudno utječu na cjelinu. Iz toga bi trebala proizlaziti *odgovornost*. Prečesto se događa da uprave zapadnjačkih kompanija svoju odgovornost rješavaju “poklanjanjem novca u dobrotvorne svrhe” čime, kako one sugeriraju, rješavaju svoju “obavezu prema čovjekoljublju”. No, suština je posve drugačija. Odgovornost se prije svega ogleda u odnosu prema djelatnicima, klijentima i cjelokupnoj zajednici. Bitan je način na koji se profit stvara. Iako će ova konstatacija nekima zvučati ironično, istraživanja pokazuju da kvalitetnije interakcije s ljudima, zajednicom i prirodom, dakle sa svim “dionicima” - uvijek vode ka većim profitima!

Naša budućnost u velikoj mjeri ovisi o odnosu vodećih svjetskih kompanija prema prirodnim resursima - njihov stav neobično je važan. A to se pitanje ne može jednostavno komercijalizirati kako nas upućuju neki "stručnjaci". S prirodnim resursima ne možemo trgovati, ne možemo trampiti šume, rijeke i čisti zrak za novac. Takvo je razmišljanje pogrešno. Netko će jednom morati objasniti "velikim igračima" da je prirodna ravnoteža neprocjenjiva i da je ne mogu kupiti za novac, zato što to njima odgovara. Primjer iz Indije, gdje su na jednom dijelu obale posječena stabla manga kako bi se industrijski uzgajale kozice, lijepo oslikava opisanu situaciju. Sjećom stabala uklonjena je prirodna brana od velikih valova i drugih elementarnih nepogoda što ribarima sada stvara ogromne probleme. Zapadnjački biznismeni sada trče uokolo s vrećama novca koje nitko više ne želi jer je lokalno stanovništvo shvatilo da uzgoj kozica, na ovakav način, samo stvara probleme. Sve što ribari danas žele jest "vratiti prirodu u stanje kakvo je nekad bilo"...

Razina suštinskog nerazumijevanja problema tako velikog broja važnih ljudi naprosto je zapanjujuća. Oni jednostavno ne razumiju da se rješenje ne može postići novim čekovima, već da se radi o temeljnim pitanjima smisla, razloga i svrhe postojanja, vođenja biznisa te pitanjima ljudskih vrednota i uključivanja tih vrednota u svakodnevne aktivnosti.

Moramo uložiti ogroman trud kako bi nadolazeće generacije poslovnih lidera *shvatile* i *prihvatile* svoju odgovornost. Novi lideri moraju biti sposobni ne samo dobro voditi svoje tvrtke već i unaprijediti zajednicu, obnoviti prirodu. To je imperativ pred kojim se nalazimo.

DS: Često spominješ koncepciju "održivosti" koju IBLF drži svojom centralnom misijom. Kako ju ti doživljavaš?

PB: Prije svega bih želio razjasniti najčešće, temeljno nerazumijevanje povezano s koncepcijom "održivosti". Nitko ne govori da biznis ne treba voditi računa o profitu. Svaki posao mora biti profitabilan, mora generirati veće prihode od rashoda. Mi se dakle ne zalažemo za neku novu vrstu društvenog uređenja koja se ne brine o profitu već se zalažemo za *dugoročnu održivost* koja podrazumijeva uravnoteženje svih aspekata

Netko će jednom morati objasniti "velikim igračima" da je prirodna ravnoteža neprocjenjiva i da je ne mogu kupiti za novac, zato što to njima odgovara.

biznisa. Jer, ako se o tome ne vodi računa, sam biznis vrlo će vjerojatno snositi katastrofalne posljedice. Razumijete što želim reći? Liderima želimo ukazati da će *uravnoteženje različitih aspekata biznisa*, koje kratkoročno može smanjiti njihove profite, dugoročno sigurno blagotvorno djelovati na njihovo poslovanje. Na primjer, tvrdimo da posao utemeljen na korupciji nije dugoročno održiv. Hoće li se korupcija otkriti ili neće? Primjeri iz prakse nam pokazuju da hoće, pitanje je samo kada. Korupcija uništava našu zajednicu. Gospodarstvo za to plaća enormnu cijenu.

Isto je i s prirodnim okolišem. Pojedine kompanije već su se suočile s pomanjkanjem sirovina na domicilnim prostorima pa sada moraju tražiti alternativne izvore što u velikoj mjeri poskupljuje njihove proizvodne procese. Povrede ljudskih prava, koje su se u zemljama poput Nigerije sve do nedavno tretirale kao “normalna stvar”, danas stvaraju goleme probleme i izdatke. Lokalno stanovništvo se nikada s time nije pomirilo. Danas uzvraća za tu nepravdu uništavanjem opreme i krađom proizvoda tako da su kompanije počele trošiti prava bogatstva na osiguranje svoje imovine. Iznenada, poštivanje ljudskih prava postalo im je novim imidžem. Dakle, pravilo je jasno: tko ne pridonosi održivosti prirodnog okoliša, zajednice u kojoj djeluje i sveukupnoj socijalnoj stabilnosti, prije ili kasnije platiti će za to visoku cijenu, u financijskom ili nekom drugom smislu. A taj eventualni “drugi smisao” prije ili kasnije opet će se pokazati u financijskim rezultatima.

Dakle, “održivost” se prije svega odnosi na poslovanje usklađeno s jasnim i kvalitetnim vrednotama. Vaša poslovna načela svima moraju biti jasna. Primjerice, IKEA je razvila učinkovit proces nabave koji osigurava da se u proizvodnji koriste

isključivo “održive” sirovine od dobavljača koji svoje poslovanje dokazano temelje na toj koncepciji. IKEA stalno nadgleda svoje poslovne procese i iskreno se brine na koji način utječe na okolinu.

Korupcija je potpuno eliminirana iz IKEA-inog nabavnog i distributivnog lanca. Veliku pozornost polažu na pomoć malim kooperantima s kojima usko surađuju kako bi unaprijedili njihovu efikasnost, transferirali im nove tehnologije i učinili njihovo poslovanje dugoročno održivim.

Postoje i drugi pozitivni primjeri. U Velikoj Britaniji osnovano je poduzeće *Innocent* koje se bavi proizvodnjom jogurta. Prilikom osnivanja jasno su obznanjena načela održivosti prema kojima će se kompanija ponašati prema svim svojim dionicima. Nikada nisu odstupili od tih načela, iako su se više puta susreli s kriznim situacijama. Danas je Innocent jedna od najuspješnijih kompanija u sektoru koja iz godine u godinu ostvaruje iznad prosječne financijske rezultate.

Suštinu koncepcije održivosti možemo sažeti u jednoj rečenici: “*Napraviti pravu stvar u pravo vrijeme na pravome mjestu*”. Od organizacijskih lidera nitko ne traži da se pretvore u svece i da čine čuda. Želimo samo jedno; ukazati liderima na postojanje rastućeg broja dokaza da društveno odgovorne tvrtke, koje se prema dionicima i okolišu odnose na primjeren način i koje su odgovorne prema zajednici u kojoj djeluju, dugoročno postižu iznad prosječne financijske rezultate poslovanja.

Stoga je hitno potrebno izvršiti revalorizaciju odnosa između kompanija i njihovih investitora kako bi se taj odnos postavio na posve nove temelje. Neobično je važno uvjeriti jednu i drugu stranu da se

Od organizacijskih lidera nitko ne traži da se pretvore u svece i da čine čuda. Želimo im samo ukazati da društveno odgovorne tvrtke, dugoročno gledano, postižu iznad prosječne financijske rezultate poslovanja.

zajednički posvete dugoročnoj održivosti što danas nije slučaj jer su investitori kratkoročno orijentirani, a uprave kompanija se trude zadovoljiti njihove interese. Tako se stalno vrtimo u negativnoj spirali koja na kraju priče nikoga ne čini sretnim. Moramo dostići novu ravnotežu kako bi izbjegli nervozu i pritisak kojim se lidere tjera na ne-etičke aktivnosti. Iako svi znamo da to neće biti nimalo lako postići, potrebno je da svi shvate kako je upravo promjena ovih odnosa ključna za napredak. Za razliku od 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća kada je tržište dionica opsluživalo poslovni sektor situacija se danas posve izmijenila jer se čini kao da poslovni sektor postoji samo zato da bi opsluživao tržište dionica. Takva je situacija izrazito nezdrava.

Prije ili kasnije će država, gospodarstvo i civilno društvo morati zastati i shvatiti što se zapravo događa. Nadam se da će poslovni lideri predvoditi to novo razumijevanje neophodno za opstanak čovječanstva.

DS: *Već si petu godinu članom tima predavača COTRUGLI Business School. U tih pet godina susretao si se s velikim brojem hrvatskih lidera. Kakav su dojam ostavili na tebe?*

PB: Prije svega bih želio nešto reći o školi. Hrvatsko gospodarstvo, kao i svako drugo svjetsko gospodarstvo, neminovno je suočeno s raznim izazovima od kojih je *transformacija liderstva* odnosno transformacija *temeljnih vrednota* poslovanja zasigurno najvažniji. Ono što COTRUGLI Business School čini posebnom i ono što je mene osobno ponukalo da se pridružim timu je koncepcija *održivosti* ugrađena u filozofiju škole još od samog osnutka. Možda je tada to bio i mali problem jer smo jednostavno bili “ispred svoga vremena”.

U kontekstu hrvatske poslovne zajednice, imam dojam da u njoj postoje kapaciteti za potrebite promjene. Kada sam započeo susretati se s hrvatskim poslovnim liderima prije pet godina prevladavala je ideja da održivost nije njihov već problem države. No, to se do danas promijenilo. Danas je svima jasno kako Hrvatska treba i može po tom pitanju zauzeti svoje mjesto u regionalnoj, europskoj i međunarodnoj zajednici i preuzeti svoj dio odgovornosti za prirodni okoliš tako i druge oblike održivosti.

Hrvatsku smatram predvodnikom u regiji, a probleme s kojima se susreće tipičnima i već viđenima u drugim zemljama svijeta koje su danas daleko napredovale. Naravno, ima još jako mnogo posla za obaviti budući da poslovni lideri još uvijek često znaju reći: “Razumijemo što nam govorite i slažemo se s vama... Ali, što mi možemo u svezi s time učiniti?” A mi im želimo poručiti da uvijek postoji nešto što se može napraviti SADA, ovoga trena, i da se sva naša (njihova) odgovornost sastoji u tome da napravimo to što se može napraviti, ma koliko nam se to malim i neznatnim činilo. Korak po korak i krećemo se naprijed. Potrebno je primjerom pokazati, društvu i državi, da je pozitivno djelovanje moguće. Tada ćete

Hrvatsko gospodarstvo, kao i svako drugo svjetsko gospodarstvo, neminovno je suočeno s raznim izazovima od kojih je *transformacija liderstva* odnosno transformacija *temeljnih vrednota* poslovanja zasigurno najvažniji.

steći pravo zahtijevati od države da stvori okvir, pravnu podlogu i regulativu, koja će svima pomoći nastaviti naprijed.

