

# qlife

The background of the cover is a classical painting of a woman's torso, likely a Renaissance or Baroque work. The woman has a pale complexion and is looking upwards and to the left. Her hands are positioned near her chest, as if adjusting a garment. The painting is overlaid with numerous black, calligraphic, curved lines that resemble the letter 'q' or 'l', scattered across her skin and the surrounding dark background. The overall mood is artistic and intellectual.

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Klasici



# qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 4 / Vol. V / Zima 2013.  
ISSN 1846-9590



*A School with a View*

q21 Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja

business.hr

**Izdavač:** Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanići 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Čimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Plamenko Cvitić (Business.hr) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Čurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Inreatus, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Quantum21.net) / **Prodaja:** Edita Matolnik (Business.hr) qLife@business.hr +385.1.8892.555

Partneri:

Emerald Management First

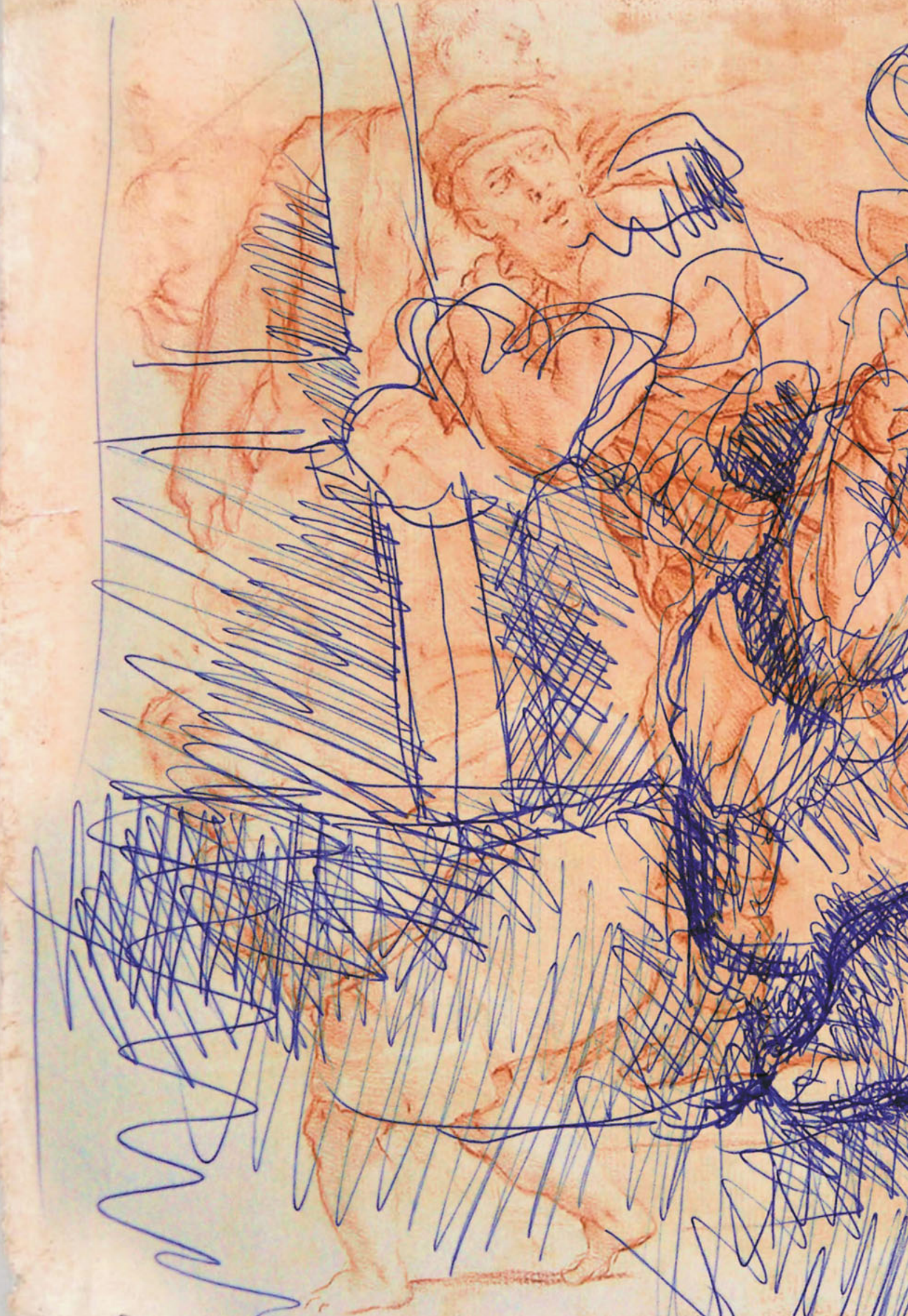
JOSSEY-BASS™  
An Imprint of WILEY

PEGASUS  
COMMUNICATIONS

SoL  
society for  
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Prosinac 2013.



9

Tema broja: Klasići  
Marko Lučić

13

Eksperimenti u sociološkoj domeni  
Kurt Lewin

Iako je prije svega bio izvanredan znanstvenik, Kurt Lewin unaprijedio je praksu menadžmenta, organizacijskog razvoja i poslovnog savjetovanja kao malo tko drugi. Pamtimo ga kao genijalca u koncipiranju i implementiranju eksperimenata u sociološkoj domeni kojima je nedvojbeno pokazao da *stil liderstva* i *društveno ozračje* presudno utječu na produktivnost grupe.

27

Metanoičke organizacije  
Charles F. Kiefer, Peter M. Senge

U ovom tekstu po prvi puta u povijesti razrađena je koncepcija *metanoje*, odnosno duboke preobrazbe uma i načina razmišljanja (*metanoia* je grčka riječ za "obraćenje", odnosno potpuni preokret i posvemašnju transformaciju misli, riječi i djela) u kontekstu liderstva i menadžmenta. U trenutku objave, predložene ideje poput *vizije*, *stanjivanja hijerarhijskih razina*, *osnaživanja zaposlenika*, *sustavnog razmišljanja* i *decentralizacije* bile su i više nego avangardne.

51

Teorija sustava za profesore i menadžere  
Russell Ackoff, Edwards Deming

Tijekom razgovora, dvojica velikana pojašnjavaju potrebu da lideri, menadžeri i druge osobe koje upravljaju sustavima, odbace konvencionalni menadžerski pristup utemeljen na analitičko-mehanicističkom načinu razmišljanja i prihvate sustavni pristup. Budući da obrazovni sustav presudno utječe na sposobnost radne snage, neobično je važno podučiti mlade ljude drugačijim mentalnim obrascima.

69

qCaffe: časno i nečasno liderstvo  
Darko Cesar, Marko Lučić, Daniela Miljan, Ivan Miljan,  
Mirna Radošević, Boris Trupčević, Igor Zlatevski

Na drugom *qCaffeu* razgovarali smo o samoj suštini liderstva pokušavajući odgovoriti o čemu se tu zapravo radi, zašto se o tom fenomenu toliko priča, te je li riječ o urođenoj sposobnosti - ako liderstvo uopće jest "sposobnost" - ili o sposobnosti koja se tijekom života razvija?

87

Liderstvo i menadžment: ima li razlike?  
Abraham Zaleznik

U vrijeme kada je napisan ovaj tekst, znanost menadžmenta uglavnom se bavila tradicionalnim temama organizacijske strukture i procesa, fokusirana na kompetencije, kontrolu i odgovarajuću ravnotežu moći. Zeleznik je za to doba napravio radikalni iskorak naglasivši kako takvo poimanje upravljanja isključuje ključne elemente liderstva poput *inspiracije*, *vizije* i *ljudske strasti* - kategorija koje odlučujuće utječu na poslovni uspjeh.

107

Nova uloga HR menadžera  
Edgar H. Schein

Autor u tekstu pojašnjava osnovne uzroke značajnih promjena HR funkcije koji se po njemu očituju u globalizaciji, jačanju tehnološke kompleksnosti i sve većoj kulturološkoj raznolikosti. Predlaže i nove razvojne smjerove HR struke koja bi prema njemu prije svega morala osmisliti kvalitetnije metode, pristupe i alate kako bi učinkovitije promovirala i razvijala lidere.

# VALAMAR HOTELS & RESORTS

NAJBOLJI PARTNER ZA  
ODMOR NA JADRANU



Fotografija služi samo kao ilustracija. Projekt ovisi o dozvolama i master planovima.

**Valamar Hotels & Resorts** je najveća hrvatska turistička kompanija koja upravlja s čak 39 objekata duž Jadranske obale, a u svom bogatom portfelju nudi odličan izbor hotela od 3 do 5 zvjezdica, apartmanskih naselja, svjetionika i vila te visokokvalitetnih kampova. Smješteni u

poznatim hrvatskim turističkim odredištima Poreču, Rapcu, Dubrovniku i na otoku Krku, svi objekti pod njihovim vodstvom pozicionirani su uz more te nude besprijekoran spoj vrhunskih lokacija, gastronomskih užitaka, kulturne baštine i međunarodnih standarda usluge, stvarajući tako idealan turistički proizvod za sve prigode i svako doba godine.

Ako vas želja za odmorom odvede u Poreč, obvezno posjetite **Valamar Riviera Hotel 4\*** – dobitnik priznanja World Travel Awards u kategoriji vodećega hrvatskog boutique hotela. Smješten na porečkoj rivi uz povijesnu jezgru grada, ovaj elegantni hotel idealan je izbor za odmor sa stilom. Prostrane i otmjene sobe gledaju na šumoviti otočić Sv. Nikola gdje je, uz osiguran prijevoz, smještena plaža za goste hotela. Uz pažljivo birane delicije koje se nude u à la carte-restoranu, Valamar Riviera Hotel 4\* uz obližnje elegantne sobe **Valamar Ville Parentino** i ekskluzivnu vilu za poslovna događanja i svečanosti, **Villu Polesini**, pruža idealno mjesto za vjenčanja i posebne prigode.

U Dubrovniku, nedaleko od starog grada, povijesnih zidina i uvijek uzbudljivog Straduna, nalazi se zelena oaza mira, poluotok Babin kuk s kojeg pucaju panoramske vizure Elafitskih otoka.

Upravo na Babinom kuku smjestile su se perjanice hotelske ponude Valamara – Valamar Dubrovnik President Hotel 5\* i Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel 4\*. Tek preuređeni **Valamar Dubrovnik President Hotel 5\*** odlikuje se nezaboravnom lokacijom na samom vrhu poluotoka, čime osigurava prekrasan pogled na more i Elafitske otoke iz svih prostorija, a svojom novom i proširenom paletom usluga, uključujući prostrane i luksuzno uređene sobe s terasama, unutarnji i vanjski bazen, vrhunske restorane i wellness-centar, nudi pravu ravnotežu privatnosti, mira i luksuza. Valamar Dubrovnik President također pruža idealne uvjete za organizaciju vjenčanja i svečanih događanja na prekrasnoj terasi s pogledom na more.

**Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel 4\***, također smješten na Babinom kuku, nudi najvišu razinu usluga i sadržaja za one koji ne pristaju na kompromise. Vrhunsku kvalitetu ove je godine potvrdila i struka priznanjem World Travel Awards u kategoriji vodećega hrvatskog hotela. Okružen netaknutim plažama, hotel nudi vrhunski SPA i wellness-doživljaj unutar svog Ragusa Spa centra, najmodernije kongresne kapacitete za sve poslovne i privatne proslave i sastanke, dok Langusto restoran već godinama slovi kao nezaobilazno odredište za prave slatokusce i gurmane.



**VALAMAR**  
HOTELS & RESORTS

Informacije i rezervacije:

T +385 52 465 000 E [reservations@valamar.com](mailto:reservations@valamar.com)

[www.valamar.com](http://www.valamar.com)



Villa Polesini, Potreč



Valamar Dubrovnik President Hotel 5\*, Dubrovnik



Valamar Villa Parentino 4\*, Poreč



Valamar Dubrovnik President Hotel 5\*, Dubrovnik



Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel 4\*, Dubrovnik



# TECHNO SPACE

5 & 7 MJESTA



NOVI CITROËN  
C4 PICASSO | VEĆ OD  
136.000<sub>KN</sub>

## NOVI CITROËN C4 PICASSO I CITROËN GRAND C4 PICASSO TECHNOSPACÉ

Novi Citroën C4 Picasso i Grand C4 Picasso predstavljaju revolucionaran zaokret u svijetu monovolumena i pružaju najbolju tehnologiju za Vašu udobnost. Koncept Technospace, s 5 ili 7 mjesta, otvara ih prema svijetu nudeći prostranu unutrašnjost okupanu svjetlom zahvaljujući panoramskom vjetrobranskom staklu. Pomoću 7" tableta osjetljivog na dodir upravljate svim funkcijama u vozilima. Prilagodljivi panoramski 12" HD ekran i tehnologija u vozilima omogućuju Vam da uvijek budete povezani. S novim tehnološkim dizajnom, uživat ćete u novom doživljaju u vožnji te istovremeno kontrolirati potrošnju i emisiju CO<sub>2</sub>. Putujte svijetom dok svijet ulazi u Vaš Citroën C4 Picasso ili Grand C4 Picasso.

### CRÉATIVE TECHNOLOGIE

\*Slika automobila je simbolična. Ponuda vrijedi kod svih ovlaštenih distributera koji sudjeluju u akciji koja traje do 31.12.2013. Reprezentativni primjer ponude PSA Financial d.o.o. (Citroën Financial Services) za kupnju novog Citroën C4 Picasso i Grand C4 Picasso na kredit u EUR, rok otplate 60 mjeseci, učešće 25% od vrijednosti vozila, kamatnu stopu 4% FIKSNU, trošak obrade kredita 3,99% od iznosa kredita, efektivnu kamatnu stopu od 5,61%: C4 Picasso za iznos financiranja 102.000 kn, mjesečnu ratu od 1.953 kn, ukupan iznos koji potrošač treba platiti 151.206 kn (uključuje učešće), cijena vozila za gotovinu 136.000 kn. Grand C4 Picasso za iznos financiranja 112.500 kn, mjesečnu ratu od 2.155 kn, ukupan iznos koji potrošač treba platiti 166.772 kn (uključuje učešće), cijena vozila za gotovinu 150.000 kn. Citroën C4 Picasso potrošnja (l/100 km) u izvangradskoj, mješovitoj i gradskoj vožnji od 3,5 do 8,5. Emisija CO<sub>2</sub> od 98 do 142. Citroën Grand C4 Picasso potrošnja (l/100 km) u izvangradskoj, mješovitoj i gradskoj vožnji od 3,8 do 6,3. Emisija CO<sub>2</sub> od 98 do 145.