Ulaganje u promjene koje će se pokazati plodonosnim tek u drugom ili trećem naraštaju uvijek su teško provedive, pogotovo danas, kada na svjetskoj razini nedostaje likvidnih sredstava. *Kopenhagen* je jasno pokazao koliko je teško na razini država postići konsenzus o odricanju u korist naših praunuka iako je kolektivna svijest o tom problemu prilično razvijena pa javnost zbog toga kontinuirano pritišće predstavnike vlasti. Najveći je problem u tome što *Kopenhagen* i slični skupovi šalju lošu poruku ostatku društva: "Ako se javni sektor ne može dogovoriti, zašto bismo mi o tome razmišljali?"

Unatoč svemu, ostajem optimist jer vidim koliki je pomak napravljen u posljednjih dvadesetak godina. Jasno vidim pomak u smislu "čišćenja svijeta" i sve sam sigurniji da će svjetsko gospodarstvo ipak prihvatiti svoju odgovornost, pa tako i u Hrvatskoj, pogotovo sada kada smo osnovali ured IBLF-a. Iako je otvaranje ureda tek mali korak, vrlo sam ponosan na činjenicu da smo prisutni i u ovom dijelu svijeta te da govorimo istim jezikom. A COTRUGLI Business School će nam, u to uopće ne sumnjam, pomoći u ostvarenju naše misije.

DS: *Peter, hvala ti na ugodnom razgovoru.*

PB: Hvala Vama!



Peter Brew aktivni je član *International Business Leaders Forum* (IBLF). Ugledna međunarodna asocijacija *World Business Academy* dodijelila mu je nagradu *Global Mind Change Humanitarian Award* za posebna postignuća na području Azije.



Dragan Salarić, potpredsjednik, COTRUGLI Business School. Posebno je zainteresiran za područje osobnog razvoja lidera te promicanje načela održivosti i društveno odgovornog poslovanja.

ISPLATI SE BITI PRETPLATNIK BUSINESS.HR-a!

Uz najčitanije poslovne dnevne novine, svim pretplatnicima darujemo...



...ponedjeljkom **b2b** prilog



...mjesečno **Business Class**, luksuzni lifestyle magazin

...godišnje, magazin **Gazele**



Tel.: 01 555 1 555, fax: 01 555 1 544, e-mail: pretplata@business.hr, web: www.business.hr

business.hr



Iz druge perspektive

Primjena sustavnog pristupa: Primjeri iz Hrvatske

Miljenko Cimeša

“Prema zadnjim podacima događa se veliki pad industrijske proizvodnje u mnogim granama hrvatskog gospodarstva... Građevinarstvo je u padu za 21%, prerađivačka industrija za 15%, drvna za 21%, proizvodnja odjeće za 24%, trgovina za 15%... Pogledajmo u kakvom je stanju građevinarstvo. 15.000 neprodanih stanova. Nitko ih ne kupuje. Cijene im, istina, ne padaju. Ti neprodani stanovi se prenose u 2010. Stoga će se manje stanova graditi u ovoj godini. Pored toga, država je najavila da prestaje investirati u izgradnju autocesta. Opisana situacija povlači za sobom sigurno smanjenje aktivnosti u drugim industrijama; primjerice, manje ćemo kupovati namještaj, keramiku, sanitarije, boje za lichenje zidova... To će smanjiti potražnju za bankovnim kreditiranjem građana, a ministar Šuker će zbog svega toga prikupiti manje PDV-a. I ne samo to. Nova otpuštanja radnika biti će neminovna.”

Mislav Bago, Dnevnik, Nova TV, 1.12.2009.

Razine promatranja realnosti

Kao što se u tekstu “*Na vrhu ledenjaka: Dublji uvid u priču*” navodi, svijet oko nas je moguće promatrati na razini:

1. Događaja,
2. Trenda odnosno obrasca,
3. Sustava.

Naša se pozornost najčešće usmjerava na *događaje*. U prilog ovoj tezi dovoljno je pogledati tiskane ili elektronske medije: najveći dio prostora posvećen je vijestima o cijenama dionica, tečajevima, kamatnim stopama, broju neprodanih stanova. Ključno pitanje na ovoj razini promatranja realnosti jeste: “Što se dogodilo?” Promatranje stvarnosti na ovoj razini rezultira reaktivnim načinom razmišljanja - na događaj je moguće djelovati tek *post festum*. Promatranje realnosti na ovoj razini rezultira serijom kriza koje se nastoje “riješiti” nizom kriznih, tj. “vatrogasnih” intervencija.

Ustrajnim praćenjem nekog događaja tijekom vremena počinjemo prepoznavati *trendove* ili *obrasce* ponašanja. Primjerice, varijabla “broj neprodanih stanova” može

se tijekom vremena povećavati, smanjivati ili oscilirati. Ključna pitanja na ovoj razini promatranja realnosti jesu:

1. “Što se događa?”
2. “Što se promijenilo?”
3. “Što je ostalo nepromijenjeno?”
4. “Postoje li neki drugi značajni trendovi?”

Promatranje realnosti na razini trendova ili obrazaca ponašanja temelj je predviđanja i planiranja. Primjerice, na temelju dosadašnjeg trenda kretanja broja neprodanih stanova moguće je predvidjeti njihov broj kroz neko buduće vrijeme, te u skladu s time planirati aktivnosti. Predviđanje i planiranje na bazi uvida u trendove i obrasce ponašanja kvalitetniji je način razmišljanja u odnosu na reagiranje, iako nam još uvijek ne garantira da ćemo stvoriti rezultate koje želimo.

Promatranje trendova i obrazaca ponašanja svojevrsno je praćenje “tragova” koji nam omogućuju prepoznavanje strukture sustava. Strukturu sustava čine različiti elementi (kao što su npr. fizički dijelovi sustava, zatim razne *norme, politike i procedure*; te *uvjerenja*), njihove interakcije, te svrha sustava (usporedi “*Na vrhu ledenjaka: Dublji uvid u priču*”). Ključna pitanja na ovoj razini promatranja realnosti su:

1. “Zašto se (nešto) događa?”
2. “Kako se (to) događa?”
3. “Kakve su posljedice?”
4. “Da li neke od posljedica povratno utječu na uzroke?”

Promatranje realnosti na ovoj razini omogućuje (*re*)*dizajniranje komponenti strukture sustava* koje nam stvaraju probleme ili pak njihovu transformaciju radi ostvarivanja rezultata koje želimo.

Naša se pozornost najčešće usmjerava na *događaje*. Dovoljno je pogledati tiskane ili elektronske medije: najveći dio prostora posvećen je vijestima o cijenama dionica, tečajevima, kamatnim stopama, broju neprodanih stanova.

Konvencionalni, linearni način razmišljanja nudi objašnjenja realnosti na razini:

- Događaja (npr. “A uzrokuje B”).
- Trendova (npr. “analiza gospodarske situacije”).

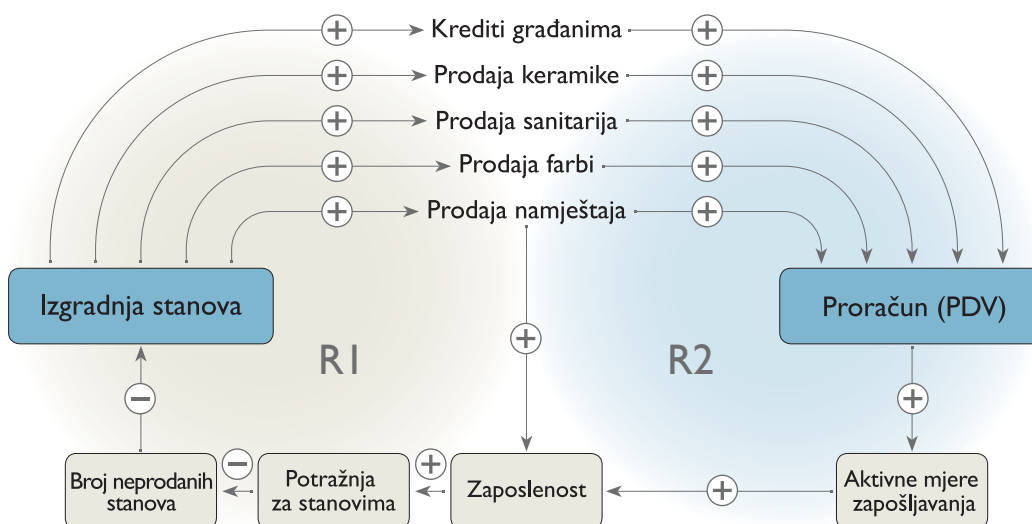
Svaka od navedenih razina promatranja omogućuje spoznaju i promjenu realnosti. No, dometi intervencija temeljeni na tim razinama međusobno se bitno razlikuju. Najmanje učinkovite intervencije temelje se na uvidima na razini događaja. Najučinkovitije se temelje na uvidima na razini strukture sustava.

Konvencionalni, linearni način razmišljanja nudi objašnjenja realnosti na razini *događaja* i *trendova*.

Problematika hrvatskog gospodarstva iz sustavne perspektive

Uvodno citirana izjava iz emisije “Dnevnik” *Nove TV* predstavlja značajan iskorak u odnosu na prevladavajući način razmišljanja i ponašanja. Ključna

vrijednost ove izjave pokušaj je promatranja realnosti na razini sustava. Na temelju njene pažljive analize nastala je slijedeća slika sustava:



Slika 1.: Krvna slika hrvatskog gospodarstva

Kao što je u citiranom izvješću navedeno, velik broj neprodanih stanova negativno će (v. oznaka ‘-’) utjecati na izgradnju novih stanova. Kao što je poznato *izgradnja* novih stanova potiče *rast* prodaje namještaja, keramike, sanitarija, boja i lakova te izdavanja stambenih kredita (v. oznaku ‘+’ koja ukazuje na to da se ove varijable mijenjaju u istom smjeru). *Povećanje* prodaje namještaja (i ostalih roba) utječe s jedne strane na *povećanje* zaposlenosti (v. oznaku ‘+’), a s druge strane na punjenje proračuna (v. oznaku ‘+’) iz kojeg se nakon toga financiraju mjere aktivne politike zapošljavanja

Poluge su elementi u sustavu čijom se promjenom najviše utječe na funkcioniranje cjeline.

(ova varijabla je dodana iz metodoloških razloga) koje također doprinose zaposlenosti. *Povećanje* zaposlenosti rezultira *rastom* potražnje za stanovima (v. oznaku ‘+’), što dovodi do *pada* broja neprodanih stanova (zato se ovdje nalazi oznaka ‘-’, jer se te dvije varijable ne mijenjaju u istom smjeru: rast potražnje za stanovima smanjuje broj neprodanih stanova).

Na slici su označena samo dva osnažujuća kruga (premda ih u stvarnosti ima znatno više). Prvi od njih (R1) odnosi se na veze (interakcije) između *izgradnje* stanova,

prodaje namještaja, zaposlenosti i (pada) broja neprodanih stanova (parni broj negativnih veza rezultira nastankom osnažujućeg kruga). Drugi (R2) odnosi se na veze između *izgradnje* stanova, prodaje namještaja, punjenja budžeta, poduzimanja mjera aktivne politike zapošljavanja, rasta zaposlenosti i (pada) broja neprodanih stanova. Potrebno je naglasiti kako je posrijedi tzv. “*začarani krug*” prema kojem se stvari kreću “od lošeg prema gore”. Riječju, *pad* *izgradnje* stanova izaziva *pad* prodaje namještaja, sanitarija itd. što dovodi do *pada* zaposlenosti u tim industrijama. Pad zaposlenosti dovodi do *pada* potražnje za stanovima, te *povećanja* broja neprodanih stanova, a samim time do daljnjeg *pada* *izgradnje* novih stanova.

Pažljivi čitatelj je mogao zapaziti kako se slika sustava u tri detalja razlikuje u odnosu na novinarsko izvješće. Riječju, ubacivanje novih elemenata (“potražnja za stanovima” i “aktivne mjere zapošljavanja”), te promjena formulacije (“zaposlenost” umjesto “otpuštanje”) učinjeno je s ciljem zaokruživanja slike sustava. Ove intervencije, kao i cjelokupna slika sustava, odražavaju razumijevanje odnosno mentalni model autora ovog teksta.

Nakon izrade slike sustava, koja u razumnoj mjeri objašnjava problemsku situaciju, slijedi nastavak procesa. U nastavku procesa nužno je korištenje drugih disciplina *učće organizacije* - (identifikacije) mentalnih modela, timskog učenja, osobnog usavršavanja i (kreiranja) zajedničke vizije. Njihova primjena sudionicima procesa omogućuje kretanje od *razumijevanja* prema *djelovanju*. Riječju, na temelju korištenja drugih disciplina oni prepoznaju *poluge* (elemente u sustavu čijom se promjenom najviše utječe na funkcioniranje sustava kao cjeline), te djeluju na njih. U gore opisanom primjeru takvu bi polugu mogla predstavljati “potražnja za stanovima”.

U ovom se tekstu više puta koriste sustavni dijagrami. Ovakav, za naše prilike neuobičajen pristup, proizlazi iz logike sustavnog načina razmišljanja. Naime, tekstualni opis (kao što je vidljivo iz uvodno citirane izjave) sam je po sebi problematičan. U skladu sa sintaksom, riječi i rečenice dolaze jedna za drugom, u linearnom poretku. Nasuprot tome, sustav se manifestira *odjednom*, u cjelini. Svi elementi sustava stalno su prisutni, svi su međusobno povezani. Stoga sustavni dijagrami predstavljaju primjereniji jezik za sustavnu komunikaciju. Kao što je vidljivo iz gornjeg primjera, slike omogućuju istovremenu vizualnu prezentaciju cjeline.

Promatranje realnosti na sustavnoj razini, odnosno korištenje sustavnog načina razmišljanja, posebno nam je potrebno u problematičnim situacijama koje se ustrajno opiru pokušajima da se rješe. A upravo je eksponencijalni rast broja takvih situacija jedno od ključnih obilježja suvremenog društva. Primjerice, u stručnom članku Tima Hickeya "*Sustavno razmišljanje u malom i srednjem poduzetništvu*" u nastavku *qLife* časopisa navodi se kako su "...*svi djelatnici naporno radili, a rezultati su i dalje bili vrlo loši.*"

Linearni vs. sustavni pristup izmjenama Zakona o radu

Jedna od takvih problematičnih, dugotrajnih i rezistentnih situacija u hrvatskom društvu uređivanje je razine socijalnih prava radnika. Prilikom usvajanja najnovijih izmjena *Zakona o radu* objavljeno je da su pregovori socijalnih partnera trajali više od godinu dana, ali da nisu donijeli nikakve konkretne rezultate (izmjenjene su samo one odredbe *Zakona* koje se odnose na usklađivanje s regulativom EU).

U nastavku se navodi nekoliko teza o uzrocima koji su doveli do takvog ishoda. U prvom redu pitanje socijalnih prava obuhvaća vrlo velik broj međusobno povezanih elemenata: radni odnosi; zaštita života, zdravlja, privatnosti i dostojanstva; obrazovanje i osposobljavanje; radno vrijeme; odmori i dopusti; plaće; prestanak ugovora o radu i slično. Iz navedenog se može zaključiti kako je riječ o *dinamički kompleksnom problemu*.

U pregovorima o izmjenama *Zakona o radu* sudjelovale su tri strane: poslodavci, sindikati i državne institucije. U odnosu na problem "*razina socijalnih prava*" svaka od navedenih strana ima svoje interese i ciljeve.

Ključni interes poslodavaca je maksimalizacija profita, te ostvarivanje (cjenovne) konkurentnosti. S obzirom na procese globalizacije i sve veću turbulenciju u poslovnom okruženju jedan od ključnih preduvjeta konkurentnosti odnosi se na fleksibilnost (u smislu mogućnosti poduzetnika da brzo prilagode veličinu, sastav i troškove radne snage zahtjevima tržišta). Sukladno tome, prilikom rasprava o *Zakonu* njihov je cilj bilo snižavanje socijalnih prava, te po toj osnovi povećanje fleksibilnosti tržišta rada.

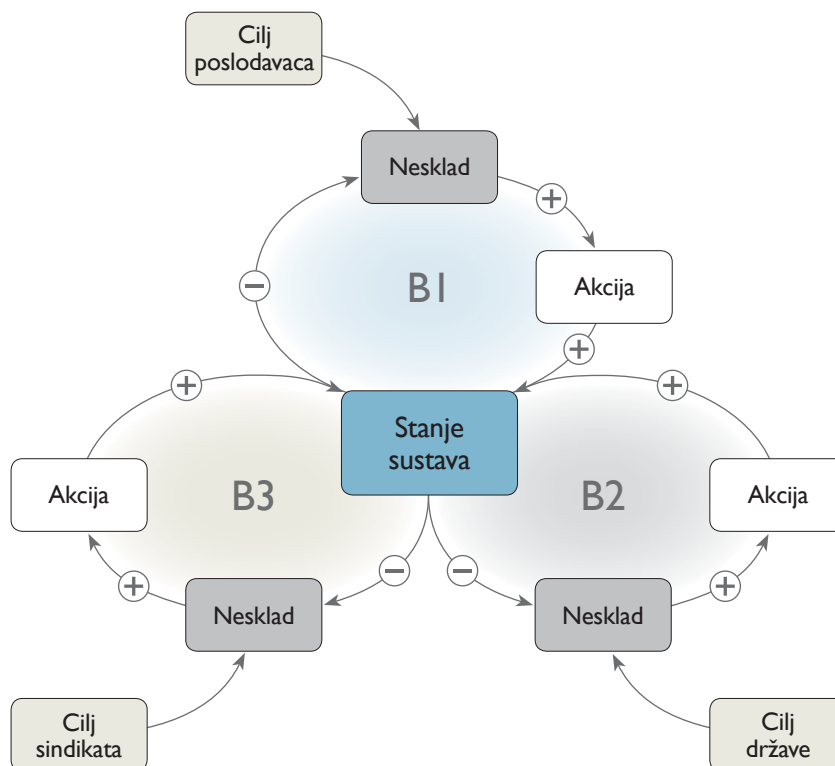
Ključni interes sindikata je, po definiciji, zaštita interesa članstva. Sukladno tome, prilikom rasprava o *Zakonu* njihov je cilj

bilo povećavanje ili zadržavanje postojeće razine socijalnih prava. Iz njihove perspektive fleksibilno tržište rada znači manju zaštitu na radnom mjestu, a time i veću vjerojatnost gubitka zaposlenja.

Ključni interes aktualne administracije odnosi se na ostvarivanje fiskalne stabilnosti (tj. na smanjivanje proračunskog deficita).

Sukladno tome, prilikom rasprava o *Zakonu* njihov je cilj bilo vezivanje razine socijalnih prava uz proračunske mogućnosti. Iz navedenog se može zaključiti kako je riječ o *socijalno složenom problemu*.

Netom opisanu problemsku situaciju moguće je vizualizirati pomoću slijedeće slike sustava:



Slika 2.: Strukturalni uzroci ponašanja sustava

Sadašnja razina socijalnih prava, zapisana u *Zakonu o radu*, predstavljala je početno “stanje sustava”. Tijekom pregovora stanje sustava se mijenjalo - ovisno o predloženim rješenjima. Svaki od sudionika pratio je promjene, uspoređujući ih sa svojim ciljem. Svako odstupanje stanja od cilja izazvalo je njegovu reakciju. Što je nesklad (između stvarnog stanja i ciljeva) bio veći - reakcija je bila žešća. Riječju, nesklad između

stvarnog stanja i ciljeva sindikata izazvao je njihovu akciju (v. oznaku ‘+’), koja je utjecala na promjenu stanja (v. oznaku ‘+’, tj. na stolu se pojavio prijedlog u skladu s njihovim ciljevima). Promjena stanja utjecala je na smanjivanje nesklada (v. oznaku ‘-’). Kao i u alegorijskoj priči “*Na vrhu ledenjaka*” i ovdje se javljaju uravnotežujući krugovi. Bitno je ukazati kako su sva tri kruga identična, poput odraza u zrcalu.

Kombinacija djelovanja svih sudionika na sustav rezultirala je paralelogramom sila (“svatko je vukao na svoju stranu”) koje proizvodi “stanje sustava” kakvo nitko ne želi (s rješenjima u *Zakonu* nitko nije zadovoljan). Pa ipak, sve zainteresirane strane ulažu velike napore kako bi zadržale postojeće stanje. Naime, kada bi jedna strana odustala od svojih ciljeva, tada bi druge dvije strane sustav pomaknule bliže svojim ciljevima.

Na taj način se potvrđuje poznata teza A. Kahanea o tome kako “*teški problemi obično ostaju neriješeni ili se rješavaju pomoću sila*”. U slučaju promjena *Zakona o radu* u nedavnoj smo prošlosti imali priliku vidjeti kako je tadašnja Vlada RH koristila svoju institucionalnu moć i jednostrano nametala rješenja u skladu sa svojim ciljevima.

Sustavni pogled ukazuje na kontraproduktivnost konvencionalnog (linearnog) pristupa, kao i na potrebu za otkrivanjem i korištenjem novog pristupa. Prvi korak pri oblikovanju novog predstavlja javno odbacivanje starog pristupa, te prepoznavanje i okupljanje svih zainteresiranih strana. U konkretnom slučaju to bi značilo da predstavnici državnih institucija ponude drugačiji pristup, te da na toj platformi sazovu predstavnike socijalnih partnera i iniciraju proces istinskih društvenih reformi.