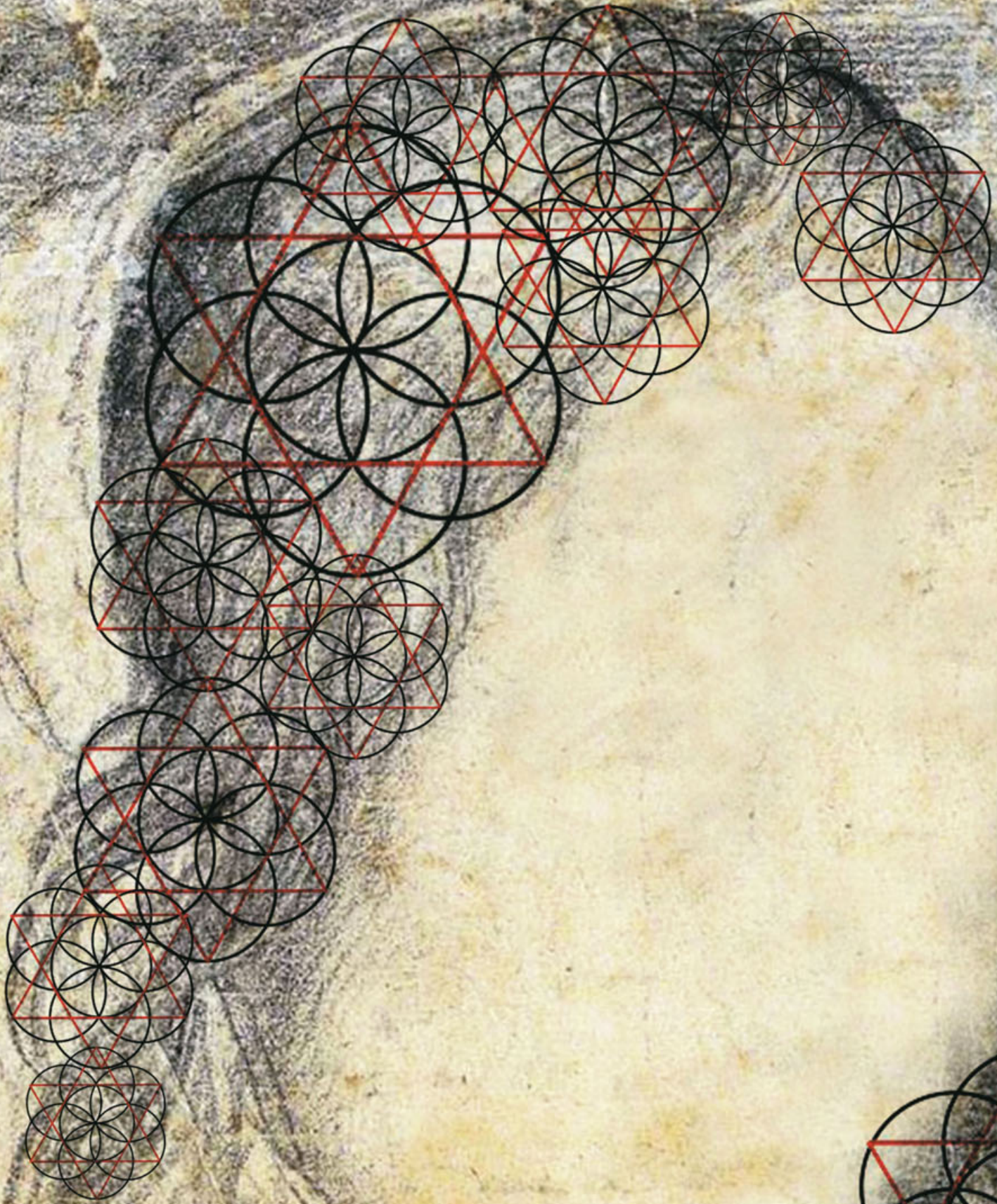
4 GODINE  
JAMSTVA

4% KAMATE\*



NOVI CITROËN  
GRAND C4 PICASSO | VEĆ OD  
150.000<sub>KN</sub>





3  
6

Uvodnik

# Klasici

Marko Lučić

Poštovani čitatelji, *qLife* u vašim rukama poseban je iz najmanje dva razloga. Naime, prvi put nismo se odlučili obraditi neku specifičnu temu kao, primjerice, *Organizacijski razvoj*, *Dubovnost u poslovanju* ili *Promjene*, da nabrojim samo neke, već smo tekstove uglednih svjetskih autora okupili pod nazivom *Klasici*. Zašto smo se odlučili za to?

Iako kolege s fakulteta kažu da se posljednjih godina situacija malo poboljšala, međusobno često razgovaramo o tome kako se do zanimanja *menadžer* u Hrvatskoj dolazi interesantnim putem; obično tako da diplomirate na ekonomskom fakultetu, na kojem je menadžment tek jedan od dvadesetak kolegija. Sljedeća činjenica koja zapanjuje - promislite li dublje o tome - odnosi se na obaveznu literaturu koju studenti moraju usvojiti kako bi uspješno apsolvirali navedeni kolegij. Riječ je, doslovce, o jednom autoru - Marinu Bubleu, profesoru na Ekonomskom fakultetu u Splitu i njegova dva naslova *Menadžment* i *Osnove menadžmenta*. Uz dužno poštovanje uvaženom profesoru, iz vlastitog iskustva mogu potvrditi kako navedene publikacije u najboljem slučaju samo nagovještavaju što je to menadžment te o čemu se tu zapravo radi, ne ulazeći pri tom previše u dubinu spomenutih tema.

I to je to. Dolazite li u svijet menadžmenta iz neke druge struke, primjerice, iz medicine ili prava, ne trebate pročitati čak ni to. Pokažete li se iole sposobnijim u obavljanju specijalističkih zadataka, prije ili poslije netko će vam dodijeliti nekoliko ljudi koje ćete voditi

nakon čega - tako barem izgleda - imate sva prava sebe nazivati menadžerom!

Nitko vas neće pitati o tome jeste li ikada čitali Druckera, Sengea, Lewina, Ackoffa, Deminga, Scheina, McGregora, Argyrisa ili Wilbera. Nitko vas neće pitati o tome što mislite o idejama koje su stvorile znanost menadžmenta u djelima kao što su *Peta disciplina*, *Principles of Scientific Management*, *Post-Capitalist Society*, *Management Challenges for 21st Century*, *The New Economics* ili *Out of The Crisis*.

Takva situacija, barem nama u *qLifeu*, čini se apsurdnom. Štoviše, mi je direktno povezujemo s aktualnim jadnim stanjem hrvatske javne politike i gospodarstva. A kako bismo provjerili jesmo li možda ipak ljudi, nedavno smo proveli mali eksperiment obrativši se prijateljima koji djeluju na drugim područjima i u drugim disciplinama. Rezultati su se ipak pokazali očekivanima; ne moram posebno opisivati užas i zaprepaštenje u očima akademskih slikara kada smo ih upitali: "Znaš li ti išta o Rembrandtu, Rubensu, Picassu, Velázquezu, Beuysu, Duchampu i Warholu? Znaš

li možda kako izgledaju slike *Noćna straža*, *Masaker nevinih*, *Gospođice iz Avignona* ili *Las Meninas*?" Niti s filozofima nije bilo drugačije; kada smo ih upitali jesu li dublje proučavali Platona, Aristotela ili Kanta, mislili su da se šalimo.

Dakle, upravo zbog toga što znamo da hrvatski menadžeri - čast izuzecima - nisu imali prilike susresti se s klasičnim djelima znanosti liderstva i menadžmenta, odlučili smo jedan broj godišnje posvetiti *must read* tekstovima koje, želite li se doista sustavno baviti ovim područjem, morate poznavati. Barem u osnovnim crtama.

Druga posebnost ovog broja očituje se u provokativnoj naslovnici koja nas je iznova podsjetila koliko su obrasci o kojima u časopisu pišemo i na koje kontinuirano upozoravamo ispod praga svjesnosti, koliko smo zapravo uronjeni u njih te u kojoj mjeri upravljaju našim ponašanjem, čak i onda kada vjerujemo da smo ih prevladali. Što se dakle dogodilo?

U redovnoj proceduri pripreme novog broja Tomislav Ćurković, osoba koja vodi brigu o izgledu *qLifea*, poslao mi je naslovnicu koja me, bit ću iskren, šokirala. Budući da obavljam dužnost glavnog urednika, od mene se očekuje da kažem "može, idemo" što sam do sada uredno i činio. Međutim,

prvi put nisam imao hrabrosti potvrditi njegov prijedlog.

- *Znaš, Tomo, možda ipak nije primjereno objaviti ovu sliku?*
- *Zašto?*
- *Pa... zato što je šokantna i zato što ljudi ne očekuju tako nešto.*
- *Ne razumijem, što je tu šokantno? Klasika koju sišu pijavice modernog doba. A to što ljudi ne očekuju... nismo li zato ovdje da im ponudimo nešto novo, izvan okvira očekivanog i poznatog?*

Debata se ubrzo proširila među članovima *qLife* grupe dovevši do podijeljenosti: jedni su naslovnicu smatrali "genijalnom", a drugi "strašnom, užasnom i mračnom". Srećom, svi zajedno ubrzo smo osvijestili kako smo se našli uhvaćeni u tradicionalnom menadžerskom obrascu koji u brojnim organizacijama redom uništava kreativnost. Mi, koji smo prije svega ekonomisti, pravnici i inženjeri, dali smo si za pravo procjenjivati djelo umjetnika sudeći o njemu kao o "dobrom" ili "lošem". Iako bi *qLife* - kad bismo mi predlagali - izgledao poput mora drugih bezličnih publikacija, svejedno smo si uzeli za pravo autoritativno prosuđivati o tome je li vizija drugog stručnjaka "ispravna" ili nije. Na trenutak smo se ponijeli poput brojnih drugih lidera i menadžera koji "s visine" odbacuju ili prihvaćaju vizije suradnika iako ih najčešće uopće ne razumiju.



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

# AN INNOVATIVE CURRICULUM, THAT ENRICHES YOUR CURRICULUM VITAE.

*Inovativni kurikulum koji osnažuje vaš životopis.*

*\*Obrazovni program održava se na engleskom jeziku.*

## Međunarodni studij Executive MBA

Pozivamo vas da nam se pridružite na međunarodno priznatom jednogodišnjem ili dvogodišnjem poslijediplomskom Executive MBA ili trogodišnjem Presidents' MBA studiju, kako bi usavršili poslovne vještine i proširili poslovnu i životnu perspektivu. Inovativnim pristupom podučavanju prenosi-mo najsuvremenija svjetska znanja i vještine menadžmenta koje već sutra možete primijeniti u praksi. Sva tri programa raspoređena su na više modula na kojima učite od uglednih svjetskih predavača i uspješnih lidera i pripremate se na zah-tjevne sadašnje i buduće izazove.

Za više informacija posjetite web stranicu [www.iedc.si/mba](http://www.iedc.si/mba)



**BOLOGNA MASTER ACCREDITED**  
BY SLOVENIA'S MINISTRY OF HIGHER EDUCATION  
SCIENCE AND TECHNOLOGY (120 ECTS)



*A School with a View*



# Ekperimenti u sociološkoj domeni

**Kurt Lewin**

*Iako je prije svega bio izvanredan znanstvenik, Kurt Lewin je praksu menadžmenta, organizacijskog razvoja i poslovnog savjetovanja unaprijedio kao malo tko drugi, osiguravši si time posebno mjesto u povijesti navedenih disciplina. U smislu znanstvenih postignuća, Lewina pamtimo kao genijalca u koncipiranju i implementiranju eksperimenata u domeni društvenih znanosti kojima je nedvojbeno pokazao da stil liderstva i društveno ozračje značajno utječu na produktivnost i emocionalno stanje grupe. U razdoblju između 1920-ih kada se provelene Hawthorne studije i 1930-ih kada je Lewin započeo sa svojim eksperimentima otkriveni su brojni dokazi koji su išli u prilog hipotezi da participacija i osnaživanje pozitivno utječu na produktivnost i moral grupe. (Hawthorne studije mjerenja produktivnosti radnika u Western Electric Co. u pogonima u Hawthornu, SAD, provelene su u razdoblju od 1924. do 1932. godine. Eksperiment je osmišljen tako da znanstvenici mijenjaju jačinu osvjetljenja i neke druge izvanjske čimbenike kako bi utjecali na uvjete rada. Istraživanje je na kraju pokazalo da produktivnost radnika mnogo manje ovisi o izvanjskim čimbenicima utjecaja, a mnogo više o razini uključenosti, mogućnosti utjecaja na rad i radne procese te o brizi i pažnji koju je radnicima posvetio menadžment, op. prev.) Svojim eksperimentima Lewin je jasno ukazao na disfunkcionalne aspekte autokratskog stila liderstva, očitavši liderima i menadžerima lekciju koju do danas nisu zaboravili.*

*Zašto bi lideri, menadžeri i konzultanti morali pročitati ovaj članak?*

*Kao prvo zato da osjete tu povijesnu dimenziju i shvate da problemi liderstva, menadžmenta i organizacijskog razvoja s kojima se danas susrećemo nisu novi; štoviše, tijekom proteklih pedesetak godina o njima se poprilično često i žestoko raspravljalo.*

*Kao drugo, kvalitetno provedena istraživanja uvijek su praktično upotrebljiva: događaje iz dječjih igraonica koje je Lewin proučavao jednostavno je povezati s problemima liderstva u našim organizacijama.*

*Kao treće, svi zajedno morali bi se dublje zamisliti nad Lewinovom konstatacijom kako se “za razliku od autokracije koja se može nametnuti, demokracija treba učiti”. Moramo se duboko zamisliti nad ovom spoznajom, posebno kada pokušavamo poticati participaciju i osnaživanje djelatnika odraslih i sazrelih u autokratskim sredinama.*

*Lewinov nevjerojatan doprinos znanosti i praksi liderstva, menadžmenta i konzaltinga opisao sam u jednom od tekstova, objavljenom u MIT Sloan Management Reviewu, u kojem sam posebno naglasio kako nam je Lewin po tko zna koji put ukazao na činjenicu da su kvalitetna istraživanja gotovo uvijek motivirana stvarnim problemima. Akcijska istraživanja (engl. action research), akcijsko učenje odnosno učenje kroz djelovanje (engl. action learning), akcijska znanost (engl. action science), klinička istraživanja i mnoštvo drugih metoda i pristupa koje se i danas koriste nastali su iz iskonske spoznaje o tome da sustav ne možemo razumjeti sve dok ga ne počnemo mijenjati. Osim toga, Lewin je vlastitim primjerom pokazao koliko praktičari, konzultanti i znanstvenici mogu naučiti jedni od drugih kada se okupe kako bi stekli nova i primjenjiva znanja i vještine. - Edgar H. Schein*

## Uvod

Uvjeren sam da je i u sociologiji moguće eksperimentirati te da se takvi pokusi s pravom mogu nazvati znanstvenim eksperimentima poput onih u fizici, kemiji ili drugim prirodnim znanostima. Uvjeren sam da postoji svojevrstni *sociološki prostor* ili *sociološka (društvena) domena* koja ima sve odlike stvarnog empirijskog prostora te zaslužuje istu vrstu pažnje koju studenti matematike i fizike posvećuju fizičkom prostoru, iako ona *nije* fizički prostor. Percepcija ‘sociološkog prostora’ te eksperimentalna i konceptualna istraživanja dinamike i zakonitosti određenih procesa u njemu od fundamentalnog je teoretskog i praktičnog značaja za znanost menadžmenta.

Budući da sam psiholog, možda bih se trebao ispričati kolegama sociolozima zbog toga što prelazim granicu svojeg znanstvenog područja i ulazim u njihovo. Opravdanje za to pronalazim u nasušnoj potrebi da se neke stvari pokrenu, a za propust što to nije do sada učinjeno djelomično krivim same sociologe. No, nije baš sve do sada bilo loše i pogrešno. Sociologija je ipak uspjela obraniti stav o tome da ljudska bića nisu tek puki biološki odnosno psihološki subjekti. Uspjela je odbaciti uvjerenje po kojem su samo fiziološke ili biološke činjenice stvarne, te po kojem su društvene zakonitosti tek puka apstrakcija. No ipak, u tom procesu neki su sociolozi zastupali



stav da su samo društvene grupe realnost dok su pojedinca - opisanog tek grupom kojoj pripada - ostavili apstraktnim.

Bez obzira na to koju od navedenih tvrdnji smatrate ispravnom, složiti ćete se kako je psihologija prepoznala - poglavito u posljednjem desetljeću - značaj i ulogu društvenih čimbenika u raznim vrstama i tipovima ponašanja. Istina je da dijete, još od prvog dana svoga života, postaje članom neke grupe te da bi zasigurno umrlo bez odgovarajuće podrške i njege grupe. Eksperimenti koji su istraživali uspješnost ili neuspješnost, razinu aspiracija, inteligenciju, frustraciju i druga obilježja osobnosti uvjerljivo su dokazali da su ciljevi pojedinca pod snažnim - moglo bi se čak reći i presudnim - utjecajem društvenih standarda grupe kojoj pripadaju ili žele pripadati.

Današnja psihologija razumije kako su za razvoj djeteta u mlađoj dobi i kasnije u adolescenciji izuzetno važni procesi kojima usvaja ili odbacuje određenu ideologiju, prevladavajući stil života u okruženju i druge čimbenike koji determiniraju njegovu pripadnost grupi, njegov društveni status i sigurnost unutar određene zajednice.

Istinsko nastojanje da eksperimentiramo s navedenim pitanjima, primjerice, s društvenim statusom ili stilom liderstva, podrazumijeva okupljanje različitih grupa na koje se potom utječe različitim društvenim čimbenicima koji mogu promijeniti relevantni status. Stoga se znanstvenik, socijalni psiholog, prije pokretanja eksperimenta mora upoznati s pristupom formiranju eksperimentalnih grupa, društvene klime i stila života. Njegova znanja i vještine mogle bi se potom pokazati izuzetno korisnima i na području same sociologije. Štoviše, praksa pokazuje da su istraživanja u rubnim prostorima često poticajna za obje znanosti.

Danas je općepoznato kako svaka dinamička cjelina u sebi sadrži posebna individualna svojstva i kvalitete.

Razmotrimo, primjerice, koncepciju *društvene grupe*. Do sada se mnogo raspravljalo o tome kako i na koji način definirati grupu. Često se napominje kako je grupa "više od pukog zbroja pojedinaca" te da se radi o nekom "boljem i uzvišenijem" entitetu. Tako je stvoren pojam *grupnog mišljenja* koje neki smatraju pukom metafizikom podržavajući stav kako grupa ipak nije ništa drugo doli zbroj pojedinaca koji je sačinjavaju.

S druge strane i u tom kontekstu moramo spomenuti razvoj koncepcije *organizma*, cjelovitosti ili gestalta u psihologiji. U početku stvaranja gestalt teorije, u doba Ehrenfelta, određenoj psihološkoj cjelini poput melodije pripisivala se takozvana gestalt kvaliteta - kada cjelina postaje novim entitetom u odnosu na zbroj pojedinačnih komponenti.

Danas je pak općepoznato kako svaka dinamička cjelina u sebi sadrži posebna individualna svojstva i kvalitete pa im zbog toga ne moramo više pridodavati mistične gestalt kvalitete. Danas znamo da cjelina može biti simetrična, unatoč tome što su joj dijelovi asimetrični. Također znamo da se može pokazati nestabilnom, unatoč stabilnosti dijelova.

Grupe su sociološke cjeline; jedinstvo tih socioloških cjelina operativno se može definirati kao jedinstvo bilo koje druge dinamičke cjeline, dakle, kroz međuovisnost i interakciju dijelova.

Čini mi se kako rasprave “grupa u odnosu na pojedinca” na području sociologije slijede sličan trend. Grupe *jesu* sociološke cjeline; jedinstvo tih socioloških cjelina operativno se može definirati kao jedinstvo bilo koje druge dinamičke cjeline, dakle, kroz međuovisnost i interakciju dijelova. Takvom definicijom uklanja se mističnost iz koncepta ‘grupe’, a problem spušta na empirijsku i eksperimentalnu razinu. Međutim, definicijom se istovremeno podrazumijeva da se svojstva društvenih grupa u smislu njihove organizacije, stabilnosti i ciljeva mogu razlikovati od organizacije, stabilnosti i ciljeva pojedinaca koji dotičnu grupu čine.

Na koji ćemo način onda opisati grupu? Promotrimo u nastavku učinke demokratske, autokratske i *laissez faire* atmosfere na eksperimentalne grupe R. Lippitta i R.K. Whitea u istraživačkom centru *Iowa Child Welfare Research Station* koje su činili petero članova i petero promatrača. Najjednostavniji pristup bio je po jednog promatrača dodijeliti svakom članu grupe. Međutim, dobiveni rezultati u najboljem bi slučaju tada reprezentirali pet paralelnih mikro-biografija petero pojedinaca. Tako postavljenim eksperimentom ne bi dobili zadovoljavajuće informacije ni o najosnovnijim

obilježjima grupe kao što je primjerice njezina organizacija, stvaranje podgrupa ili odnos lidera i ostalih članova, a da ne govorimo o posebno važnom obilježju poput prevladavajuće atmosfere.

Stoga su R. Lippitt i R.K. White postupili drugačije: umjesto da svakom članu grupe dodijele promatrača, svakog su promatrača obučili da promatra te iz minute u minutu bilježi na koji način funkcionira organizacija grupe, kako nastaju podgrupe, društvene interakcije i druga obilježja. Riječju, umjesto da se prate karakteristike pojedinaca, pratile su se karakteristike grupe kao cjeline.

Psihologija bi mogla unaprijediti sociologiju i u nekim drugim bitnim postavkama kao što je, primjerice, postavka o tome da ponašanje pojedinaca ili grupe ovisi o specifičnoj situaciji te o specifičnom pozicioniranju pojedinaca ili grupe u okviru te situacije. Mislim da je psihologija u posljednjem desetljeću pokazala da je moguće jasno, detaljno i znanstveno opisati specifične strukture konkretne situacije i njezinu dinamiku. Primjerice, izvrstan alat za osvjetavanje životnih obrazaca te za utvrđivanje relativnog položaja raznih aktivnosti, osoba ili grupa unutar tih obrazaca pronalazimo u mladoj disciplini geometrije nazvanoj *topologija* koja omogućava da se svakodnevne izjave kao što su primjerice “približio se cilju da postane prvoklasni liječnik”, “promijenio je smjer svojih aktivnosti”, “pridružio se grupi” matematički izraze.

Drugim riječima rečeno, moguće je geometrijski precizno odrediti položaj, smjer i udaljenost unutar prostora života, čak i u onim slučajevima kada položaj osobe i smjer njezinih aktivnosti nisu fizičke, nego društvene prirode. Imajući to na umu, vratimo se sociološkom eksperimentu na *Iowa Child Welfare Research Stationu*.

## Eksperiment

Dobro je poznato da uspjeh učiteljice ne ovisi isključivo o njezinim *vještinama*, nego i o *atmosferi* koju potiče i stvara u razredu. Spomenuta atmosfera nematerijalne je prirode; riječ je o cjelovitom obilježju društvene situacije koja se može znanstveno mjeriti. Stoga je Lippitt na početku istraživanja usporedio demokratsku i autokratsku atmosferu kako bi bolje razumio temeljnu dinamiku u korištenima grupnog funkcioniranja.

Za sudjelovanje u eksperimentu pomoću tzv. Moreno testa odabrani su dječaci i djevojčice u dobi od deset i jedanaest godina, podjednakih leaderskih kvaliteta i

interpersonalnih sposobnosti koji su potom razmješteni u dvije grupe. Održano je jedanaest grupnih sastanaka s time da se “demokratska grupa”, koja je posve slobodno birala aktivnosti kojima će se baviti, uvijek sastajala dva dana prije autokratske. Nakon što bi “demokrati” odabrali, u nastojanju da se ujednače aktivnosti grupa, “autokratima” bi se naredilo da čine isto. Riječju, izuzev prevladavajuće atmosfere druga su obilježja bila jednaka u obje grupe.

Također, obje grupe vodio je isti stariji student koji je u različitim grupama poticao stvaranje različite atmosfere koristeći se sljedećim tehnikama:

DEMOKRATSKO LIDERSTVO	AUTORITARNO LIDERSTVO
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sve politike koje se tiču funkcioniranja grupe utvrđuje grupa. Lider potiče osmišljavanje politika, moderira i pomaže u zaključivanju.</li><li>2. Na prvom su sastanku tijekom razgovora iznesena okvirna pojašnjenja i plan aktivnosti o tome kako će se koristiti kalupi za glinu, plastelin, kolaž-papir i drugi materijali za izradu maski. Kada bi djeca zatražila tehnički savjet, lider bi iznio dva ili tri alternativna rješenja ostavljajući djeci na volju da odaberu ono koje im se najviše sviđa.</li><li>3. Članovi grupe slobodno su birali partnere za suradnju. Zadaci unutar grupe također su se slobodno dijelili.</li><li>4. Lider se u razgovorima prisno ponašao, kao da je tek jedan od članova, iako nije sudjelovao u realizaciji cilja. Uzimao si je pravo da hvali i kritizira, ali uvijek na osnovu objektivnih kriterija.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. O svemu odlučuje lider; najutjecajnija osoba u grupi.</li><li>2. Tehnike i korake ostvarivanja cilja (izrada maski) diktira autoritet, i to na način da u svakoj fazi objavljuje samo jednu informaciju čime ostavlja grupu u neznanju o tome kako će izgledati sljedeći korak.</li><li>3. Autoritarni lider određivao je što će tko raditi te s kim će to raditi.</li><li>4. Lider je kritizirao i hvalio, a da pritom nije objašnjavao zašto to čini odnosno zašto nekoga kritizira, a nekoga hvali. Osim toga, držao se po strani i nije sudjelovao u aktivnostima grupe. Manifestirao je hladnoću i distanciranost trudeći se održavati balans između neprijateljske i prijateljske naklonjenosti kako je zahtijevao eksperiment.</li></ol>



KULINARIJAT

**KULINARIJAT, RESTORAN NOVIH I DRUGAČIJIH OKUSA.**  
**Jedinstveno uređen restoran u centru grada Zagreba**  
**na Opatovini 35, idealan za poslovne ručkove i večere**  
**te obiteljski vikend ručak.**

Više informacija na [www.kulinarijat.hr](http://www.kulinarijat.hr) ili nas pratite na Facebook stranici [www.facebook.com/Kulinarijat](https://www.facebook.com/Kulinarijat)

Tijekom grupnih sastanaka promatrači su registrirali zanimljive događaje i aktivnosti. Primjerice, primijećeno je da autokratski lider u istom periodu vremena izdaje dvostruko više uputa i direktiva u odnosu na demokratskog lidera. Autokratski lider također je mnogo češće manifestirao *superiornost* prema podređenima u odnosu na demokratskog lidera. U kontekstu *submisivnosti*, situacija je bila obrnuta; iako se rijetko pojavljivala u obje grupe, demokratski lider ipak se češće našao u toj poziciji. Sličan se omjer javio i u slučaju *konkretnosti* i *objektivnosti* koje je demokratski lider također češće manifestirao.

Gledano u cjelini, autokratski lider snažnije je utjecao na grupu od demokratskog te se pritom češće oslanjao na *moć* i *naređivanje*, a rjeđe na objektivne kriterije.

U pokušaju da odgovorimo na pitanje o tome “kako usporediti lidera s običnim članom grupe u autokraciji i demokraciji?”, moramo se referirati na idealnog prosječnog člana koji predstavlja statističku interpretaciju situacije u kojoj bi se sve aktivnosti ravnomjerno distribuirale među članovima grupe uključivo i vođu. Lippittov eksperiment jasno je ukazao na dvije činjenice:

1. U obje grupe lideri su doista vodili. Autokratski lider manifestirao je superiornost 118% češće od prosječnog idealnog člana, a demokratski lider 41% češće.

2. U oba slučaja lideri su rjeđe manifestirali submisivnost od prosječnog člana; autokratski lider 78% rjeđe, a demokratski 53% rjeđe. Zanimljivo je primijetiti da su se oba lidera češće upuštala u konkretno-objektivne aktivnosti od prosječnog idealnog člana grupe.

Međutim, razlike između običnih članova i lidera bile su manje izražene u demokraciji, nego u autokraciji kako u kontekstu

Gledano u cjelini, autokratski lider snažnije je utjecao na grupu od demokratskog te se pritom češće oslanjao na *moć* i *naređivanje*, a rjeđe na objektivne kriterije.

superiornog tako i u kontekstu submisivnog ponašanja. Osim toga, demokratski lider isticao se svojom objektivnošću.

Što nam sve te brojke govore o situaciji u kojoj su se našli članovi obje grupe? Važno je spomenuti sljedeće aspekte:

1. U autokratskoj grupi lider nameće politike. Primjerice, dijete kaže: “Budući da nam ove nisu baš najbolje ispale, mislio sam da ćemo raditi novu seriju maski.” Lider mu na to odgovara: “Ne, zadnji put sam odlučio da je ova serija ipak dovoljno dobra.” Dakle, dijete pokazuje da bi samo moglo doći do svojeg cilja, a lider mu pritom podiže barijere sprečavajući njegovu inicijativu. Potom mu nameće novi drugačiji cilj kojim ga prisiljava krenuti u drugom smjeru. Takve silom nametnute ciljeve nazivamo *induciranim ciljevima*.

2. Istovjetan primjer u demokratskoj bi grupi mogao ovako izgledati: dijete pita o tome “koliko velika treba biti maska? Hoćemo li je napraviti od gline ili nečeg drugog?” Lider odgovara: “Želiš li da ti pomognem... s nekom okvirnom idejom o tome kako bi maska mogla izgledati?” Dakle, umjesto da ograničava dijete u samostalnom traženju

rješenja, lider demokratske grupe pomaže mu generiranjem ideja i smjerova, ostavljajući djetetu konačni izbor.

3. U demokratskoj grupi djeci su na raspolaganju imala mnogostruka rješenja; u autokratskoj samo jedno - ono koje je odredio lider. U autokraciji lider definira ne samo vrstu aktivnosti nego i suradnike s kojima će se aktivnost obavljati. U promatranoj eksperimentalnoj demokraciji forme

suradnje spontano su nastajale dok su se djeca spajala u podgrupe prema vlastitom intuitivnom nahođenju. U autokraciji lider je odredio trećinu grupnih aktivnosti (32%), u odnosu na 0% aktivnosti koje je odredio demokratski lider.

U konačnici možemo zaključiti da autokratski lider snažnije i agresivnije dominira ograničavajući slobodu članovima slabeći time njihovo utjecajno polje.