Naredni korak bi se trebao sastojati u prikupljanju stavova i ocjena svih strana glede socijalnih prava radnika u Hrvatskoj. Pritom bi trebalo izbjeći grešku fragmentiranog pristupa. Riječju, *Zakonom o radu* se rješava samo dio socijalnih prava. Sagledavanje i rješavanje cjeline problema predmijeva da se *istovremeno* povede *javni dijalog o Zakonu o radu, Zakonu o zapošljavanju, Zakonu o mirovinskom osiguranju, te o poreznim zakonima*. I ne samo to, dijalogom bi trebalo obuhvatiti

Sagledavanje i rješavanje cjeline problema predmijeva da se istovremeno povede javni dijalog o *Zakonu o radu, Zakonu o zapošljavanju, Zakonu o mirovinskom osiguranju, te o poreznim zakonima*.

i pitanja vezana uz djelovanje sudova, radnih inspekcija, odnosa menadžmenta i radnika. Time se potvrđuje teza da nikada niti jedan zakon, sam za sebe, ne može donijeti rješenje složenih socijalnih problema. Umjesto toga rješenje se nalazi u interakciji između glavnih nacionalnih institucija tržišta rada kao što su zakon o radu, zakon o zapošljavanju, sudovi, inspekcije.

Zagovaranje istovremenog dijaloga o ovako velikom broju tema zahtijevalo bi od sudionika spremnost na posvećivanje dostatnog vremena. Zbog pritiska krize, kao i opće orijentacije na kratkoročne ciljeve, nekome se ovakav prijedlog može učiniti nerealnim. Prosječni bi se čitatelj mogao zapitati: “Zaboga, tko ima vremena godinu dana o tome raspravljati?” No, nemojmo zaboraviti kako su dosadašnje rasprave o navedenim temama trajale već mnogo duže - a da nisu proizvele svima prihvatljive rezultate. Osim toga, gore opisana struktura prisutna je u svim segmentima (politici, gospodarstvu, socijalu), i na svim razinama društva (državnoj, regionalnoj, lokalnoj, organizacijskoj). Stoga ona predstavlja jedan od ključnih uzroka svekolike stagnacije i zaostajanja hrvatskog društva!

Dijalog o svim navedenim (a prema potrebi i o nekim drugim pitanjima) omogućio bi sudionicima da “povežu točke” (eng. *connecting the dots*), te naprave *zajedničku sustavnu mapu* i sagledaju cjelinu, ukupnost elemenata koji određuju razinu socijalnih prava radnika u Hrvatskoj. Time bi se stvorili preduvjeti za rješavanje i problema *ograničene racionalnosti* kao jednog od bitnih uzroka sadašnjeg stanja. Pojam *ograničena racionalnost* odnosi se na logiku koja dovodi do odluka i akcija koje imaju smisla u okviru jedne komponente, ali nemaju smisla unutar šireg konteksta ili kada se situacija promatra kao dio šireg sustava. Primjerice, težnja poslodavaca za unapređenjem konkurentnosti, te sukladno tome, za snižavanjem socijalnih prava je opravdana i logična – ali samo kada se promatra kroz prizmu interesa vlasnika. No, širenje perspektive u skladu s koncepcijom *društveno odgovornog poslovanja* nužno rezultira prepoznavanjem ograničenja te logike.

Napomena o problemu ograničene racionalnosti vrijedi i za predstavnike sindikata. Inzistiranje na sigurnosti zaposlenja, u uvjetima kada cijeli svijet živi u “vremenima nesigurnosti” kontraproduktivno je, pa čak i s aspekta dugoročnih interesa njihovog članstva. *Konkurentsko zaostajanje tvrtki, po logici stvari, obično završava loše po sve.*



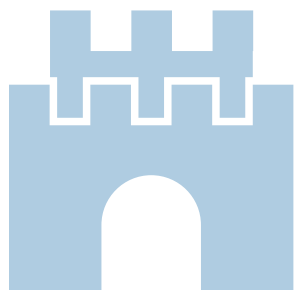
Miljenko Cimeša, predsjednik SoL Hrvatska i SoL konzultant. U fokusu pozornosti su mu pitanja vođenja dubokih organizacijskih i društvenih promjena. U svom radu nastoji povezati metode strateškog upravljanja s novim kompetencijama kao što su sustavno razmišljanje, produktivna komunikacija i kreiranje vizije.

Vlasnici gube uloženi kapital, radnici radna mjesta, a država izvor budžetskih prihoda. Iz toga proizlazi da su naponi za unapređenjem konkurentnosti pojedinih tvrtki, kao i gospodarstva u cjelini, zajednički interes svih strana.

Formuliranje tog zajedničkog cilja predstavlja najvažniji zadatak državnih institucija. U okviru tog općeg cilja država bi trebala, kao okvir za rješavanje problema socijalnih prava, ponuditi koncepciju *fleksibilnosti* koja predstavlja kombinaciju fleksibilnijeg tržišta rada s dobrom socijalnom zaštitom.

Zaključak

Rastuća *dinamička i društvena složenost* ključno je obilježje suvremenog svijeta. U takvim okolnostima linearni način razmišljanja i konvencionalni pristup ključnim društvenim i organizacijskim problemima samo ih dodatno produbljuje i pogoršava, umjesto da ih rješava. Poput pingvina iz alegorijske priče svi mi svakodnevno se suočavamo sa situacijama u kojima ulažemo sve više napora – a postizemo sve manje rezultata. Stoga smo, poput pingvina, prinuđeni mijenjati svoj način razmišljanja i djelovanja. Sustavni pristup kamen je temeljac u tom procesu.



Okrenite
novi list!

Želite sve režije dobivati na jednoj uplatnici?

Čekanje u redovima smatrate gubljenjem vremena?

Podnijeli ste zahtjev za gradnju i želite vidjeti status putem weba?

Građane Rijeke, Osijeka i Vukovarsko–srijemske županije ova pitanja više ne zabrinjavaju.

Otvorite i Vi vrata građanima!
Odaberite e-rješenja za digitalne gradove!



C. Camboni



FIUME
Nachdruck verboten.

Sustavno razmišljanje u malom i srednjem poduzetništvu

Tim Hickey

Čini se kako je za poticanje zdravog i održivog organizacijskog razvoja neophodno da lideri i menadžeri na svoja poduzeća gledaju kao na mrežne sustave međupovezanih komponenti. Jer, prečesto se dešava da različite upravljačke koncepcije i alate zasebno koriste. U tom kontekstu nam sustavno razmišljanje veoma pomaže budući da osvještuje različite međuodnose unutar i između poslovnih sustava kao i međuodnose različitih upravljačkih metoda. Želite li od svake dobiti ponešto, morate ih znati kvalitetno koristiti u tkanju upravljačkog sustava vaše organizacije. Jer svi upravljački pristupi - *teorija kaosa, organizacijsko učenje, kontinuirano unapređivanje, TQM - upravljanje ukupnom kvalitetom, kros funkcionalni timovi* i drugi – mogu se mnogo efikasnije koristiti ako uvidimo na koji se način uklapaju u jedan cjelovit i konzistentan pristup.

Sustavni mislioci dobro znaju da su priče iz stvarnog života korisne i koliko se iz njih može naučiti. Stoga u nastavku teksta opisujem prvih osamnaest mjeseci provedenih na radnom mjestu predsjednika malog poduzeća kako bih čitateljima pokušao prenijeti što smo sve poduzeli radi poticanja

rasta, u kontekstu poduzeća kao sustava (napominjem da u tekstu namjerno nisam navodio ime tog poduzeća). Kroz priču ću pokušati ukazati na različite situacije, pozitivne i negativne, na koje sam naišao u procesu izgradnje brzo rastućeg biznisa.

Iskustvo mi je nebrojeno puta, pokazalo koliko su “*hitra rješenja*” (eng. *quick fixes*) koja ne raspoznaju i u obzir ne uzimaju međusobne odnose, zapravo nedjelotvorna.

Samu *sustavnu perspektivu*, koju toliko naglašavam, razvio sam tijekom života kroz različita iskustva. Moje sazrijevanje u poslovnom okruženju pratila je sve veća usmjerenost na “sile u pozadini poslovanja” što me u jednom trenutku navelo da pomislim kako “*sustavi za unapređenje sustava*” predstavljaju moćno sredstvo za postizanje boljih poslovnih rezultata. Radeći u izdavačkoj kompaniji *Productivity Press* pročitao sam sve radove Shingea Shingoa, kreatora *Toyota Production System*, uglednog autora poznatog po tome što je uočio značaj “*međupovezanosti*” i dao joj primat u odnosu na “*manifestacije*”. Pored toga, mnogo sam izučavao TQM i druge sistavne

menadžerske metode, primjerice *Lean Management System*, pohađao razne konferencije na temu sustavnog razmišljanja te naprosto “gutao” tekstove iz raznih stručnih publikacija. Naravno, tek mi je korištenje ovih koncepcija u svakodnevnoj praksi osiguralo istinsko razumijevanje koje može proizaći jedino iz iskustva.

A to mi je iskustvo jasno i glasno, nebrojeno puta, pokazalo koliko su “*hitra rješenja*” (eng. *quick fixes*) koja ne raspoznaju i u obzir ne uzimaju međusobne odnose, zapravo nedjelotvorna. S obzirom na to da se sustavi nalaze u kontinuiranom fluksu, čak i relativno kvalitetna “rješenja”, ako ih se kontinuirano ne prilagođava novonastalim situacijama, neće trajno ostati primjerenima.

Poticanje kreativnosti pojedinaca i organizacije u cjelini najbolji je odgovor na problem održivog rasta. Zadatak je svakog predsjednika uprave da *mobilizira* i *pokrene* ljude; njihova je kreativnost ključna za isporuku kvalitete klijentima. Svi djelatnici zajedno moraju skrbiti o imidžu organizacije unutar okruženja u kojem djeluje. Iskrenost, jasnoća i konzistentnost ključna su obilježja pozitivnog imidža.

O korijenima poduzeća

Mala tvrtka u središtu moje priče još i danas pruža usluge *lokalizacije* velikim kompanijama koje posluju po cijelome svijetu. Pod pojmom “*lokalizacije*”, kako smo je mi nazivali, mislim na usluge pripreme web stranica, softvera i ostalih proizvoda za određeno lokalno tržište koje nadilaze puko prevođenje teksta s jednog jezika na drugi jezik,

budući da obuhvaćaju i kulturološke različitosti, formatiranje tih različitosti (npr. u obliku datuma, vremena i valute) i još štošta drugo. Korištenjem lokalizirane web stranice korisnik mora steći dojam da je izrađena u njegovoj zemlji, na njegovom jeziku. U svojem poslovanju, malo poduzeće o kojem pišem se koristi različitim softverom,

platformama i operativnim sustavima na mnogim stranim jezicima. Pored stalno zaposlenih djelatnika u sjedištu surađuje sa stotinjak podugovarača diljem svijeta.

Prvi puta u petogodišnjoj povijesti vlasnici su iskazali nezadovoljstvo kvalitetom pruženih usluga, dakle vođenjem poduzeća koje je od svog osnutka oduvijek dobro poslovalo i ostvarivalo dobit. Godine 2006., unatoč velikom trudu i naporom radu svih djelatnika, konačni rezultati su se pokazali veoma loši. Iako je tvrtka nakon višegodišnjeg oslanjanja na jednog velikog klijenta ušla u neke nove poslovne projekte, nije se uspjela nametnuti kvalitetom svojih usluga i pretvoriti naručitelje u stalne klijente. Pod pritiskom situacije vlasnici su bili primorani razmotriti učinkovitost uprave koja je čitavo vrijeme vodila tvrtku. Prvo su angažirali poslovnog savjetnika a zatim, prema njegovim sugestijama, i novog izvršnog direktora kojem su prenesene sve nadležnosti i ovlaštenja u upravljanju poduzećem što je predstavljalo veliku novinu u kratkoj povijesti tvrtke. Naime, tvrtkom je oduvijek upravljala višečlana uprava u kojoj su sjedili predstavnici vlasnika. Tako je bilo sve do trenutka kada se u tom smislu očigledno nešto moralo brzo i radikalno promijeniti. Na taj je način započeo moj novi izazov...

Poslovni savjetnik također je sugerirao, a uprava zatim prihvatila, da poduzeće napusti biznis lokalizacije softvera te da se bavi isključivo prevođenjem dokumentacije. Sugestija se temeljila na procjeni da bi trebalo, zbog evidentnih upravljačkih problema, smanjiti opseg djelatnosti. Nažalost, problemi tvrtke nisu bili ni na koji način povezani s lokalizacijom softvera, pa se ova odluka kasnije pokazala veoma lošom. Lokalizacija softvera biznis je velikog potencijala u prevoditeljskoj industriji a mnogi su klijenti, kasnije se to pokazalo, tražili cjelovitu uslugu zbog čega smo izgubili mnoge prilike.

Angažirali su novog izvršnog direktora kojem su prenesene sve nadležnosti i ovlaštenja u upravljanju poduzećem što je predstavljalo veliku novinu u kratkoj povijesti tvrtke.

Poslovni savjetnik također je sugerirao da se nekolicina djelatnika otpusti; drugi su zatim sami otišli. Zbog toga se među preostale djelatnike uvukla nervoza, neizvjesnost, strah i nesigurnost. Restrukturiranje je u mnogome smanjilo razinu povjerenja preostalih djelatnika koji su o vlasnicima počeli misliti kao o “lošim ljudima”. Pored toga donesena je i odluka o zamrzavanju plaća. Moral se spustio na niske razine. I kao da sve to nije bilo dovoljno, iznenada se pojavio problem s najvećim klijentom koji je poduzeću osiguravao lavovski dio ukupnih prihoda. Moj je zadatak bio jasan: dramatično unaprediti poslovanje.

Restrukturiranje je u mnogome smanjilo razinu povjerenja preostalih djelatnika koji su o vlasnicima počeli misliti kao o “lošim ljudima”.

Integracija misli, komunikacije i djelovanja

Poduzeće je očajnički trebalo promijene: razmišljanja, komuniciranja i djelovanja. Kako bi se one doista i provele, posebnu je brigu trebalo voditi o mogućim nenamjervanim posljedicama pokrenutih promjena da se slučajno ne bi negativno odrazilo na sustav u cjelini. Pored toga, posebno sam pazio da obuzdan nagon za *mikro upravljanjem* kako bi težište inicijative za uvođenje promjena ostalo na djelatnicima.

Otvorena komunikacija sama po sebi je čimbenik stabilizacije. U situaciji kada se ljude upućuje na promjene kvalitetna komunikacija gradi mostove i stvara novo razumijevanje. A “razumjeti” i biti “aktivnim sudionikom” promjene motivira ljude i čini sam proces uzbudljivim.

S druge strane *djelovanje* ne može čekati na konsenzus. U svakodnevnom radu morao sam hitro uvoditi manje i veće promjene; manje su se odnosile na jasno komuniciranje i stimuliranje a veće su uključivale sve djelatnike.

Otvorena komunikacija sama po sebi je čimbenik stabilizacije. U situaciji kada se ljude upućuje na promjene kvalitetna komunikacija gradi mostove i stvara novo razumijevanje.

Ključ uspjeha sam pronašao u području integracije ljudi i njihovog djelovanja. Kontinuirano sam naglašavao značaj veze između nas i naših klijenata. Stalno sam ponavljao: “Sve što moramo napraviti je učiniti sve kako treba”. Znao sam da nas bavljenje samo jednim problemom neće dovesti do željenog cilja.

Visoka razina kontrole i strukture nije baš primjerena djelatnostima temeljenim na znanju. Od lidera se ovdje očekuje nešto sasvim drugo: poticanje i motiviranje uz istovremeno vizionarstvo i dijalog. Jer, održiva se promjena ne može narediti. Znao sam dakle da ću u velikoj mjeri morati otpustiti kontrolu što mi u prvo vrijeme nije bilo jednostavno postići. Stoga sam pažnju usmjerio na druge aktivnosti: *propitivanje, aktivno slušanje i promišljeno djelovanje*.

U situaciji kada se cjelina pokaže nedjelotvornom, primarni zadatak lidera odnosi se na motiviranje i *dopuštanje* organizacijskog rasta. Iako se mnogi lideri plaše kaosa, ja sam ga svjesno prigrabio budući da je rigidna kontrola u prošlosti kreirala poražavajuće rezultate. Na *kaos* - otvorenu međuljudsku potragu za ravnotežom - gledao sam kao na fazu rasta kroz koju moramo proći na putu do nove stabilnosti. I ne samo to. Velika neizvjesnost akcijskog plana kod djelatnika je probudila dodatne sumnje. Moram priznati, u meni je također probudila strepnju. No, vjerovao sam da sam učinio sve što sam mogao, kako će jasna vizija i usmjerenje uz otvaranje komunikacijskih kanala i poticanje novih ideja organski pokrenuti tvrtku.

Usmjerenost na klijente

U procesu promjene vodila nas je želja da izgradimo poduzeće koje će u pravom smislu riječi biti “usmjereno na svoje klijente”. Tu sam misao još od prvih dana nastojao ugraditi u svakodnevni život tvrtke kako bi se vremenom pretvorila u pokretačku silu. U svakoj sam prilici naglašavao značaj *usmjerenosti na sve klijente* budući da je sustav do tog momenta posvećenost iskazivao samo prema jednom klijentu. Sljedeća pogreška se odnosila na pristup koji je specifična rješenja primjerena tom velikom klijentu nametao kao primjerena rješenja za druge klijente. Dakle, umjesto da koristi strategiju “*market-in*” kako bi se prilagodilo izvanjskim potrebama tržišta, poduzeće se vodilo posve suprotnom strategijom “*product-out*” koje je izvanjskim korisnicima nametalo već gotova rješenja razvijena, još i gore, prema potrebama specifičnog klijenta. Srećom, brzo smo shvatili u čemu grijesimo te smo osmislili i pokrenuli posebni sustav za praćenje potreba eventualnih novih kupaca.

Tijekom prvog tjedna rada uveo sam jednu inovaciju: mjesečnu “*Nagradu za zadovoljnog kupca*” u obliku 350 \$ vrijednog bona za

korištenje u poznatom restoranu. Nagradu su dodjeljivali sami djelatnici i to onome koji je u tekućem mjesecu na neki poseban način pomogao klijentu. Nadao sam se da će inovacija komunicirati jasno poruku o značaju kvalitetnih odnosa s izvanjskim svijetom, poboljšati ozračje u timu i svima staviti do znanja da se radeći ovaj posao možemo i zabavljati.

U malom poduzeća potrebno je identificirati manji broj ključnih pokazatelje koji će se zatim kontinuirano pratiti. Te sam pokazatelje otkrio kroz razgovore s klijentima koji su mi pričali o tome do čega im je najviše stalo kada naručuju naše usluge. Ispalo je da posebnu pozornost moramo usmjeriti na dva pokazatelja: *dostava u roku* i *zadovoljstvo uslugom*. Uspostavom mjernog sustava za navedene pokazatelje ubrzo smo shvatili kako s 95% uspješnosti ispunjavamo tražene zahtjeve. Kroz daljnje razgovore s klijentima shvatio sam da dodatnu energiju moramo usmjeriti na unapređenje usluge lokalizacije softvera, umjesto da je ukinemo prema savjetu konzultanta. Stoga smo pretходно donesenu odluku promijenili i organizirali poseban *Odjel za lokalizaciju softvera*.

Komunikacija i izgradnja zajedništva

U nastojanju da unaprijedimo komunikaciju i zajedništvo unutar tvrtke, pokrenuli smo posebne tjedne susrete ponedjeljkom u jutro na kojima su prisustvovali svi djelatnici. U početku su sastanci bili turbobni, nitko nije ništa govorio, da bi se zatim atmosfera među prisutnima počela mijenjati na bolje. Ljudi su počeli međusobno

razgovarati, dijeliti informacije, pa čak i one privatne. Smijeh i entuzijizam polako se vraćao na njihova lica što me je osobno veoma radovalo. Promjena u kvaliteti komunikacije, druželjubivost i neko novo poštovanje među kolegama unaprijedili su zatim njihov angažman na rješavanju gorućih problema tvrtke.

Jednom je prilikom kolega pročitao opis vrsta ponašanja koje pojedinac koristi kako bi izbjegao aktivno slušanje te je tako identificirao tip “revolveraša”, osobe koja u procesu slušanja razmišlja samo o tome na koji će način “ispucati” odgovor.

Na tim smo susretima međusobno dijeli li savjete o tome na koji način kvalitetnije razgovarati, na koji način premostiti kulturnološke različitosti, koristi jezik i kvalitetnije slušati. Primjerice, jednom je prilikom kolega pročitao duhoviti i koristan opis vrsta ponašanja koje pojedinac koristi kako bi izbjegao aktivno slušanje te je tako identificirao tip “revolveraša”, osobe koja u procesu slušanja razmišlja samo o tome na koji će način “ispucati” odgovor. Ljudima se ova metafora toliko sviđala da su je počeli svakodnevno koristiti u međusobnim razgovorima koji su od tada često prekidani pitanjem: “Slušaš li me ili se spremaš ‘pucati?’”

Zapošljavanjem novih djelatnika također smo postigli stanoviti napredak jer su novi ljudi unijeli u naš sustav novu energiju koja nam je svima zajedno pomogla da “zaboravimo prošlost” i okrenemo se novim izazovima.