## Rezultati

Na koji su način različite atmosfere utjecale na živote djece u grupi? Prema nalazima promatrača međusobni odnos djece u grupama poprilično se razlikovao. Primjerice, manifestacije *neprijateljsko-dominantnog* ponašanja bile su čak trideset puta učestalije u autokratskoj grupi, nego u demokratskoj. Također, u autokratskoj grupi potreba za pažnjom i neprijateljsko kritiziranje bili su značajno izraženiji nego u demokratskoj. S druge strane, u demokratskoj grupi

prevladavala je atmosfera suradnje i uvažavanja, konstruktivne sugestije češće su se javljale nego u autokratskoj grupi, isto kao objektivno i submisivno ponašanje članova grupe.

Interpretacijom ovih podataka zaključujemo da “stil života i način razmišljanja” lidera presudno utječe na odnose među djecom. U autokraciji umjesto *suradnje* prevladavalo je neprijateljstvo, nepovjerenje i agresivni individualistički stavovi što se najbolje vidjelo prilikom analize iskazivanja osjećaja zajedništva unutar grupe, tzv. mi-stavova koji su se u demokratskoj grupi javljali dvostruko češće nego u autokratskoj u kojoj su prevladavali tzv. ja-stavovi.

Što se tiče odnosa članova grupe prema lideru, statističke analize autokratske grupe, koja je inače bila manje submisivna u međusobnim odnosima, ukazale su na dvostruko veću submisivnost prema lideru u odnosu na demokratsku grupu. U demokratskoj grupi djeca su se mnogo rjeđe obraćala lideru nego u autokratskoj u kojoj

U autokratskoj grupi potreba za pažnjom i neprijateljsko kritiziranje bili su značajno izraženiji nego u demokratskoj.

su uglavnom odgovarala na upite ili zapovijedi. Način obraćanja lideru u autokraciji bio je uglavnom submisivan.

U konačnici možemo ustvrditi kako je prevladavajuća atmosfera unutar grupe presudno utjecala na odnose djeca-djeca te na odnose lider-djeca. U autokratskoj grupi djeca su bila manje objektivna, manje sklona suradnji i manje susretljiva prema drugoj djeci te značajno submisivna prema lideru.

Takva razlika u ponašaju uzrokovana je većim brojem čimbenika. Kao prvo, autokratska atmosfera bila je “napetija” od demokratske. Kao drugo, dinamičke strukture grupa poprilično su se razlikovale.

U autokratskoj grupi egzistirale su dvije jasno izdvojene razine društvenog statusa: lider je jedini imao povlašten status, a svi drugi bili su na jednakoj, ali nižoj razini u odnosu na lidera, suočeni s barijerama koje je on nametao kako bi spriječio druge članove da osnaže svoj status i dostignu njegovu poziciju. S druge strane, u demokratskoj atmosferi nema izraženih razlika u društvenom statusu ni barijera za statusno napredovanje.

Poprilično je jasno na koji su način opisani uvjeti utjecali na manifestaciju individualnosti. Tijekom eksperimenta, djeca su u demokraciji snažnije iskazivala individualnost te se nisu htjela odreći dijela vlastite osobnosti, usprkos većoj razini zajedništva i prevladavajućeg “mi” osjećaja - ili možda baš zbog toga. Suprotno tome, u autokratskoj grupi prevladavala je niska razina individualnosti popraćena niskim statusom. Također, osjećaj zajedništva među djecom rijetko se javljao isto kao što su se djeca rijetko spontano udruživala u podgrupe. Kada bi zadatak zahtijevao formiranje podgrupe, lider bi aklamacijom odredio tko će u njoj

U autokratskoj grupi djeca su bila manje objektivna, manje sklona suradnji i manje susretljiva prema drugoj djeci te značajno submisivna prema lideru.

sudjelovati. U demokratskoj atmosferi grupe su se spontano udruživale održavajući svoju koherentnost dvostruko duže nego što je to bio slučaj u autokratskoj atmosferi. Prepuštene same sebi, takve jedinice mnogo su se brže raspadale u autokraciji.

Autokratske grupne strukture prožete tenzijama u Lippittovim eksperimentima stvarale su tzv. obrazac žrtvenog jarca (engl. *scapegoat situation*, izdvajanje osobe ili grupe, uobičajeno najslabije u široj zajednici, kako bi se potom neopravdano optužile ili posramile, op. ur.) U autokratskoj grupi djeca

Djeca su u demokraciji snažnije iskazivala individualnost te se nisu htjela odreći dijela vlastite osobnosti.

Pod autokratskim vodstvom, pokušaj unapređenja društvenog statusa liderstvom promptno je blokiran.

se nisu udruživala da bi zajednički napala lidera, već zato da bi napali jednog slabog i krhkog pojedinca prema kojem su se toliko loše odnosili da je dječak odustao od daljnjeg sudjelovanja na radionici. Isto se dogodilo s još jednim djetetom tijekom dvanaest radionica.

Pod autokratskim vodstvom, pokušaj unapređenja društvenog statusa liderstvom promptno je blokiran. Time je svako dijete postalo potencijalnim neprijateljem drugoj djeci. Umjesto da polja utjecaja jačaju kroz suradnju, pod autokratskim vodstvom djeca su slabila jedan drugoga.

Osim toga, članovi koji inače ne bi bili sposobni unaprijediti svoj društveni status, u okviru autokracije uspijevali su to postići *maltretiranjem* i *agresivnim napadanjem* nejakih.

Pitanje koje se ovdje nameće, logično je: "Nisu li rezultati jednostavno posljedica individualnih različitosti pojedinca?" Mnogobrojni čimbenici isključuju mogućnost takvog pojašnjenja, iako individualne različitosti, u nekoj mjeri, zacijelo utječu na rezultate eksperimenta u kojem je posebno zanimljiv bio prelazak djece iz autokratske u demokratsku grupu i obrnuto. Prije

prelaska, razlika među djecom nalikovala je razlici među grupama.

Dakle, dijete iz autokratske grupe u odnosu na dijete iz demokratske grupe radije je manifestiralo dominaciju nego prijateljstvo i objektivnost. Međutim, nakon prelaska, ponašanje se značajno promijenilo učinivši dijete iz autokratske grupe manje dominantnim i više prijateljski nastrojenim. Riječ je dakle o tome da se u ponašanju djeteta vrlo brzo počela zrcaliti atmosfera grupe kojoj je pripadalo.

Kasnije su Lippitt i White proširili istraživanje na četiri grupe s novim liderima. Uključili su i treći tip atmosfere - *laissez faire*, izloživši potom različite skupine različitim tipovima atmosfere. Ukupno gledajući, rezultati su nalikovali prvobitnima.

Važno je naglasiti da je uočena značajna razlika između *laissez faire* i demokratske atmosfere, s mnogim prednostima na strani demokracije. Osim toga, uočena su dva partikularna tipa reakcije u autokratskoj grupi: *agresija* i *apatija*.

Gledano u cjelini, smatram da su eksperimenti iznjedrili brojne dokaze koji neosporno potvrđuju da razlike u ponašanju u autokratskim, demokratskim i *laissez faire* grupama ne proizlaze iz individualnih različitosti. Posebno impresivnima smatram intenzivne promjene gestikulacije lica djece kada su se po prvi puta susreli s autokracijom. Do tada prijateljska, otvorena i kooperativna grupa puna života u kratkih pola sata pretvorila se u poprilično apatičnu skupinu bez inicijative. U slučaju prelaska iz autokracije u demokraciju promjene bi vidljivima postajale tek nakon dužeg vremena. Autokracija se nameće pojedincu. Demokracija se ne može nametnuti; demokracija se mora naučiti!



## Zaključak

Opisani eksperiment potvrđuje nalaze kulturne antropologije i podudara se s nalazima drugih eksperimenata slične svrhe koji su izučavali utjecaj određenog tipa situacije na grupu i pojedinca. Shodno tome, ne možemo drugo nego zaključiti da je *društvena klima* u kojoj dijete odrasta za njega jednako važna kao zrak koji udiše. Grupa kojoj dijete pripada njegov je kamen temeljac. Djetetov odnos prema grupi i status koji u njoj uživa najvažniji su čimbenici koji presudno utječu na njegov osjećaj sigurnosti. Stoga nimalo ne čudi da grupa kojoj pojedinac pripada kao i kultura u kojoj živi u velikoj mjeri određuje njegovo ponašanje i karakter. Navedeni društveni čimbenici određuju i njegov životni prostor, slobodu kretanja unutar toga prostora i perspektivu budućnosti. Riječju, navedeni društveni čimbenici u velikoj mjeri određuju njegov *stil života* te smjer i produktivnost planiranja.

Mnogi svjetski problemi i situacija u kojoj se svijet danas nalazi često se dovode u vezu s diskrepancijom između čovjekove sposobnosti da upravlja fizičkom materijom i nesposobnosti da se uhvati u koštac s društvenim silama. A stvaranje tog jaza, barem tako tvrde stručnjaci, potaknuto je snažnijim razvojem prirodnih u odnosu na društvene znanosti.

Nema sumnje da razlika u razvijenosti doista postoji; ona je imala i još uvijek ima značajan utjecaj na praksu. Međutim, čini mi se da je takvo mišljenje samo djelomično točno te da bi svakako vrijedilo čuti i "drugu stranu priče". Pretpostavimo da se nekom magijom razina razvijenosti društvenih znanosti u trenu izravna s prirodnima. Nažalost, čak i da se tako nešto dogodi malo je vjerojatno da bi se svijet pretvorio u

sigurnije i toplije mjesto. Zašto? Prvenstveno zbog toga što se otkrića jednog i drugog znanstvenog područja mogu iskoristiti za pogrešne ciljeve - mogu ih prisvojiti lopovi ili liječnici, mogu se iskoristiti za rat ili za mir, u dobrom ili lošem političkom sustavu.

Globalno gledano, čovječanstvo još uvijek živi u anarhiji nalik onoj koja je carevala srednjim vijekom kada su se odnosi uglavnom rješavali mačem. Sve dok ne osvane dan i pojavi se neka nova, internacionalna agencija sposobna i voljna provoditi međunarodne zakone, nacionalne grupe i dalje će slobodno birati hoće li se prikloniti međunarodnom gangsterizmu ili će se braniti od njega.

Državama poput SAD-a, koje godinama žive u tradiciji demokracije, prirodnim se čini vjerovati kako će znanstveno dokazane sadržaje javnost u konačnici prihvatiti. Međutim, povijest nam pokazuje, a eksperimenti poput opisanog to samo potvrđuju, kako vjera u razum kao osnovnu društvenu vrednotu nije univerzalna, već je i ona posljedica prevladavajuće društvene atmosfere.

Ne možemo drugo nego zaključiti da je *društvena klima* u kojoj dijete odrasta za njega jednako važna kao zrak koji udiše.

Vjerovati u razum podrazumijeva da vjerujemo u demokraciju koja je garantom jednakosti razumnih partnera. Stoga ne čudi što je s usponom demokracije nakon američke i francuske revolucije na tronu modernog društva ustoličena božica *Razuma*. Također nije slučajno da su prve aktivnosti modernog fašističkog režima prije svega nastojale detronizirati razum uvodeći emocije mržnje i poslušnosti – od vrtića sve do smrti.

Uvjeren sam da znanstvena sociologija i socijalna psihologija - posebice kad su zasnovane na pravom omjeru eksperimenta i empirijske teorije - u stvaranju boljeg i humanijeg svijeta mogu napraviti isto što su napravile prirodne znanosti, ako ne i više. Međutim, razvoj takve realne, demistificirane društvene znanosti kao i njezina uspješna primjena pretpostavljaju da društvo vjeruje u razum.

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



Translated and reprinted by permission of *SoL*, *Society for Organizational Learning*, 1997., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Experiments in Social Space* in *American Psychological Association Journal*.



**Kurt Lewin** (1890. - 1947.), njemačko-američki psiholog, osnivač područja socijalne, organizacijske i primijenjene psihologije.





# Metanoičke organizacije

Charles F. Kiefer, Peter M. Senge

Kada smo pisali ovaj članak, točno prije dvadeset godina, ideje koje smo u njemu razradili činile su nam se neobično važnim i aktualnim. Stvorene na temelju godina izučavanja teorije i prakse, desetljeća savjetničkog angažmana i brojnih radionica s upravama te višim i srednjim menadžmentom raznih kompanija širom svijeta, u trenutku objave - moramo to priznati - činile su se u najmanju ruku avangardnim, “na rubu” prevladavajuće teorije i prakse menadžmenta. Gledajući iz današnje perspektive unatrag, i sami smo začuđeni koliko su se ideje poput *vizije*, *stanjivanja hijerarhijskih razina*, *osnaživanja zaposlenika*, *sustavnog razmišljanja* i *decentralizacije* proširile svijetom uhvativši plodno tlo u brojnim organizacijama.

Međutim, unatoč tome daleko smo od toga da koncepciju *metanoje*, odnosno duboke preobrazbe uma i načina razmišljanja (*metanoia* je grčka riječ za “obraćenje” odnosno potpuni preokret, posvemašnju transformaciju misli, riječi i djela, op. ur.) možemo smatrati u cijelosti shvaćenom, a kamoli prihvaćenom. Štoviše, kako smo se zbližavali s njome, tijekom konverzacije često bi se dogodilo da izgubimo najvažnije sadržaje u vidu *suptilnog dubljeg značenja* i smisla u njihovoj pozadini.

Ljudi, naime, često misle da to što koristimo nove termine u govoru automatski podrazumijeva da iste i razumijemo te - još i gore - da znamo kako ćemo ih koristiti u praksi. Primjerice, iako danas mnogi lamentiraju o ‘viziji’, rijetki pojedinci doista promišljaju o tome kako će je sustavno koristiti. Rijetki doista razumiju povezanost vizije i svrhovitosti. Tek se poneki doista propituju o tome kako bi organizacije izgledale i što bi to značilo za društvo i gospodarstvo kada bi svaki pojedinac

djelovao na temelju dubljeg smisla i svrhe? Slično tome, u posljednje vrijeme *osnaživanja* djelatnika postalo je vrlo popularnom frazom. Međutim, iako se o tome često raspravlja, tek su poneki shvatili osnovne pretpostavke koje stoje u pozadini - o prirodi čovjeka, o odnosu lidera i menadžera prema ljudima te o tome da se kompleksnim živim sustavima ne može upravljati pristupom 'odozgo-prema-dolje'. Sličnu popularnost doživio je i koncept *sustavnog razmišljanja*, ostavljajući otvorenim isto pitanje: koje se to organizacije istinski trude razviti nove sposobnosti kako bi doista povezale prostorno i vremenski udaljene uzroke i posljedice? Koje se to organizacije istinski nastoje riješiti ovisnosti primjenom *quick fix* rješenja koja - praksa nam na to redovno ukazuje - u dužem roku više štete nego koriste?

Gledamo li na tekst iz današnje perspektive, uočavamo i neke pogreške ucrtane na sliku prije dvadeset godina. Primjerice, danas smo više nego sigurni da smo se premalobavili *procesom učenja* kojim se pozitivno

utječe na kvalitetu lokalnog odlučivanja i na usklađivanje lokalnih aktivnosti u velikim organizacijama. Odsustvo spomenutog procesa u mnogim se (ne)prilikama pokazalo pogubnim kada su kreativni lideri željeli i nastojali osnažiti djelatnike i decentralizirati tvrtke. U to vrijeme nismo imali previše iskustva s neuobičajenim osobnim, političkim i kulturalnim izazovima s kojima se neminovno susrećete kada nastojite redistribuirati moć u velikim organizacijama. U tekstu smo uglavnom govorili o mlađim i manjim organizacijama, zanemarišvi pritom važna pitanja o tome kako provesti opsežne promjene u tradicionalnijim institucijama... o čemu smo mnogo naučili posljednjih godina.