“Starosjedioci” su na promjene različito odgovarali: jedni otporom i negodovanjem, drugi aktivnim a treći pasivnim podržavanjem. Ove potonje smo podupirali a dodatni dijalog smo koristili kao oružje u borbi protiv otpora i negodovanja što se uskoro pokazalo pravim rješenjem. Naime, tijekom vremena smo na tim dodatnim

dijaloškim radionicama shvatili kako otpor promjenama primarno proizlazi iz nerazumijevanja situacije u kojoj smo se našli, nedovoljno jasnih očekivanja uprave i nekih individualnih strahova samih djelatnika. Otvoreni razgovori o tim temama automatski su djelovali na smanjivanje razine otpora!

Unapređenje komunikacije i izgradnja zajedništva u poduzeću pokazali su se zahtjevnim zadatkom zbog različitog kulturnološkog nasljeđa članova tima. Naime, naši su suradnici i podgovarači živjeli i radili širom svijeta dok su u sjedištu tvrtke radili djelatnici porijeklom iz Francuske, Njemačke, Nizozemske, Gvatemale, Japana, Hong Konga, Ukrajine, Rusije i Islanda. Čak je i domicilno osoblje iz SAD-a dolazilo iz raznih krajeva zemlje: Portlanda, Oregona, Bostona i New Yorka. Neki su od njih ranije živjeli u Francuskoj, Ekvadoru, Rusiji i nekim drugim državama svijeta. Moj se zadatak u odnosu na navedeni problem sastojao u tome da osoblju *osvijestim tu različitost* kako bi opreznije komunicirali i surađivali. Uskoro je poduzećem počela kružiti krilatica “isti smo po tome što smo svi različiti” koja je dodatno usmjerila pozornost na taj problem.

Poštivanje i uvažavanje potiče pojedinačnu posvećenost i zajedništvo. Iako smo oskudijevali u novcu, ukinuo sam odluku o zamrzavanju plaća kako bi se djelatnicima isplatila zaostala dugovanja i stvorio okvir za eventualne buduće povišice ako se ostvare bolji poslovni rezultati. Zamrzavanjem plaća uprava je nesvjesno komunicirala poruku da se tvrtka doista nalazi u velikim problemima, što se ponekad pretvori u samoispunjavajuće “proročanstvo”. Također je komunicirala poruku “*prvo-mi-a-onda-vi*” dajući svima na znanje da će pozitivne efekte eventualnih dobrih rezultata prvo koristiti vlasnici a tek zatim oni koji su ih i stvorili.

Kontinuirano usavršavanje procesa

Kako bi zadovoljila potrebe klijenata tvrtka je u svom poslovanju koristila veoma složene poslovne procese. Posebno nam je bila važna kategorija *uključivanje djelatnika*, budući da smo upravo na tom mjestu tražili polugu za unapređenje poslovnih procesa. Motiviranje djelatnika da preuzmu vlasništvo nad svojim radom, što sam postigao prepuštajući im kontrolu nad poslovnim procesima u kojima su sudjelovali, primarno je bilo usmjereno na unapređenje kvalitete finalnih proizvoda, pravovremenost u dostavi te smanjenje troškova poslovanja. Prepuštajući djelatnicima vlasništvo nad njihovim radom, svjesno sam napustio stari model upravljanja, pokušaje da predvidim i kontroliram sve ishode što je u prošlosti generiralo tjeskobu, strah i neprijateljstvo unutar tima. Novi je model liderstva direktno uključivao djelatnike u usavršavanje poslovnih procesa tvrtke. U svakoj sam prilici jasno naglašavao da neću sjediti u prikrajku kako bih utvrdio što i kako netko treba raditi, već da sve to prepuštam njima samima.

Zatim smo javno obznaneli da pokrećemo *“Inicijativu usavršavanja kvalitete i procesa”*. Budući da si nismo mogli priuštiti gubljenje vremena u neproduktivnim sastancima koji nisu donosili rezultate, angažirali smo profesionalnu koordinatoricu Saru Grigsby iz kompanije *Healthy Systems* koju smo zadužili za organiziranje i vođenje sastanaka. Prva radionica u nizu pod njezinim vodstvom naziva *“Procesi, kvaliteta i zabava”* (nastojali smo pokazati da svakodnevni posao i zabava doista mogu i trebaju ići zajedno) okupila je baš sve djelatnike poduzeća na jednom mjestu.

Pozornost smo primarno ograničili na usavršavanje procesa usmjerenih prema krajnjim korisnicima. Na radionici smo sudionike upoznali s pristupom te im pokazali na koji će način sami voditi produktivne sastanke

budući da smo smatrali kako je *kvalitetni dijalog osnovni alat za usavršavanje procesa i kvalitete*. To je bio početak. Zatim smo hitro pregledali sve značajnije postojeće procedure kako bi ustanovili moguća područja intervencije.

Zajednički smo identificirali 44 različita problema, primjerice: “alati za prezentaciju kojima se koristimo nevjerovatno su loši”, “tunelska vizija: pomanjkanje široke vizije koja će svima pojasniti na koji se način komponente uklapaju u cjelinu”, “formatirani sadržaji loše su kvalitete”, “pomanjkanje pozitivnog stava da je moguće riješiti sve probleme”, “stalno ponavljamo iste greške”. Ovakva nam je lista trebala kako bi osvijestili što se u našem sustavu zapravo događa te se zatim upustili u aktivnosti usavršavanja.

Nastojali smo stvoriti novu kulturu koja će poticati i podržavati “kontinuirano usavršavanje”. Neki ljudi nisu odmah razumjeli koncepciju o kojoj smo pričali već su nas stalno pitali: “Kad ćemo završiti s time? Do kojeg roka moramo uvesti željene promjene?” Jednostavno rečeno, nisu se ugodno osjećali u svezi s time.

Smatrali smo kako je *kvalitetni dijalog osnovni alat za usavršavanje procesa i kvalitete*.

Efektivni timovi

Mogućnost aktivnog participiranja djelatnika u organizacijskim promjenama stigla je s formiranjem raznih međusektorskih radnih timova. Ti su im timovi pomogli shvatiti koliko su oni, kao pojedinci, doista važni za funkcioniranje tvrtke te koja je uloga njihovih kolega u procesu stvaranja proizvoda što je utkalo neku novu svrhovitost u njihove radne dane. Participacija je omogućila da konačno vide i osjete promjene što im je pomoglo da se nakon dužeg vremena opet dobro osjećaju.

Iako sam članovima ponekad sugerirao kojim se problemima trebaju baviti, većinom su ih sami identificirali te u obliku “preporuka” dostavljali upravi na odobrenje.

Svaki smo međusektorski tim usmjerili da se bavi jednim fragmentom cjelokupnog proizvodnog procesa, a ti su se specifični zadaci dodjeljivali na zajedničkim skupovima u organizaciji Sare Grigsby.

Uskoro su svi djelatnici postali članovima barem dva tima (budući da smo identificirali 44 ključna problema a svaki se tim bavio isključivo jednim problemom) iz jednostavnog razloga što smo raspolagali ograničenim brojem ljudi. Svaki je tim imao svoga voditelja i Sarinu pomoć u vođenju sastanaka. Voditelji su prošli kroz inicijalne

treninge kako bi se upoznali s metodologijom i ciljevima rada a ja sam osobno bio voditelj na barem jednom od sastanaka. Uskoro je svaki čovjek u poduzeću prošao kroz trenažni proces efektivne participacije na sastancima, dakle efektivnog timskog rada.

Iako sam članovima ponekad sugerirao kojim se problemima trebaju baviti, većinom su ih sami identificirali te u obliku “preporuka” dostavljali upravi na odobrenje. Uprava je zatim sugestije prihvaćala, obijala, tražila dodatna pojašnjenja ili prosljeđivala drugim timovima na uvid. Zajednički sastanci su nam pomagali da održimo usmjerenost i sinergiju rada kako bi izbjegli preklapanje. Rezultate tih sastanaka - pojašnjenje proizvodnog procesa i obrazaca koji ga podupiru - odmah bi objavili u tiskanom izdanju priručnika “*Usavršavanjem poslovnih procesa do kvalitete*”. Ova se publikacija kontinuirano revidirala s novim idejama za usavršavanje procesa koji su pristizali od samostalnih radnih timova.

S protijekom vremena u poduzeću su se organskim putem razvila i neka nova pod-povjerenstva a s dolaskom novih ljudi i novi timovi. Svakodnevno sam podržavao samo-organizaciju i stimulirao protok energije kako bi potaknuo razvoj novih struktura i obrazaca. Ponekad bi se ljudi uzrujali radi pomanjkanja inputa. Primjerice, jednom se prilikom direktorica operacija veoma razljutila jer nije bila upoznata s pokretanjem jednog pod-povjerenstva iako je to saznala već nakon dva sata. Dakle, kvaliteta komunikacije se usavršila u tolikoj mjeri da je direktorica iskazala negodovanje samo zbog toga što je s dva sata zakašnjenja došla do informacije!

U procesu izdizanje poduzeća iz prvobitnog kaosa promjene uskoro smo počeli uočavati prve konkretne rezultate. U samo četiri mjeseca priručnik *“Usavršavanjem poslovnih procesa do kvalitete”* zaživio je u organizacijskoj kulturi i zauzeo poziciju ključnog izvora promjena. Uključenost djelatnika u njegovo kontinuirano revidiranje snažno je utjecala na moral i zadovoljstvo. Kvaliteta konačnih proizvoda brzo se i dramatično usavršila.

Sustavni marketing

Konzistentno komuniciranje u svakoj prilici kroz sve marketinške kanale ključna je misao u pozadini integralnog marketinškog pristupa. Znali smo da takav pristup može dugoročno biti uspješan samo ako projicira ono što tvrtka doista i jeste. Trebao nam je određeni period vremena da identificiramo slogan koji bi suštinski prezentirao naše kvalitete. Ubrzo smo shvatili da ćemo se najbolje osjećati ako poduzeće na tržištu predstavimo kao *“zajednicu pristupačnih eksperata”*. Osmisli smo jedinstvenu ponudu, definirali grafičke standarde i dizajn koji je sugerirao kvalitetu i iskustvo u međunarodnom okruženju strogo pazeći da nikada ne prekinemo konzistentnost izgleda i poruke.