Sve u svemu, ponovno iščitavanje davno zabilježenih spoznaja i ideja pobudilo je u nama osjećaj ponosa zbog hrabrog uranjanja u nešto novo, čime smo ohrabрили sebe i druge u traganju za inovativnim rješenjima. Sljedećih dvadeset godina zasigurno će iznjedruti nove dramatične promjene slične onima u proteklih dvadeset.

## Tranzicija u postindustrijsko društvo

U ovom trenutku dva različita dugoročna trenda spajaju se u jedno čime nastaju jedinstveni preduvjeti za društvene promjene:

- prvi trend odnosi se na životni ciklus industrijskog rasta
- drugi trend odnosi se na Kondratijev ciklus (tzv. dugi ekonomski ciklus u trajanju od pedesetak godina u kojima svjetsko gospodarstvo prolazi kroz regularne faze snažnijeg i slabijeg sektorskog rasta, op. ur.)

Životni ciklus jednokratna je pojava utemeljena na iscrpljivanju ograničenih prirodnih resursa poput zemlje, nafte, prirodnog plina ili vode te na mogućnostima za disperziju zagađenja. Dugo vremena svjedočili smo neviđenom industrijskom rastu koji se oslanjao upravo na prirodne resurse, nabavljene ispod realne cijene, te na nikakvoj brizi o tome kako će se sve to odraziti na prirodno okruženje.

Tranzicijom iz industrijskog u postindustrijsko društvo jasnim je postalo da su svjetski gospodarski sustav i priroda itekako povezani pa se su, shodno tome, stavovi i vrijednosti javnosti polako počeli mijenjati. Knjiga *Granice rasta (The Limits to Growth)* autora Donelle H. Meadows, Dennisa L. Meadowsa, Jørgena Randersa i Williama W. Behrensa III kao i kasniji radovi koji se nadovezuju na nju, prvi put u povijesti upustila se u propitivanje stavova, vrijednosti i očekivanja cjelokupne industrijske ere.

Pitirim Sorokin, osnivač katedre sociologije na Harvard Universityju, prije pola stoljeća predvidio je da će se industrijsko društvo razočarati u materijalističkim ciljevima, glavnom objektu svojih težnji te da će zbog toga neminovno doživjeti pad te se potom, možda, iznova izdignuti promijenjeno pod utjecajem *integralne kulture* koja će uravnotežiti materijalne i duhovne vrijednosti.

Temeljem dvadesetogodišnjeg istraživanja Daniel Yankelovich ustvrdio je kako se spomenuta “značajna promjena” odvija upravo *sada*. U svojim djelima zaključuje kako se instrumentalizam, koji u materijalističkom posjedovanju pronalazi instrument za generiranje zadovoljstva, postupno nadomješta duhovnom perspektivom koja traga za intrinzičnim vrijednostima ljudskog iskustva u obitelji i na radnom mjestu.

Prema mišljenju uglednika, prijelaz u postindustrijsko gospodarstvo mogao bi trajati 30 do 50 godina, a 1980-e postale su razdobljem posebno dubokih i brzih promjena upravo zato što su se našle na vrhu ‘dugog ekonomskog vala’ ili tzv. Kondratijeve vala. Povijesno gledano, riječ je o periodu ekonomske stagnacije koji nalikuje razdoblju velikih depresija 1830-ih, 1880-ih ili velike krize 1930. Međutim, gledano iz

Pitirim Sorokin, osnivač katedre sociologije na Harvard Universityju, prije pola stoljeća predvidio je da će se industrijsko društvo razočarati u materijalističkim ciljevima.

drugog kuta, riječ je o razdoblju eksperimentiranja i velikih inovacija. Ekonomski rast koji je uslijedio po završetku Drugog svjetskog rata primarno je potaknut cijelim nizom izvanrednih inovacija kao što su, primjerice, televizija, mlazni pogon i digitalno računalo, osmišljenih upravo 1930-ih i 1940-ih godina tijekom posljednje Kondratijeve tranzicije.

Što se tiče same Kondratijeve tranzicije, manjim privatnim tvrtkama tada je izuzetno teško poslovati. Stečajevi postaju uobičajeni, posebno u starijim tradicionalnim industrijama. Stalni pritisci u smislu nužnog smanjenja troškova i povećavanja fleksibilnosti ugrožavaju tromu birokraciju naviklu na stabilan rast. Ekstremno gospodarsko okruženje favorizira otporne tvrtke koje se uspijevaju prilagoditi kompleksnim tehnološkim i tržišnim promjenama.

Navedene fundamentalne promjene okruženja uzrokuje upravo konvergencija ciklusa industrijskog razvoja i Kondratijeve dugog ekonomskog vala. Ciklus industrijskog razvoja dovodi do fundamentalnih promjena stavova i vrijednosti ljudi, a Kondratijev val uzrok je ekstremnoga gospodarskog stresa.

Iz takvih uvjeta izniče relativno malen, no ipak značajan broj korporacija, svojevrsnih prototipova novih organizacijskih formi koje nazivamo *metanoičke organizacije* (engl. *metanoic organizations*) prema grčkoj riječi *metanoia* što znači ‘fundamentalna promjena načina razmišljanja i djelovanja’. Isti pojam koristio se i u ranom kršćanstvu za opisivanje buđenja intuicije i vizije. Metanoičke organizacije istinski vjeruju da same mogu oblikovati svoju sudbinu nastojeći čim bolje razumjeti šire društvene sustave unutar

kojih djeluju. U tranziciji prema održivom društvu pokazuju se važnima budući da u sebi nose jedinstveni osjećaj korporativne odgovornosti. Za razliku od brojnih defanzivnih, usko orijentiranih programa društvene odgovornosti koje susrećemo u brojnim tvrtkama, aktivnosti metanoičkih organizacija uvijek su usmjerene u dva pravca:

- na uspješno dugoročno poslovanje
- na vitalnost šireg društvenog sustava unutar kojeg djeluju.

## Metanoičke organizacije

Pojam *metanoička organizacija* koristimo da bismo opisali ujedinjavajuća načela u osnovama široke lepeze suvremenih organizacijskih inovacija: prije svega načelo da posvećeni pojedinci angažirani na realizaciji zajedničke vizije mogu značajno utjecati na svijet. Preteče metanoičkih organizacija pronalazimo u teoriji menadžmenta Douglasa McGregora i u radovima teoretičara sustavnog razmišljanja Jaya Forrestera, a

pojedine komponente koncepcije, kao primjerice sloboda i samoodređenje, utkane su u ustav SAD-a. U metanoičkim organizacijama specifična uvjerenja tvore koherentnu filozofiju koju treba razmatrati u četiri osnovne razine:

1. duboka posvećenost viziji i svrshodnosti
2. okupljanje oko vizije i suradnja na njezinu ostvarenju
3. usredotočenost na sustavno organizacijsko oblikovanje
4. ravnoteža razuma i intuicije.

U srcu svake metanoičke organizacije duboki je osjećaj svrshodnosti i jasna vizija budućnosti koja se može i apstraktno izraziti kao primjerice *izvrsnost*, *uslužnost* ili *kreativnost*. U jednoj kompaniji ljudi su tako stalno govorili o “nebeskim dijamantima” simbolizirajući tom sintagmom izvršnost koju su nastojali doseći. Takvom vizijom također su ukazali na vjerovanje da su ljudi najkreativniji onda kada su *slobodni* te kada se od njih očekuje *odgovornost*. Međutim, vizija može biti i konkretna. Primjerice, jedna

Pojam *metanoička organizacija* koristimo da bismo opisali ujedinjavajuća načela u osnovama široke lepeze suvremenih organizacijskih inovacija.



je tvrtka svoju viziju opisala riječima da će “proizvoditi računala koja se nikada neće pokvariti”. Druga tvrtka iz iste industrije u svojoj je viziji naglasila da će jednom “proizvesti najveće i najsnažnije računalo na svijetu”.

Iako se vizija od tvrtke do tvrtke razlikuje, suradnja i usklađivanje djelatnika na njezinu ostvarenju bitno je obilježje svake metanoičke organizacije. Kada kažemo *usklađivanje*, tada mislimo na atmosferu među članovima grupe kada oni osjećaju da su dio šire, integrirane cjeline te im potom taj osjećaj povezanosti i pripadanja pomaže ostvariti sjajne timske performanse na koje, primjerice, nailazimo u pobjedničkim sportskim timovima, kazališnim grupama ili glazbenim orkestrima.

U takvim posebnim uvjetima visoke koherencije tima usmjerenog vizijom, međusobni odnosi, a ponekad i samo poimanje vlastitog sebstva, stubokom se mijenjaju.

U knjizi *Eupsychian Management* Abraham Maslow primjećuje kako u istinski usklađenih timova “cilj nije odvojen od sebstva... nije odvojen od osobe niti je drugačiji od nje. Prije bi se moglo reći da su članovi tima toliko identificirani s ciljem da se njihovo sebstvo više ne može ispravno opisati ako u opis ne uključimo i sam cilj”.

Usklađivanje i suradnja važni su iz dva razloga. Prvo, povezuju grupu različitih pojedinaca u jedno zajedničko tijelo na način da svatko osjeća da je njegov ili njezin doprinos važan. Drugo, usklađena suradnja omogućava timovima da ostvare nezamislive performanse. Kao što je američki hokejaški tim na Olimpijskim igrama 1980. godine šokirao javnost pobijedivši u polufinalu i finalu favorizirane Fince i Ruse, na posebnu *fluidnu sinergiju* ponekad nailazimo

lako se vizija od tvrtke do tvrtke razlikuje, suradnja i usklađivanje djelatnika na njezinu ostvarenju bitno je obilježje svake metanoičke organizacije.

i u poslovnom svijetu kada na svojim krilima nosi timove do vrhunskih rezultata.

Treće važno obilježje metanoičkih organizacija ogleda se u njihovu poimanju organizacija koje bezuvjetno smatraju *organsko-kompleksnim sustavima*. Dok se u tradicionalnim organizacijama pažnja uglavnom usmjerava na izvanjske događaje i osobnost, metanoičke organizacije primarno su okupirane osvještavanjem obrazaca koji presudno utječu na poslovanje.

Primjerice, tragajući za skrivenim obrascima koji upravljaju izvanjskim događajima u kompleksnim sustavima, nerijetko nailazimo na posve neočekivanu realnost kada poslovne politike, osmišljene i implementirane radi unapređenja rezultata jedne komponente (sektora, podjedinice), izuzetno štetno djeluju na druge komponente sustava (sektore, podjedinice) ili na sam sustav u cjelini. Slično tome, nerijetko nailazimo na situacije kada poslovne politike, osmišljene i implementirane radi unapređenja kratkoročnih ciljeva, nevjerojatno uspješno potkopavaju dugoročnu profitabilnost tvrtke!

U nastavku teksta navest ćemo primjere tvrtki koje su u nastojanju da umanje

Kompleksnost nam traganje za cjelovitim modelom dizajna organizacije otežava do te mjere da slobodno možemo zaključiti kako isti zapravo ne postoji.

utjecaje negativnih obrazaca posegnule za inovacijama u dizajnu strukture, uobičajeno u smjeru decentralizacije odlučivanja i postupnog napuštanja tradicionalnih hijerarhijskih modela. Osim toga, okrenule su se sustavima nagrađivanja kojima stimuliraju *inicijativu, odgovornost i sudjelovanje u vlasništvu*, a sve u cilju što hitrijeg i mudrijeg osmišljavanja raznih politika i struktura kojima će ostvariti željenu viziju.

Pa ipak, kompleksnost nam traganje za cjelovitim modelom dizajna organizacije otežava do te mjere da slobodno možemo

U nošenju s kompleksnim izazovima uspješni timovi rijetko se oslanjaju na racionalnost.

zaključiti kako isti zapravo ne postoji. Posljedično, žele li lideri i menadžeri doista razumjeti internu dinamiku tvrtke i dinamiku odnosa s okruženjem, osim na racionalnost, s povjerenjem se moraju osloniti na *intuiciju*.

Ugledni znanstvenik futurist Willis Harman u jednom je tekstu napisao kako u samom srcu duhovnih tradicija svijeta leži uvijek isti 'osobni plan života' do kojeg možemo dosegnuti jedino pažljivim osluškivanjem kreativnog 'unutarnjeg glasa'. "Uspijem li prepoznati taj 'osobni plan života' te se potom uskladiti s njime, tada mogu očekivati da će moje aktivnosti biti u harmoniji s ultimativnom dobrobiti svih dionika u mojem okruženju.

Utemeljitelji ove nacije davno su se izjasnili o tome jasno preporučivši da se odlučivanje i upravljanje njezinim interesima mora temeljiti na pažljivom osluškivanju intuitivnog pulsiranja naroda."

U nošenju s kompleksnim izazovima uspješni timovi rijetko se oslanjaju na racionalnost. U knjizi *Second Wind: Memoirs of an Opinionated Man* košarkaš Bill Russell, nekadašnja zvijezda NBA lige, pokušava opisati tu intuitivnu komponentu usklađenog djelovanja osvrćući se na neke utakmice koje su bile:

*...više od fizičkog ili mentalnog napora... ponekad bi se pretvorile u pravu magiju... Na trenutke se činilo kao da igramo na usporenoj snimci. U tim magičnim trenucima kao da sam predosjećao sljedeće poteze i poziciju s koje će se pucati na koš.... Taj intuitivni predosjećaj često bi se pokazao točnim što bi potom u meni stvorilo interesantno iskustvo. Naime, činilo mi se ne samo da u dušu poznajem svoje suigrače već i suparnike te da oni (suigrači i suparnici) - u istoj mjeri i na isti način - poznaju mene.*

## Studije slučaja

Metanoička organizacija ideal je kome mnogi streme. U nastavku teksta osvrnut ćemo se na četiri tvrtke koje smo odabrali po tome što su se, prema našem mišljenju, najviše približile idealu pokazujući svojim primjerom da se prethodno spomenuta načela doista mogu ugraditi u strukturu i kulturu.

### *Kollmorgen Corporation*

*Kollmorgen Corporation* diverzificirana je tvrtka sa sjedištem u Stamfordu u državi Connecticut koja se bavi proizvodnjom elektroničke i optičke opreme te specijalnih elektromotora. Ukupni prihodi tvrtke 1981. godine dosegli su 230 milijuna US\$, a sljedećih desetak godina udvostručavali su se otprilike svake četiri godine. Organizirana u trinaest autonomnih poslovnih jedinica, kompanija se temelji na filozofiji decentralizacije *small is beautiful* koja poslovnim jedinicama ostavlja veliku slobodu.

Direktori poslovnih jedinica odgovaraju posebnom kolegiju koji čine najviše petero ili šestero drugih direktora poslovnih jedinica na način koji nalikuje uobičajenom odnosu glavnog izvršnog direktora i uprave neke tvrtke. Važno je naglasiti kako sustav upravljanja *Kollmorgen Corporationa* značajne odluke o kapitalnim ulaganjima, investicijama u istraživanje i razvoj te o zapošljavanju ili promoviranju višeg menadžmenta ostavlja upravi autonomne jedinice. Štoviše, jedino u čemu ona nema “odriješene ruke” jesu odluke o veličini i dizajnu strukture budući da je internim dokumentima uređeno kako svaka autonomna poslovna jedinica ne smije zapošljavati više od 500 djelatnika niti prihodovati više od 50 milijuna US\$ zbog toga što se “svaki djelatnik mora osjećati

kao dio obitelji... svjestan činjenice da je njegov osobni doprinos izuzetno važan”. Kada poslovne jedinice izađu iz utvrđenih gabarita, dolazi do tzv. *fizije* ili *cijepanja* te se ista dijeli u dva nova autonomna segmenta. Još jedna neobičnost *Kollmorgena* očituje se u impresivnom podatku da potrebe 4.500 proizvodnih djelatnika opslužuje administracija od 25 ljudi.

Opisani pristup strukturiranju namjerno je odabran kako bi se svakog djelatnika izložilo nagradama i pritiscima tržišta. Primjerice, djelatnici aktivno sudjeluju u raspodjeli ostvarene dobiti autonomnog segmenta prenoseći pritom autonomnost još i dalje, sve do razine proizvodnog tima koji, unatoč tome što s drugim timovima dijeli opremu i potporne službe, samostalno odlučuje o cijenama, količinama, prodajnim ciljevima i rasporedu proizvodnje. Stoga ne treba posebno naglašavati kako rast i napredak proizlaze upravo s razina autonomnih timova koji se svojski trude dati najbolje od sebe.

Inovacije su nedavno proširene na upravljanje korporacijom pa se tako direktori

Metanoička organizacija ideal je kome mnogi streme.

Davno smo ustanovili da su ljudi najproduktivniji kada su okupljeni u manjim timovima, ograničeni budžetom i čvrstim rokovima te slobodni da sami osmisle rješenja.

autonomnih poslovnih jedinica okupljaju u tzv. grupi partnera kako bi vrednote slobode i jednakosti dodatno prožele svaku poslovnu politiku tvrtke. Unutar grupe partnera odluke se donose konsenzusom, a svaki partner raspolaže pravom veta čime se stvara zahtjevna atmosfera koja od sudionika zahtijeva apsolutno poštenje i povjerenje.

#### *Cray Research*

Za razliku od *Kollmorgena*, tvrtka *Cray Research* proizvodi različite verzije istovjetnog proizvoda, najmoćnijeg računala na svijetu naziva *Cray 1* koje se koristi za obradu velikih količina podataka u kratkom vremenskom roku, primjerice za prognozu vremena ili simulaciju funkcioniranja nuklearne elektrane. Godine 1981. tvrtka je ostvarila ukupne prihode u iznosu od 100 milijuna US\$ te je posljednjih desetak godina rasla po stopi od 50% do 100% godišnje. U ovom trenutku zapošljavaju 1.100 djelatnika, uglavnom iz Minneapolis-St. Paula, gdje je tvrtka i osnovana 1972. godine.

Iako se zbog ograničenog asortimana ne koriste dizajnom autonomnih poslovnih jedinica, *Cray Research* posvećen je istim

načelima: *slobodi, poštenju i odgovornosti*. Njihova se posebnost ogleda u malim i nezavisnim timovima za razvoj proizvoda i marketing. John Rollwagen, predsjednik uprave, o tome kaže: “Davno smo ustanovili da su ljudi najproduktivniji kada su okupljeni u manjim timovima, ograničeni budžetom i čvrstim rokovima te slobodni da sami osmisle rješenja.”

Osim toga, specifičnost *Cray Researcha* očituje se u posebnoj stanju duha djelatnika angažiranih na tehnički i menadžerski zahtjevnom, važnom i smionom zadatku izgradnje “najsnažnijeg i najpouzdanijeg računala na svijetu”. Predsjednik Rollwagen upravo tu posvećenost “odvažnom cilju” drži ključnom komponentom organizacijske kulture *Craya*.

Štoviše, smatra kako je organizaciji jednostavnije realizirati uzvišene ciljeve negoli se baviti svjetovnim zaduženjima: “Uzvišena vizija generator je uzbudljivog okruženja koje odvodi ljude onkraj dosadnih, svakodnevnih problema. Iako se pristup možda čini rizičnim, u stvarnosti nije tako. Ljudi su usmjereni na jedan jedini cilj znajući da nema rezervnih varijanti.” Prema njegovu mišljenju, *posvećenost viziji* najvažnija je komponenta upravljanja tvrtkom: “Kada bismo zaboravili na sveprožimajuću svrhu, sve drugo što bismo činili ne bi nam garantiralo uspjeh.”

#### *Dayton-Hudson Corporation*

*Dayton-Hudson Corporation* velika je malo-prodajna kompanija sa sjedištem u Minneapolisu, osnovana ne tako davne 1969. godine spajanjem dvaju velikih lanaca robnih kuća u kojoj 88.000 djelatnika, raspoređenih u više autonomnih divizija, ostvaruje godišnje prihode od 5 milijardi US\$. S time



# EVOTV VAM BESPLATNO DONOSI VAŠ POŠTAR

Okupite obitelj uz svoj vjerni televizor, darujte sebi i najmilijima evotv i gledajte:

- ▶ više od **55 programa**
- ▶ bez ugovorne obveze
- ▶ HBO i Cinemax na dar godinu dana
- ▶ uz evotv prijamnik **besplatno sve do ljeta.**

Potražite u najbližem poštanskom uredu ili upitajte svog poštaru.  
Nazovite nas na infotelefon: **0800 07 07** ili posjetite: **[www.evotv.hr](http://www.evotv.hr)**

Posebno je intrigantan podatak da administrativno osoblje na razini korporacije broji tek 250 ljudi čime su omjer proizvodnog i neproizvodnog osoblja podigli na nevjerojatnih 400:1.

U vezi posebno je intrigantan podatak da administrativno osoblje na razini korporacije broji tek 250 ljudi čime su omjer proizvodnog i neproizvodnog osoblja podigli na nevjerojatnih 400:1.

U poslovnom svijetu uobičajeni je prioritet poslovanja zgrtanje bogatstva dioničarima. Međutim, distinktivno obilježje *Dayton-Hudsona* drugačiji je raspored prioriteta koje se po značaju posložili ovim redoslijedom: kupci, djelatnici, dioničari, zajednica u kojoj djeluju.

U kompaniji, naime, vjeruju kako upravo ovim redoslijedom prioriteta - primarno se baveći potrebama kupaca i djelatnika - najbolje odgovaraju na potrebe dioničara.

Sebe vide “agentima koji umješno nabavljaju robu za svoje potrošače”. Skrb o djelatnicima uočavamo u kulturi koja naglašava potrebu za decentralizacijom ovlasti te odlučivanja konsenzusom. Primjerice, četiri člana uprave isključivo konsenzusom odlučuju o ključnim pitanjima poslovanja. Participacija djelatnika u poslovanju autonomnih divizija izuzetno je visoka te su po tome jedinstveni u industriji *retaila*. Primjerice, lanac robnih kuća *Mervyn's* koji posluje

na zapadnoj obali SAD-a u posljednjih je desetak godina rastao po stopi od 50% prije svega zahvaljujući filozofiji sudjelovanja djelatnika u upravljanju tvrtkom.

*Dayton-Hudson* ističe se i po društvenom angažmanu. Osnivači su jedinstvenog *Minnesota Five Percent Cluba* koji okuplja tvrtke voljne donirati 5% svoje neto dobiti za sufinanciranje lokalnih socijalnih programa.

Pritom takve donacije doživljavaju “iznimno značajnim investicijama” smatrajući da njihova dugoročna profitabilnost direktno ovisi o gospodarskom potencijalu i društvenom stanju zajednice.

#### *Analog Devices Incorporated - ADI*

*Analog Devices Incorporated* proizvođač je analogno-digitalnih pretvarača i druge opreme za računalno mjerenje sa sjedištem u Norwoodu u državi Massachusetts. Godine 1981. kompanija je ostvarila ukupne prihode u iznosu od 200 milijuna US\$, a posljednjih desetak godina rasli su po prosječnoj stopi od 35% godišnje i to primarno zahvaljujući - kako oni sami tvrde - jedinstvenoj poslovnoj filozofiji koja naglašeno cijeni i vrednuje doprinose svakog pojedinca.

Izjava o vrijednostima ADI-ja ne razlikuje se bitno od mnogih drugih:

*Čvrsto vjerujemo u poštenje i odgovornost ljudi.*  
*Čvrsto vjerujemo da ljudi žele da se drugi prema njima odnose s poštovanjem i respektom.*  
*Čvrsto vjerujemo da ljudi žele ostvariti svoje najveće potencijale te da su spremni naporno raditi na ostvarenju tog izazovnog cilja.*  
*Čvrsto vjerujemo da ljudi žele razumjeti svrhu svoga rada i ciljeve organizacije kojoj služe.*  
*Čvrsto vjerujemo da očekuju snažno vodstvo u*

*određivanju što će se i kako raditi.*

*Čvrsto vjerujemo da žele odgovarati za svoje rezultate te da za svoja postignuća očekuju adekvatna priznanja i nagrade.*

I u ovom slučaju posvećenost pojedincu najbolje se očituje u politikama decentralizacije i distribuiranog odlučivanja. Predsjednik kompanije Ray Stata najviše se bavi uklanjanjem tradicionalnog hijerarhijskog mentaliteta i promoviranjem važnosti zaposlenika koji su po njegovu mišljenju “prvi na listi prioriteta”, a tek potom slijede kupci i drugi dionici. “Djelatnike stalno podsjećamo”, kaže Stata, “da je ljudska procjena važnija od pravila i procedura... te da ćemo se svim sredstvima boriti protiv ‘sindroma svemoćnosti pravila’ koji ograničava slobodu i kreativnost.”

Vrednota poštivanja djelatnika zahtijeva da se svaki pojedinac, bez obzira na poziciju u organizaciji, tretira s respektom. Naime, ljudi u ADI-ju očito su čvrsto odlučiti stvoriti okruženje u kojem moć i utjecaj izvire iz sposobnosti i zalaganja, a ne iz položaja. “Nije da pokušavamo ukinuti hijerarhiju”, kaže Stata, “nego vrijednosni sustav u osnovama hijerarhijskog sustava. Najveće ograničenje tradicionalnih organizacija pronalazim u tome što se ljude nisko pozicionirane na hijerarhijskoj ljestvici nerijetko smatra manje vrijednim bićima od onih iznad njih”.

#### *Drugi primjeri*

Mnoge druge kompanije krenule su sličnim putem. Primjerice, *Tandem Computer* relativno je mlada, brzo rastuća tvrtka koja je 1981. godine ostvarila ukupne prihode od 200 milijuna US\$ na temelju inovativne vizije o “proizvodnji računala koja se ne kvare”. U njihovu slučaju nailazimo na još jedno

važno obilježje metanoičke organizacije: *naglašeno ukidanje formalne organizacijske strukture i sustava upravljanja.*

U kompaniji *Tandem Computer* strukture radnih timova veoma su fluidne. U skladu s time, izvještaji i formalne procedure zaobilaze se kad god je to moguće pa se komunikacija uglavnom svodi na neposredne usmene kontakte.

Predsjednik kompanije Jim Treybig o tome kaže: “Tradicionalne organizacije prezasićene su ‘upravljanjem’. Ljudima uglavnom treba mnogo manje ‘menadžmenta’ nego što se uobičajeno misli.”

*Steak and Ale* uspješna je divizija *Pillsburyja* koja upravlja s 280 restorana. Njihov primjer pokazuje da vrednote *slobode* i *individualne odgovornosti* jako dobro funkcioniraju u biznisu ugostiteljstva, na isti način kao i u high-tech svijetu. Njegovanjem kulture koja cijeni poštenje, integritet, moralnost i otvorenu komunikaciju, tvrtka *Steak and Ale* uspjela je u nakani da se djelatnici osjećaju izravno odgovornima za zadovoljstvo potrošača te da glavnina organizacijskih promjena dolazi odozdo prema gore.

Vrednota poštivanja djelatnika zahtijeva da se svaki pojedinac, bez obzira na poziciju u organizaciji, tretira s respektom.

## Temeljne pretpostavke

U nastojanjima da podrobnije istraže po čemu su uspješne organizacije drugačije od ostalih, stručnjaci organizacijskog razvoja sve više istražuju područje “korporativne kulture”. Edgar Schein, ugledni profesor MIT-a, navodi da se korporativna kultura treba razmatrati na najmanje tri distinktivne razine:

1. artefakti (jezik, pravila i procedure, organizacijska struktura)
2. vrijednosti (eksplicitni ciljevi i načela za njihovo postizanje)
3. temeljne pretpostavke.

Slika 1: Scheinov model organizacijske kulture



Schein naglašava kako ‘temeljne pretpostavke’ predstavljaju teško dokučivu, najdublju te ujedno i najvažniju komponentu organizacijske kulture koja se mora osvijestiti želimo li ispravno razumjeti na koji način organizacija utječe na svoje članove.

### 1. *Ljudi su dobra, poštena i odgovorna bića*

U srcu metanoičkih organizacija nailazimo na pretpostavku po kojoj su ljudi u osnovi

poštena i odgovorna bića koja iskreno žele pridonositi. Godišnje izvješće *Kollmorgena iz 1989.* izražava

*prešutno uvjerenje da su ljudi u osnovi dobri, da svaki pojedinac predstavlja osnovnu mjeru vrijednosti te da svatko, radeći na ostvarenju vlastitog dobra, radi za dobrobit svijeta.*

### 2. *Ljudi su svrhovita bića*

‘Teorija Y’ poznati je pristup menadžmentu koji tvrdi da su ljudi “u osnovi dobri te da žele pridonositi”. Metanoički svjetonazor pridodaje mu dodatnu, duhovnu i vizionarsku dimenziju koja se očituje u izjavi Johna Rollwagena, predsjednika *Cray Researcha*, u kojoj navodi da je “izuzetno važno podijeliti duhovne koristi uspjeha sa svim ljudima u organizaciji”. Ray Stata, predsjednik ADI-ja, usklađenost osobne i organizacijske svrhe drži osnovnim preduvjetom visoke radne učinkovitosti: “Ne mogu se istinski posvetiti nekom cilju, a da prije ne sagledam u kojem su odnosu moje osobne vrijednosti (do čega je meni istinski stalo) i vrijednosti za koje se zalaže organizacija.”

U kontekstu vizije, Stata vjeruje da se ona mora odmaknuti od konkretnih planova kako bi dosegla osjećaj “uzvišene kozmičke svrhovitosti” usklađene s najdubljim aspiracijama ljudi.