Uskoro nam je također postalo jasno da moramo pomoći klijentima te ih naučiti upravljati lokalizacijom materijala što nam je pomoglo da naučimo nešto i o nama samima. Zamolio sam nekolicinu djelatnika da mi pomognu u izradi posebne publikacije sa svrhom educiranja stalnih i potencijalnih klijenata. Naravno, sadržaj je trebalo tako postaviti da ne izgleda kao da im namećemo našu “veliku pamet”, već da im našim specijalističkim znanjima

Pozitivni komentari prodaje i klijenata objavljivali su se na oglasnoj ploči i čitali na zajedničkim sastancima. Zatim smo uveli još jednu mjesečnu nagradu koju su opet dodjeljivali sami djelatnici odabranim kolegama. Jer, nema ništa ljepše od javne pohvale kolega na radnom mjestu. Ili možda ipak ima? Možda je još veće zadovoljstvo svima nama donosilo samo aktivno sudjelovanje u dinamičnim promjenama koje su pred našim očima generirale novi rast.

i vještinama doista pomognemo u pripremi materijala, softvera, dokumentacije i drugog. Izvorno sam zamislio da to bude knjižica opsega ne većeg od 12 stranica te sam za njezinu izradu zadužio više djelatnika, po jednog za svako zasebno područje ekspertize. Pojedinačne stručne članke zatim sam mislio spojiti u jedinstveni tekst tako da izgleda kao da ga je napisao jedan autor. No, kada je sve bilo gotovo shvatili smo da je opisani pristup pogrešan jer su se pojedinačni tekstovi pokazali veoma

Ubrzo smo shvatili da ćemo se najbolje osjećati ako poduzeće na tržištu predstavimo kao *“zajednicu pristupačnih eksperata”*.

zanimljivima te je svaki od njih u sebi nosio suptilno individualno gledište svakog pojedinačnog autora. Kako se nešto tako kvalitetno ne bi izgubilo, stručne članke smo odlučili objaviti u cijelosti te im pridodati sliku i duhoviti životopis autora što se vrlo dobro uklapalo u ranije osmišljeni marketinški slogan “*zajednica pristupačnih eksperata*”. S razvojem projekta navirale su nove ideje o edukacijskim člancima što je značajno povećalo opseg knjižice na nekih osamdesetak stranica. Nakon što smo prvo izdanje distribuirali na adrese više tisuća potencijalnih kupaca objavili smo i drugo, dodatno prošireno izdanje. Na kraju se dogodilo da je uz minimalnu početnu intenciju, potpuno organski razvijena publikacija koja je poduzeću na tržištu osigurala imidž “*ekspertata u lokalizaciji sustava*”. I ne samo to. Uvelike nam je pomogla da

steknemo novo samopouzdanje te da svi zajedno shvatimo kako eksperti doista i jesmo!

Opisani projekt zorno prikazuje koncepcije *sustavnog razmišljanja* i *samo-organizacije* na djelu u praksi. Široko smo postavili osnovne ideje vodilje (“dostupni eksperti” i “edukacija klijenata”) koje su se zatim samostalno razvijale. Riječju, projekt je “sam sebi stvorio vlastiti život” na višoj kvalitativnoj razini od moje izvorne ideje. Da se nešto tako sjajno doista i dogodi, neophodno je bilo otpustiti kontrolu i nametanje struktura kako bi se podržao organski rast (iako se čini jednostavnim, opisani proces čvrsto je povezan s egom lidera kroz podsvjesne misli ‘*ja znam*’, ‘*plaćen sam da znam*’ i ‘*moje su ideje najbolje*’ te veoma često inhibira organizacijski razvoj - op. ur.).

Kampanja “Budimo realni”

Kampanja “*Budimo realni?*” provedena unutar tvrtke nastojala je probuditi svijest o tome da obećavati klijentima nešto što ne možemo ispuniti nikako ne predstavlja poželjno ponašanje. Voditelji sektora su zatim pokrenuli proces procijene utroška radnog vremena na pojedinim radnim mjestima kako bi se kalkulacije cijena što više približile stvarnosti. Pokrenut je i dijalog s klijentima kako bi se jasno komuniciralo što od njih očekujemo i koji su nam to inputi potrebni za uspješno odrađivanje posla. Na njihove eventualne nerazumne zahtjeve odgovarali bi dodatnim dijalogom i pokušajem da im pojasnimo ispravnost našeg stajališta.

Tako smo se jednom prilikom susreli sa situacijom neispravnog kalkuliranja i dostave preniske ponude. Iako nam je bilo

vrlo teško obavijestiti klijenta o značajno višim troškovima usluga, nemalo smo se iznenadili što se s druge strane nije vratila negativna reakcija. Čini se kako je do tada stečena reputacija odigrala presudnu ulogu te da je upravo radi toga klijent na povećanje cijene gledao kao na “*grešku u poštenom formiranju cijene*” umjesto da ju tretira “*pokušajem manipulacije*”.

Kampanja je također podsjetila menadžere da u problematičnim situacijama uvijek ostanu iskreni prema djelatnicima te da prestanu izbjegavati teške, konfliktne situacije. Pritom smo uvijek naglašavali kako će konfrontiranje bez poticanja uvijek loše završiti. Tako je krilatica “budimo realni” postala korisna vodilja u našem svakodnevnom radu.

Učea organizacija

Svi pristupi koje sam naveo u prethodnom dijelu teksta utjecali su da naše poduzeće postane *učea organizacija*. Što nije bilo nimalo jednostavno ostvariti. Nakon što smo angažirali nekolicinu novih djelatnika i dobili neke nove poslove, suočili smo se s izazovom kvalitetne isporuke gotovih proizvoda. U to vrijeme nismo baš znali odabrati prave, motivirane ljude koji će se jednostavno i brzo uklopiti u naš poslovni sustav. Stoga smo dodatnu pažnju posvetili prvo odabiru a kasnije treninzima i prilagodbi organizacijsko-upravljačke strukture kako bi ubrzali prilagodbu novaka.

Unatoč svemu, nastavili smo borbu sa složenim informacijskim tijekovima unutar tvrtke koji su nam stalno stvarali nove probleme potičući među osobljem frustraciju a nerijetko i temperamentne ispa-de tako da ne mogu reći da smo baš uvijek bili efikasni. Stalno sam podsjećao ljude da će poduzeće uvijek imati probleme a da je naš zadatak iskorijeniti njihovo ponavljanje. Mnoge smo procese unaprijedili, dokumentirali unapređenja i proširili ih poduzećem na više formalnih i neformalnih načina.

Usklađivanje razvoja sustava s razvojem ljudi koji u njemu rade ključni je izazov svake organizacije. Jer, u nedostatku takve sinkronizacije održivi razvoj jednostavno nije moguć. Svaki čovjek živi u svom jedinstvenom svijetu. Svaki čovjek posjeduje svoje pretpostavke, svoje snage i svoje slabosti. Stvoriti okruženje koje će poticati pojedince na svrhovito doprinošenje, osigurati im priznanje i profesionalni rast te istovremeno voditi brigu o zahtjevnim međuljudskim interakcijama zadatak je svakog lidera.

Trudili smo se stvoriti okruženje koje neće poticati herojstvo “vatrogasnih spašavanja”. Kada je situacija zahtijevala ulaganje dodatnih napora i prekovremenih sati, osobno bih se zahvalio ljudima koji bi sve to odradili. No ipak, takve smo situacije nastojali izbjeći, a ne ih proglašiti “normalnima” jer smo htjeli izbjeći reaktivne odgovore na probleme. Suprotno herojstvu koje vatrogasnim metodama spašava što se spasiti može, nastojali smo održavati ozračje učenja kako se problemi u istome obliku

Stalno sam podsjećao ljude da će poduzeće uvijek imati probleme a da je naš zadatak iskorijeniti njihovo ponavljanje.

više nikada ne bi ponovili. Nastojali smo izgraditi sustav koji će podržavati kvalitetno obavljanje radnih zadataka, rast sustava u cjelini te istovremeno ostaviti dovoljno prostora ljudima za njihov privatni život. Zašto? Zato što smo smatrali da je ravnoteža privatnog i poslovnog života neophodna za postizanje održivog rasta. Svaki sustav koji želi biti fleksibilan mora razraditi jasne procedure. Standardizacija rutinskih aktivnosti ostavlja slobodno vrijeme opunomoćenim stručnjacima da se bave kreativnim inovacijama za rješavanje uvijek novih problema.

Rezultati

Nakon osamnaest mjeseci tvrtka je bila preporođena, moral oživljen, a djelatnici angažirani u svome radu. Osoblje je sada slobodno participiralo u životu poduzeća samostalno sugerirajući inpute o kojima smo zatim zajednički raspravljali u svrhu kontinuiranog unapređenja procesa. Prodaja je u 2006. porasla za 133 % a našem se timu priključila nekolicina kvalitetnih novih ljudi dok nas istovremeno nitko nije napustio.

Interni priručnik se pokazao posebno uspješnim u komuniciranju ključnih poruka na relaciji uprava - djelatnici. Svima nama je pokazao i dokazao da možemo kvalitetno uočiti probleme, osmisliti njihova rješenja i usavršiti procese kako bi našim klijentima isporučili kvalitetne proizvode i zadovoljili sve njihove potrebe. Stoga smo brzo proširili bazu naših kupaca zadržavši stare i prisvajajući neke nove što je stvorilo mnoge pozitivne efekte; prije svega smanjilo ovisnost o jednom velikom klijentu i unaprijedilo našu sposobnost paralelnog participiranja

u više složenih projekata. Na tržištu smo stekli imidž tvrtke "kojoj se trebate obratiti ako ulazite u veći posao"; neke od najvećih kompanija počele su se zanimati za nas i pozivati da se javimo na njihova javna nadmetanja. Usprkos naglom rastu - kojim se teško upravlja, posebice u uslužnim djelatnostima - tvrtka je ostala profitabilna.

Proživljeno iskustvo opisane promjene u meni je dodatno pojačalo dojam da su *međusobni odnosi među komponentama sustava te međusobni odnosi sustava s drugim sustavima od najveće važnosti*. Također mi je postalo kristalno jasno da duboke leaderske tendencije kontroliranja situacije često devastiraju sustav. Kada realna situacija postane teška lideri i menadžeri često posežu za pojačanom kontrolom kojoj dodaju pritisak te tako negativno djeluju na protočnost energije što sve zajedno vodi u propast. Da se razumijemo, održavati radno okruženje pozitivnim nije nimalo jednostavno. No ipak, potpuno sam uvjeren da je jedino to važno!

Translated and reprinted by permission of SoL, Society for Organizational Learning, 2008., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Applying Systems Thinking in a Small Knowledge-based Company* in *Reflections* journal.



Tim Hickey, član Uprave za proizvodnju i marketing, *Columbia Ultimate*.



PRINTERA
GRUPA

KRATIS + GIPA + BAUER

Komentar

Deborah Heller

Tim Hickey je prihvatio ponuđeni izazov vođenja mlade tvrtke u prijelaznoj fazi razvoja pokušavši joj kroz stvaranje novog radnog ozračja osigurati stabilnu budućnost. U tekstu opisuje mnoge aktivnosti koje je inicirao sve do trenutka odlaska, a koje se čitatelju čine djelotvornima. Na neki način se osjećam kao da sam pozvana na predstavu u tri čina, naprasno prekinutu prije posljednjeg. Osjećam se zaknutom za rasplet: voljela bih znati što se dogodilo nakon što je Tim napustio poduzeće, koji su se pristupi nastavili koristiti a koji nisu, što je funkcioniralo a što nije kao i njegova promišljanja zašto je tome tako.