Opisani svjetonazor odražava duboko uvjerenje da osobno zadovoljstvo ne ovisi samo o materijalnim nagradama već i o prilikama da se aktivno sudjeluje u realizaciji uzvišenih postignuća. Pa ipak, metanoičke organizacije ne odbacuju materijalne nagrade ni ulogu privatnog poduzetništva



u stvaranju bogatstva, već instrumentalno uvjerenje po kojem ljudi rade *isključivo* radi novca. One, naime, smatraju kako neki inherentni sukob između težnje za ostvarivanjem plemenite vizije i financijskih koristi zapravo ne postoji. Navedena pretpostavka nigdje nije jasnije izražena nego u izjavi o misiji *Kollmorgena*:

*Ispuniti svoju odgovornost prema dioničarima i djelatnicima Kollmorgena podržavajući izgradnju organizacije vitalnih i snažnih poslovnih jedinica u kojima prevladava duh slobode, jednakosti, uzajamnog povjerenja, čak i ljubavi; u kojima djelatnici zajednički streme ostvarenju uzbuđljive vizije gospodarske, tehničke i društvene izvrsnosti.*

### 3. Svaki pojedinac pridonosi na svoj način

Tradicionalno se smatra kako su posebni pojedinci jedini važni te da je moć pozicije jedina relevantna. Stoga ljudi bez formalnog autoriteta ne mogu drugo nego se pokoriti utjecaju moćnika.

U metanoičkim organizacijama situacija je posve drugačija; moć položaja sekundarna je u odnosu na moć koju James MacGregor Burns i Warren Bennis nazivaju “transformacijskom moći” koja nikada ne ovisi o položaju na hijerarhijskoj ljestvici, već izvire iz jasne osobne vizije pojedinca i njegove posvećenosti viziji organizacije.

Važnost posvećenosti John Rollwagen opisuje navodeći primjer iz njihove tvrtke: “Cilindrična matrica visine 150 cm, širine 30 cm i promjera 120 cm omotana sa 100 kilometara tanke bakrene žice ključna je komponenta računala *Cray 1*. Njezino ožičenje zahtijeva neprekidni rad četiri čovjeka u tri smjene puna tri mjeseca. U posljednje dvije godine, sav taj posao obavljen je bez jedne jedine greške u više od 100.000 instalacija!

Riječ je o ogromnom uspjehu, na ponos ne samo timovima za ožičenje već i tvrtki u cjelini. Kada se ovaj komplicirani proces dovrši na vrijeme i bez greške, a računalo uspješno prođe pomna testiranja, ponekad ga isporučimo i mjesec dana prije ugovorenog roka.

Tako tvrtka dvostruko profitira: prvi put na uštedama jer nije bilo lomova, kvarova i dodatnih popravaka, a drugi put na povećanim prihodima jer mjesečni najam računala *Cray 1* iznosi 300.000 US\$. Naravno, koristi od uspjeha ravnopravno se dijele svima u poduzeću jer su za uspjeh zaslužni svi, svatko na svoj poseban način.”

### 4. Kompleksni problemi traže lokalna rješenja

Dugo vremena smatralo se da kompleksni sustavni problemi zahtijevaju opsežna institucionalna rješenja. Navedena pretpostavka dominirala je javnim sektorom posljednjih godina, što je rezultiralo sve snažnijim i snažnijim uključivanjem javnih institucija u borbu protiv komunalnih problema, kriminala u gradovima, zagađenja okoliša i gospodarske stagnacije. Slično tome, uobičajeno se smatra kako se ključni

Metanoičke organizacije ne odbacuju materijalne nagrade ni ulogu privatnog poduzetništva u stvaranju bogatstva, već instrumentalno uvjerenje po kojem ljudi rade *isključivo* radi novca.

problemi organizacija, poput opadanja produktivnosti, konkurentnosti ili tržišnog udjela, moraju rješavati pri vrhu piramide.

Suprotno tome, metanoičke organizacije primjerom pokazuju da je lokalno odlučivanje djelotvornije od centraliziranog. Metanoičke organizacije uspjele su osmisliti inovativne pristupe koji i najmanjim jedinicama u strukturi osiguravaju autonomiju odlučivanja. Ray Stata o tome kaže:

*Pokušavamo usvojiti organski pristup u upravljanju tvrtkom. Kontinuirano zagovaramo načelo da se lokalni problemi rješavaju lokalnom kontrolom jer oni na vrhu jednostavno ne mogu razumjeti lokalne probleme pa stoga ne mogu ponuditi najbolja rješenja.*

*Pokušavamo razdvojiti lokalno upravljanje od hijerarhijskog upravljanja. Hijerarhijski menadžment daje smjernice, svjesnost i osjećaj o tome kako će se igra igrati te pritom mora imati na umu da će manje grupe kvalitetno rješavati vlastite probleme.*

Rollwagen pridodaje: “Moramo se osloniti na pojedince i male grupe. Oni, naime, sami mogu prepoznati i otkloniti vlastite greške. Kada informacija o pogrešci stigne do uprave, često je prekasno za učinkovite ispravke.” Decentralizirano participativno

odlučivanje u *Dayton-Hudsonu* u praksi se manifestiralo na redovitim tjednim “okupljanjima promidžbe” na kojima bi *merchandising* menadžeri iz cijele kompanije obznanili tjedni plan aktivnosti. Spontani, otvoreni susreti na kojima se potiče argumentirano suprotstavljanje bitno se razlikuju od tradicionalnih centralno planiranih promidžbenih aktivnosti. U skladu s time razlikovali su se i rezultati: novu reklamnu kampanju zgotovili bi za tri tjedna dok se prosjek konkurenata kretao negdje oko šesnaest tjedana.

Dakle, *djelotvorna decentralizacija* traži da organizacija istinski vjeruje u mudrost i odgovornost svakog pojedinca što i nije toliko uobičajeno. Međutim, kada smo direktora poslovne jedinice *Kollmorgena* zatražili da nam pokaže priručnik o procedurama, odgovorio nam je: “Priručnik o procedurama? Znae, mi nemamo tako nešto jer vjerujemo ljudima.”

Drugi je sa smiješkom komentirao: “Priručnik o pravilima i procedurama trebao bi u sebi sadržavati elemente Povelje o ljudskim pravima, Biblije, posebno dio o deset Božjih zapovijedi i naš sustav nagrađivanja. Zašto tratiti vrijeme pišući nešto što već postoji?”

##### 5. Konceptija liderstva

U tradicionalnim organizacijama, a u tu grupu zasigurno spadaju i vlade država, uvriježeno je misliti da ljudi na vrhu kontroliraju sustav. Suprotno tome, lideri u metanoičkim organizacijama zaduženi su za podržavanje vizije, usklađivanje na svim razinama i evoluciju dizajna strukture. Sebe često vide *učiteljima*, a nikada kontrolorima. Štoviše, uglavnom niti ne misle da je uopće moguće djelotvorno kontrolirati sustav s vrha.

#### *Delotvorna decentralizacija*

traži da organizacija istinski vjeruje u mudrost i odgovornost svakog pojedinca što i nije toliko uobičajeno.

U prošlosti su vođe i vođeni činili odvojene, moglo bi se reći suprotstavljene klase, a najviše ih je odvajala pretpostavka da lideri bolje razumiju i kvalitetnije interpretiraju situacije i procese. S time u vezi, Ray Stata primjećuje: “Tradicionalno promišljanje na koje u velikoj mjeri još uvijek nailazimo u organizacijama proisteklo je iz Katoličke crkve i rimske vojske, institucija utemeljenih na ideji da osoba na vrhu raspolaže informacijama i utjecajem koje nisu drugima dostupne.” U nastojanju da nadvladaju spomenute mentalne modele, lideri u meta-noičkim organizacijama redom se posvećuju podučavanju kako bi djelatnike uputili u samu suštinu poslovanja.

Jim Treybig, predsjednik *Tandem Computera*, o tome kaže: “Svaka osoba u organizaciji mora razumjeti suštinu poslovanja. Osim toga, sustav upravljanja mora se temeljiti na vrednoti *otvorenosti* kako bi se dokinuo bilo koji oblik informacijskog monopola - kako bi svatko sve znao.

Jednostavno rečeno, ne želimo bilo kakve tajne. Život i poslovanje držimo ‘otvorenom’, a ne ‘zatvorenom’ knjigom. Ne želimo da se ljudi osjećaju posebnima samo zato što raspolažu nekom informacijom.”

Međutim, uklanjanje barijera među razinama nije uvijek pozdravljeno. Posebno mu se opiru menadžeri, ali i drugi djelatnici, koji su silom (ne)prilika iskusili autokraciju. Swigett o tome kaže: “Mnogi ljudi odgojem su stekli uvjerenje da ne mogu funkcionirati ako im netko ne kaže što trebaju činiti. Stoga se u sjeni autoriteta mnogi osjećaju komotnije. Štoviše, mnogi su na tom obrascu izgradili svoje živote.” U meta-noičkim organizacijama lideri se neprestano suprotstavljaju autoritarnom mentalitetu jer je on u koliziji s duhom jednakosti i odgovornosti kojem oni teže.

U prošlosti su vođe i vođeni činili odvojene, moglo bi se reći suprotstavljene klase.

#### 6. *‘Ja i ti’ naspram ‘ja ili ti’*

Gledano iz tradicionalne perspektive, čini se kako u dubokoj pozadini svih događaja u organizaciji živi pretpostavka o *odvojenosti* i *konkurenciji* među djelatnicima koja se dodatno ojačava time što središte svakodnevnih pažnje uobičajeno zauzimaju konflikti i suprotstavljene potrebe, želje i aspiracije pojedinaca.

Čini se kako ljudi funkcioniraju prema orijentaciji koju Buckminster Fuller naziva *ja ili ti*, natječući se za ograničene resurse poput novca i priznanja.

Uklanjanje barijera među razinama nije uvijek pozdravljeno. Posebno mu se opiru menadžeri, ali i drugi djelatnici, koji su silom (ne)prilika iskusili autokraciju.



**business.hr**

NAJČITANIJE  
POSLOVNE  
DNEVNE  
NOVINE

**Informacije + ideje**

**business.hr**

Metanoičke organizacije ne zaziru od konkurencije; dapače, pozdravljaju je kao dobrodošlu. Može se reći kako ih rizici i potencijalne nagrade izazovne igre zapravo inspiriraju. Dakle, od drugih se organizacija razlikuju po kontekstu korištenja pojma *konkurencije* koji se u procesu ostvarivanja zajedničke vizije, ugovaranja temeljnih pravila igre i zagovaranja etičnosti i integriteta sam po sebi transformira.

U metanoičkim organizacijama ljudi inzistiraju na fer i korektnoj igri te na jasnim pravilima. Žele jasno znati tko su pobjednici, a tko gubitnici. “Osigurajte li ljudima ‘poštenu igru’ u njihovim nastojanjima da ostvare uzvišenu misiju”, tvrdi Swiggett, “ne morate se više brinuti o kreativnosti i inovativnosti.” U takvom okruženju, konkurencija se promiče u strategiju te prestaje

biti sama sebi cilj. Iako će se u takvim uvjetima pojaviti privremeni pobjednici i gubitnici, na dugi rok svi će imati koristi.

Robert Galvin, predsjednik uprave *Motorole*, opisuje na koji način *ja ili ti* stav utječe na odnose organizacije s dionicima:

*Općenito govoreći, u industrijskom društvu svi smo mi istovremeno kupci i dobavljači. Budući da ne možemo funkcionirati jedni bez drugih, trebalo bi nam biti stalo do toga da onaj drugi preživi. Međutim, to ne znači da ne trebamo konkurirati. Štoviše, u tome nam treba sva moguća žestina! Privremeno će neki od nas biti malo bolji od drugih te ćemo na tome profitirati. Drugi put netko drugi će izvojevati pobjedu. Svaki konkurent važan je za tržište, ali i za druge konkurente jer svijet zahtijeva raznolikost. Želi li biti dinamično i snažno, svjetsko gospodarstvo mora ujediniti čim više ideja.*

## Implikacije za održivo društvo

Mehanizmi stvaranja materijalnog blagostanja na slobodnom tržištu uglavnom su poznati. Stoga se nameće pitanje: koji nam mehanizmi trebaju u stvaranju održive i slobodne zajednice? Neke bismo zacijelo mogli stvoriti redefinicijom *interesa* privatnih korporacija koji bi trebali obuhvatiti *dugoročnu vitalnost društvenih sustava* u kojima posluju. Naime, iako mnogi stručnjaci tvrde kako su gospodarska i socijalna stabilnost nužni preduvjeti razvoja i prosperiteta bilo kojeg biznisa te da se aktivno uključivanje kompanija u stvaranje takvih uvjeta čini jedinom logičnim rješenjem, u praksi se često događa suprotno; tvrtke jednostavno odbacuju takvu logiku postupajući prema nekom svojem, drugačijem nahođenju.

Neispravno sagledavanje povezanosti održivosti i poslovnog rasta uglavnom proizlazi iz njihove zarobljenosti u istim, nazovimo ih “neodrživim”, kulturološkim uvjerenjima i pretpostavkama kojima robuje društvo u cjelini. U časopisu *Coevolution Quarterly*, Donella Meadows, koautorica knjige *Granice rasta*, navodi ključne zablude koje još uvijek značajno utječu na društvo:

1. Nema dovoljno za sve. Netko mora izgubiti da bi drugi dobio.
2. Krajnje granice prostorne i ekološke izdrživosti ni približno nisu dosegnute pa se stoga slobodno mogu ignorirati.
3. Svaka osoba primarno se mora baviti sobom.
4. Budućnost će nalikovati prošlosti, samo što će biti mnogo ljepša i bolja.

Metanoički sustavi u sebi  
njeguju posebnu odgovornost  
za širu društvenu zajednicu  
unutar koje djeluju.

Sjeme drugačijih međusobnih odnosa korporacija i društva pronalazimo u filozofiji poslovanja metanoičkih organizacija. Naime, pretpostavke u korijenima njihove kulture stubokom se razlikuju od prethodnih. Jednostavno su drugačije, prožete svjetonazorom koji se može opisati parolom “ili ćemo svi uspjeti ili nitko neće”. Dakle, svatko može pobijediti, svatko je važan u determiniranju konačnog ishoda. Stoga zaključujemo kako metanoički sustavi u sebi njeguju posebnu odgovornost za širu društvenu zajednicu unutar koje djeluju.

#### 1. Sustavno razmišljanje i odgovornost

Kada se ljudi okupe i usklade na ostvarenju zajedničke vizije, širi sustavi prirodno se osvještavaju. Navedeno se najbolje oslikava primjerom glazbenika u orkestru koji znaju da je njihov osobni uspjeh usko povezan s uspjehom kolega.

Dosad opisani primjeri inovacija u dizajnu organizacije uglavnom pojašnjavaju na koji način individualne aktivnosti utječu na kolektivne performanse. Primjerice, *Kollmorgenove* poslovne jedinice dijele se na manje segmente kada narastu do te mjere

da pojedinac “izgubi uvid u cjelinu poslovanja”. Druge tvrtke koje smo spomenuli također se temelje na malim, fleksibilnim i samostalnim organizacijskim jedinicama, bilo da je riječ o timovima za razvoj proizvoda ili maloprodajnim timovima, čime apriori poručuju kako su im aktivnosti svakog pojedinca važne. Odbacujući formalna pravila i procedure, metanoičke organizacije pozivaju djelatnike na odgovornost za rezultate, radije nego na slijepo slijeđenje pravila. Štoviše, individualnu odgovornost dodatno naglašavaju lideri odbacujući tradicionalnu ulogu svemogućih i sveprisutnih kontrolora sudbine kompanije i njezinih djelatnika te prihvaćajući ulogu učitelja.