Posebno je interesantno čitati o tome kako mlada tvrtka prerasta u zrelu organizaciju bez da u procesu izgubi uzbuđenje, fleksibilnost i kreativnost svojeg “djetinjstva”. Mlade, tek osnovane tvrtke, u pravilu predstavljaju kaotične i samo-organizirajuće sustave. Uspješne među njima prije svega obilježava *fluidnost*, dakle sposobnost prilagođavanja i mijenjanja u skladu s uvijek novim potrebama. Djelatnici u rad zdušno unose svoje osobne talente i vještine koje koriste na različitim projektnim zadacima. Unutar organizacije paralelno se odvijaju višestruke aktivnosti; neke su od njih vrijedne suradnje a neke su epizodne prirode i stoga suviše. Premda je teško, “kada svi sa svima surađuju na svemu” jasno definirati granice i područja utjecaja, čini se očitim da intimna radna atmosfera u mnogome povećava šanse za provođenje promjena i usavršavanje poslovnih procesa.

Međutim, s porastom složenosti poslovanja i broja zaposlenih djelatnika, samo-organizirajući procesi preoblikovanja i kreiranja novih struktura sve češće zapadaju u škripac. S porastom broja takvih situacija

raste i stupanj frustracije te shodno tome, kolektivna energija i duh opadaju. Sve to dovodi do stvaranja negativne petlje: ljudi u poduzeću susreću se s povećanim problemima, smanjuje se njihova sposobnost da istima udovolje što dodatno umanjuje timski entuzijazam pa stoga opada i kvaliteta gotovih proizvoda i usluga. Na kraju sve do dovodi do dodatnih novih problema... U tom trenutku obično svima postoje jasno kako moraju radikalno transformirati svoje navike i način na koji vode biznis.

Spomenuta transformacija navika i tranzicija prema novom pristupu vođenju poduzeća često zahtijeva cjelovitu promjenu upravljačke strukture odnosno zamjenu osnivača izvanjskim profesionalcima. U praksi se ovaj proces već nebrojeno puta pokazao iznimno zahtjevnim. Pored toga, u svojoj potrazi za racionalnošću i predvidljivošću tvrtke se u procesu utvrđivanja prijeko im potrebnih politika, procedura i standarda radije okrenu tradicionalnim strukturiranim organizacijskim modelima nego novim pristupima koji traže odricanje od kontrole. Zbog toga uvijek iznova stvaraju *teške, birokratske*

strukture. Tada im najbolji ljudi odlaze, a oni koji ostanu žive u davnim vremenima već pomalo zaboravljene slave. Nakon nekoliko godina, krug se zatvori i priča se opet vrati na početak. Tvrtka počinje potragu za novim modelom liderstva “koji će znati uskladiti predvidljivost i kreativnost”.

Što nam zapravo Timova priča o mladom poduzeću u fazi tranzicije govori? Puko preživljavanje prvi je njihov veliki izazov. Njegovi naponi usmjereni prema osiguravanju usmjerenja (vizija), otvaranju komunikacijskih kanala, uključivanju djelatnika i odavanju priznanja služe istome cilju: *revitalizaciji i podizanju morala osoblja*. Tim je iskušao mnoge intervencije i to uspješno, kako se iz teksta čini. Nažalost, prava “groblja” propalih mladih tvrtki svjedoče o činjenici da sretni i motivirani djelatnici možda nisu dovoljni za uspjeh.

Dugoročna opstojnost i sposobnost preživljavanja krajnji su ciljevi svake organizacije. Dugoročna opstojnost rezultat je kombinacije niza čimbenika među kojima je sposobnost tvrtke da *redovito, inovativno i kvalitetno* udovoljava zahtjevima tržišta najvažnija. Poslovni izazovi koje Hickey opisuje u tekstu primjer su takvih interakcija koje uključuju:

1. Aktivno slušanje klijenata,
2. Razvoj adekvatnog poslovnog modela koji stvara superiorne gotove proizvode,
3. Razvoj procesa za isporuku kvalitetnih proizvoda i usluga po fer cijeni,



Deborah Heller, osnivač i direktor, *HellerCunningham*

4. Definiranje i širenje tržišta,
5. Konzistentno komuniciranje s tržištem i potencijalnim klijentima.

Svaki će sustavni mislilac na priču o mladom poduzeću i njegovim tranzicijskim problemima gledati iz svoje perspektive, iz svoje vlastite liderske i organizacijske paradigme. Slutim kako je Hickey svoju pozornost primarno usmjerio na energiju: na kreativnost, autonomiju i kontrolu; na ljudske potencijale i na povezanost različitih upravljačkih pristupa. Njegov osobni svjetonazor zatim je doveo do osmišljavanja i implementiranja različitih intervencija u različitim dijelovima sustava.

Moja osobna paradigma nešto je drugačija. Vjerojatnije bi me usmjerila na strategiju, interne i eksterne sustave, stadij razvoja organizacije, dugoročne i kratkoročne ciljeve, te na specifične tranzicijske izazove. Uloga organizacijskog lidera mi nalaže da uvijek nastojim s minimalnim uložnim trudom postići maksimalne pozitivne rezultate u najkraćem mogućem vremenu. Nastojim pronaći tek nekoliko najsnažnijih poluga koje će zatim automatski prenijeti pozitivne efekte na ostale dijelove sustava.

Čitajući Timovu priču razmišljala sam o tome što bi se dogodilo da je netko drugi bio na njegovom mjestu. Koje bi intervencije taj drugi “netko” poduzeo? Da li bi se te druge intervencije pokazale manje ili više uspješnima, manje ili više održivima?



www.increatus.hr

Komentar

Göran Carstedt

Tim Hickey nam u tekstu iznosi konkretne primjere iz stvarnog života koji nam pomažu da bolje razumijemo stručne termine: *usmjerenost na klijente, organizacijsko učenje, opunomoćenje djelatnika, organizacijski rast i promjene*. Također nam sjajno dočarava o čemu se zapravo radi kada govorimo o koncepciji “organizacijskog učenja”.

Što mogu čitatelji naučiti iz ovog teksta? Hoće li uspjeti iskoristiti njegove savjete? Nisam baš siguran, više zbog očekivanja čitateljstva nego zbog poruke pisca.

Nažalost, lideri i menadžeri u današnjem svijetu prečesto očekuju formulirane i visoko strukturirane savjete oblika “*Pet koraka za uvođenje kvalitete*” koji se prečesto publiciraju u neozbiljnim “stručnim” časopisima. Timova priča nam opet iznova potvrđuje da uspješnost svake organizacije, sposobne rasti i mijenjati se, proizlazi iz kvalitete njezina liderstva koja se prije svega drugoga odnosi na “oslobađanje prostora” i stvaranje nove energije oslanjanjem na ljudske potencijale i iskrenom vjerom u čovjeka. Hickey tako ispravno vjeruje da ljudi postižu bolje rezultate kada su “*uključeni*” i “*informirani*”, zato što podupiru samo ono u čemu aktivno sudjeluju. I ne samo to. Vjeruje kako ljudi vole i žele učiti i doprinosti sustavu te da se “davanjem” uvijek više dobije zauzvrat.

Timova priča nam iznosi mnoštvo primjera koji zorno pokazuju na koji način organizaciju potaknuti na *svrhovitost* te kako definirati i provoditi istinsku usmjerenost “na kupce” i “na suradnike”. Ključne poruke više vidim u “*onom što nije činio*” kada se suočio s ozbiljnim problemima negoli u “*onom što jeste činio*” budući da bitno pronalazim u “aktivnom slušanju”, “slobodi da se pogriješi”, “zabavljanju”, “promjenama u malim koracima” i “slavljenju malih pobjeda”.

Pojam “*transformacije sustava*” prečesto se povezuje s “liderima herojima” koji poput mitskih spasioca dolaze u organizacije kako bi nametnuli svoja rješenja. S druge strane Timova priča prikazuje bolji put kada lider aktivira ljudske potencijale grupe kako bi svi zajedno kreirali novu i sretniju budućnost. Ona govori o potencijalu koji egzistira unutar svakog sustava i pomaganju ljudima da iste i uvide.

Hickey nam zapravo poručuje da “promjene” nisu toliko povezane s koncepcijama “reorganiziranja” i “restrukturiranja” kako se to obično u javnosti misli, već više s “rekoncipiranjem”, dakle s promjenom mentalnih modela odnosno novim načinom razmišljanja. Riječima Dee Hocka: “Rekoncipiranjem neke ideje, proizvoda, usluge ili organizacije stvara se potpuno novi poredak koji oslobađa kreativnost da preplavi naše umove” (De Hock, 1999.). “Promjena” je mnogo više povezana s “poticanjem”, “oslobađanjem”, “novim interpretacijama” i brigom za ljude, a mnogo manje s implementacijom. Shodno tome, promjena je esencija učenja.

Iako će pojedini čitatelji relevantnost ovog teksta za velike sustave proglasiti upitnim, budući da govori o malom poduzeću, osobno ću im sugerirati da učine suprotno. Usmjerenost na klijente i suradnike u malim je tvrtkama često posve prirodna pojava pa im stoga nisu potrebni vanjski konzultanti da bi im pojasnili o čemu se tu zapravo radi. Stoga veće i velike organizacije iz ovoga primjera mogu štošta naučiti. Kako i sam potječem iz obrtničke obitelji potencijali uvođenja filozofije malih tvrtki u velike sustave kao što su *Volvo* i *IKEA* posve su mi očite.



Goran Carstedt, poslovni savjetnik,
član *Global SoL Network*.

Naravno, suština leži u koncepciji “sustavnog razmišljanja” ali također i “ljudskog razmišljanja”. Shodno tome, ne mogu a da ne spomenem jednog uglednog stručnjaka, velikana MIT-a Russella Ackoffa koji kaže: “Efikasno upravljanje sustavima zahtijeva efikasno upravljanje *interakcijama* njegovih komponenti, a ne aktivnostima pojedinih komponenti. Navedeno se protivi prevladavajućoj zapadnjačkoj praksi liderstva i menadžmenta koju najbolje možemo opisati metaforom ‘podijeli pa vladaj’. U tom smislu Hickeyjeva priča pravi je primjer kvalitetne alternative prevladavajućoj praksi.

Smatram da bi u procesu razvoja lidera češće trebali koristiti osobna iskustva pojedinaca praktičara i povezati ih s teorijom kako bismo razvili adekvatnu taksonomiju. Pritom posebnu pažnju trebamo posvetiti unutarnjim preduvjetima za stvaranje zdravih organizacija koje će uz pomoć posvećenih djelatnika ostvariti svoju misiju.

Na kraju, čini mi se da su neka pitanja ostala neodgovorena:

1. Zašto je Hickey napustio tvrtku nakon osamnaest mjeseci?
2. Što se dogodilo s tvrtkom nakon njegova odlaska?

MojPosao

Centralno mjesto tržišta rada

NAJPOSJEĆENIJI

portal za oglašavanje poslova u Hrvatskoj

NAJEFIKASNII

kontakt s više od 90% aktivnih tražitelja posla

NAJUGLEDNIJI

partner s bazom od preko 100.000 životopisa



q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

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.quantum21.net
www.cotrugli.eu