Odgovornost metanoičkih organizacija prema široj društvenoj zajednici uočljiva je u interakcijama korporacije i dionika, kada inovativnim programima i projektima društveno odgovornog poslovanja teže dugoročnoj dobrobiti društva i regija u kojima posluju. Za razliku od usko definiranih, pomalo sebičnih društvenih aktivnosti tradicionalnih tvrtki kojima se primarno štite poslovni interesi, metanoičke organizacije svoje interese definiraju u znatno širem kontekstu što se može vidjeti na primjeru *Dayton-Hudsona* i uloge koju je kompanija odigrala u revitalizaciji Whittiera, predgrađa Minneapolisa. Godine 1987. *Dayton-Hudson* je investirao milijun US\$ u osnivanje neprofitne udruge *Whittier Alliance* kako bi okupili lokalno stanovništvo i lokalnu poslovnu zajednicu na sveopću dobrobit.

Udruga *Whittier Alliance* od osnutka do danas podržala je 650 projekata popravaka kuća, sanacije stambenih jedinica, uređenja ulica, pločnika, trgova i drugih javnih prostora, a poslove su uglavnom obavili sami građani i lokalni poslovni subjekti. Prema unaprijed utvrđenom planu, godine 1991. *Dayton-Hudson* izašao je iz udruge ostavivši

iza sebe sposobnu organizaciju i educiranu zajednicu koje su sada istinski vjerovale da u partnerstvu mogu realizirati razne pothvate. Prema planu, isti model sada se implementira u gradu Pontiacu, u državi Michigan, a uskoro će se pokrenuti i u drugim mjestima.

Osim toga, *Dayton-Hudson* potiče druge organizacije da postanu društveno angažirane. Godine 1976. potaknuli su osnivanje *Minnesota Five Percent Cluba*, poslovnog udruženja koje okuplja organizacije članice voljne donirati 5% dobiti prije oporezivanja za razne projekte od javnog interesa. Osnivačkoj sjednici prisustvovala su 23 organizacije sa sjedištem u Minnesoti, a druga je u međuvremenu narasla na 50 članica. (U trenutku objave ovog teksta *Minnesota Five Percent Club* okuplja 193 organizacije članice koje su se nametnule kao ključni subjekt javno-privatnog partnerstva u toj američkoj državi, op. ur.)

## 2. Načela sustavnog razmišljanja

Međutim, *sustavna osviještenost* i *odgovornost* same po sebi nisu dovoljne za tranziciju u održivo društvo. Svako napredno društvo koje se želi uravnotežiti s okruženjem mora kvalitetnije razumjeti pravu prirodu i način funkcioniranja kompleksnih sustava. Neodrživost današnjeg društva Donella Meadows vidi upravo u tome što ljudi ne uspijevaju proniknuti u kompleksnost sustava:

*Svijet je kompleksan, međusobno povezan, konačan, ekološko-socijalno-psihološko-gospodarski sustav. Nažalost, mi ga tretiramo kao da takav nije, kao da je djeljiv, odvojin, jednostavan i beskonačan... Iako nitko ne želi, niti itko svjesno radi na stvaranju gladi, siromaštva, zagađenja ili eliminacije vrsta, iako tek malobrojni podržavaju utrku u naoružanju, terorizam, alkoholizam ili inflaciju, navedene pojave ne napuštaju ljudsku zajednicu.*

*Unatoč mnogim mjerama i naporima poduzetim da ih se suzbije, vidljivih pomaka nema jer u stvaranju ovih pojava sudjeluje sustav kao cjelina.*

Jedno od obilježja kompleksnih sustava na koje se Meadows često poziva mogli bismo nazvati *rezistentnost na promjene*. Riječ je, naime, o tendenciji opiranja intervencijama kojima se nastoji promijeniti ponašanje (funkcioniranje) sustava. Primjerice, aktualni gospodarski problemi poput stagflacije, pada produktivnosti ili pada investicija ustrajavaju unatoč stalnim nastojanjima da se u tom smislu nešto pozitivno promijeni. Nažalost, intervencije kojima se pokušava riješiti opisani tip problema uglavnom su usmjerene na *liječenje simptoma* umjesto na duboke uzroke pa se nerijetko događa da na duge staze dodatno pogoršaju stanje.

O problemu *rezistentnosti* kompleksnih sustava teoretičari organizacijskog razvoja pišu već godinama. Nažalost, njihovi uvidi nisu našli put do umova svjetskih lidera pa onda ni do javnih politika. Štoviše, postojeći mehanizmi odlučivanja - u velikoj mjeri - i dalje ne uspijevaju odgovoriti na izazove dugoročnih sustavnih problema. Stoga nastavljamo s beskorisnom praksom pukog bacanja sve većih i većih količina novca i

Jedno od obilježja kompleksnih sustava na koje se Meadows često poziva mogli bismo nazvati *rezistentnost na promjene*.

Drugo tipično obilježje sustava mogli bismo nazvati *poboljšanje prije pogoršanja* kada intervencijama postizemo kratkoročna poboljšanja koja potom dugoročno uzrokuju daljnja pogoršanja.

drugih resursa na otklanjanje simptoma, a da se pritom malo bavimo razumijevanjem dubljih uzroka. Unatoč drugačijoj retorici, i dalje mislimo kako se ključni problemi društva i organizacija moraju rješavati u smjeru odozgo-prema-dolje. A s obzirom na vremenski horizont kojim državni dužnosnici raspolažu za rješavanje gorućih problema, usmjerenost na simptome ne može drugo nego se dodatno pojačavati.

Želimo li ipak nešto učiniti po pitanju njegovanja sustavnog razmišljanja, tada je najbolje da se okrenemo manjim subjektima zdravog okruženja koji podupiru inovacije različitog tipa i vrste. Primjerice, metanoičke organizacije - radikalna alternativa dosadašnjem poimanju upravljanja kompleksnim sustavima - osiguravaju baš takvo okruženje u kojem se kontrola odozgo-prema-dolje zamjenjuje decentraliziranim odlučivanjem, pravila i procedure usklađivanjem oko zajedničke vizije, a tradicionalno autoritarno liderstvo zamjenjuje se mentorstvom koje katalizira odgovornost i intuitivnost. Upravo u toj domeni trebamo tragati za konkretnim primjerima postupnog usvajanja sustavnih načela koje stručna javnost drži neophodnima u stvaranju održivog društva.

Osim otpora promjenama, drugo tipično obilježje sustava mogli bismo nazvati *poboljšanje prije pogoršanja* kada intervencijama postizemo kratkoročna poboljšanja koja potom dugoročno uzrokuju daljnja pogoršanja. Navedeno načelo potaknulo je lidere metanoičkih organizacija da se oštro suprotstave pojedinim zakonima iako bi im isti vjerojatno donijeli kratkoročnu korist. Primjerice, u doba kada su njome upravljali Swiggett i Rollwagen, AEA odnosno *American Electronics Association* suprotstavila se namjeri Reaganove administracije koja je uvođenjem ubrzane amortizacije htjela pogodovati domaćim proizvođačima jer su smatrali da će predložena mjera ograničiti djelovanje tržišnih mehanizama te onda, nakon što se kratkoročni pozitivni efekti ponište, još jače ugroziti konkurentnost američkih proizvođača.

Treće načelo sustavnog promišljanja odnosi se na potrebu usklađivanja politika *sa* silama sustava umjesto da ih se okreće protiv njih. U tom kontekstu Buckminster Fuller često je optuživao ekonomiste da ne razmišljaju sustavno te da pokušavaju "izmisliti budućnost" umjesto da se pozabave istinskim uzrocima promjena. Prilikom obraćanja dioničarima *Kollmorgena* 1982. godine, Swiggett je kritizirao Reaganov gospodarski program prvenstveno zato što "nije uspio prepoznati dugoročne sile i trendove koji potiču gospodarsku stagnaciju".

Unatoč podršci Reaganovoj namjeri da ograniči uplitanje države u poslovanje privatnih tvrtki, Swiggett je okupljenima poručio: "Najavljujući kako ćemo se u sljedeće tri ili četiri godine izvući iz krize te kako ćemo uvesti brojne promjene, predsjednik Reagan potiče velika očekivanja zaboravljajući na rizike koje takva obećanja sa sobom povlače. Naime, ne bih se čudio kada bi predsjednik, na valu velikog razočaranja



nacije, zbog toga morao napustiti ured.” U nastavku govora okupljenima je prenio spoznaje sustavnih mislilaca koji su pomnim istraživanjima zaključili da se gospodarstvo u tom trenutku nalazi usred tzv. Kondratijeve tranzicije dugog vala te da se kreće prema novoj kombinaciji dominantnih tehnologija i industrija što je tražilo aktivnu makroekonomsku potporu.

Četvrto načelo sustavnog promišljanja popularno se naziva *prenošenje tereta* (na osobu koja intervenira), a odnosi se na tendenciju

pojedinih segmenta sustava da atrofiraju u prisustvu vanjske pomoći što nadalje stvara ovisnost o daljnjim intervencijama i pomoći. Primjerice, navedeno načelo pomaže nam razumjeti spiralu državne pomoći kada pojedini subjekti, nakon što se prvi put oslone na državnu pomoć, tijekom vremena postaju sve ovisniji o njoj. (Primjer navedenog pronalazimo u hrvatskoj brodogradnji. Jednom oslonjena na državu, domaća je brodogradnja tijekom godina trebala sve veću i veću pomoć umjesto da bude obrnuto, op. ur.)

## Metanoički svjetonazor

U konačnici se može zaključiti kako se najveći doprinos metanoičkih organizacija vjerojatno očituje u njihovoj nepokolebljivoj vjeri u kreativne sposobnosti usklađenih ljudi. Brojne organizacije širom svijeta ne funkcioniraju onako kako bismo mi htjeli. Pritom se razočaranost, nezadovoljstvo, pomanjkanje motivacije, zajedničkog angažmana i neiskorištenost ljudskih potencijala uzimaju pod normalno: “Kod nas ništa ne funkcionira onako kako bi trebalo. Nažalost, iako sam nezadovoljan, jednostavno ništa ne mogu promijeniti. Žrvanj koji me svakodnevno melje prevelik je, neosjetljiv i suviše kompleksan da bih mogao na njega značajnije utjecati.” Navedena perspektiva toliko je raširena da je mnogi drže “apsolutnom istinom” i samoispunjavajućim proročanstvom. Prisutna u brojnim organizacijama i institucijama, golemi je izvor nemoći i frustracija.

Suštinu metanoičkog svjetonazora čini spoznaja o nevjerojatanj snazi grupe posvećene zajedničkoj viziji. U metanoičkim

organizacijama ljudi sebe ne smatraju bespomoćnima, već su okrenuti vjeri u moć vizije i pojedinca da samostalno utječe na vlastitu sudbinu. Dobro znaju da će odgovornim angažmanom osnažiti prvenstveno jedni druge, a potom institucije i društvo utječući tako na smislenost i svrsishodnost života.

Na ovom mjestu nameće se još jedno važno pitanje: mogu li takve organizacije postati svojevrsni katalizatori širenja i prihvaćanja metanoje u cijelom društvu? Mi vjerujemo da mogu. Tvrtke poput *Kollmorgena*, *Craya*, *Dayton-Hudsona* i *Analog Devicesa* potvrđuju naše uvjerenje. Posebno treba naglasiti kako one sebe ne vide izumiteljima neke nove filozofije, već radije čuvarima drevne vizije prilagođene realnosti sadašnjeg trenutka.

Međutim, realnost sadašnjeg trenutka je takva da se funkcioniranje društvene zajednice u velikoj mjeri temelji na uvjerenju da je pojedinac prepušten na milost

i nemilost ogromnim, nevjerojatno kompleksnim i neosjetljivim sustavima. Srećom, uvjerenja se mogu promijeniti, a kada se tako nešto dogodi, promijenit će se i sve drugo: percepcija stvarnosti pa čak i fizičko okruženje. Willis Harman o tome kaže:

*Vaša uvjerenja određuju na koji način percipirate stvarnost.*

*Vaša uvjerenja određuju sve što mislite da možete poduzeti u vezi toga.*

*Vaša uvjerenja određuju veselje i radost koju vam život daje.*

*Neka od njih zdrava su; druga to definitivno nisu. (Na životnom putu ljudi se nakupе brojnih nezdravih uvjerenja.)*

*Vaša uvjerenja mogu se promijeniti.*

*Mijenjajući vlastita uvjerenja, mijenjate svijetona-  
zor društva.*

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



Translated and reprinted by permission of SoL, Society for Organizational Learning, 2004., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Metanoic Organizations in the Transition to a Sustainable Society in Technological Forecasting & Social Change*



**Charles F. Kiefer**, osnivač i predsjednik Innovation Associates, član uprave SoL, Society for Organizational Learning.



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



# VALAMAR

HOTELS & RESORTS



## Razmazite se!

Jesen je pravo vrijeme da pobjegnute iz svakodnevne rutine i priuštite si vrijeme za sebe. Pobudite sva osjetila uz vrhunsku hotelsku uslugu u Istri i Dubrovniku te bogate sadržaje spa i wellness programa u Valamar wellness centrima. Topao bazen, sauna, masaža, peeling.... Vaše tijelo jednostavno žudi za odmorom. Obogatite li ga lokalnim gastronomskim specijalitetima upotpunjenima vrhunskim vinima, nezaboravan opuštajući doživljaj je zagarantiran.

**Informacije i rezervacije:**  
T +385 52 465 000  
E [reservations@valamar.com](mailto:reservations@valamar.com)

[www.valamar.com](http://www.valamar.com)

Obnovite duh i tijelo, nagradite se našim najboljim paketima za pravi jesenski odmor!





# Teorija sustava za profesore i menadžere

**Russell Ackoff, Edwards Deming**

**R**ussell Ackoff (1919. - 2009.), profesor emeritus na Wharton Schoolu, za života postao je jednim od najuglednijih teoretičara menadžmenta i organizacije. Najveći doprinos Ackoff je ostvario na području operacijskih istraživanja i sustavnog razmišljanja. U svojim radovima ustrajno je ukazivao na probleme koje analitički način razmišljanja posljednjih 400 godina potiče u zapadnjačkoj civilizaciji. Ključna obilježja analitičkog pristupa su:

- dijeljenje kompleksnih sustava na sastavne dijelove
- istraživanje, proučavanje i analiza dijelova
- pokušaj da se zasebno upravlja pojedinim dijelovima.

Prema zagovornicima analitičkog pristupa, kada bi se navedeni koraci redom ispravno proveli, cjelina bi trebala kvalitetno funkcionirati. Međutim, u svojim radovima Ackoff nebrojeno puta dokazuje da unapređenje dijelova može - a često to i čini - razoriti sustav. Iz tog razloga zalagao se za usvajanje sustavnog pristupa sljedećih obilježja:

- širenje perspektive kako bi se sagledao širi sustav
- širenje perspektive kako bi se ispravno razumjela uloga podsustava
- sinteza u smislu sagledavanja interakcija dijelova kako bi se razumjela cjelina.

Na temelju njegovih radova o sustavnom razmišljanju pokrenut je novi val u praksi menadžmenta kada je suradnja u organizaciji te s dionicima umnogome dobila na značaju.

**E**dwards Deming (1900. -1993.), osoba koja je svojim inovativnim pristupom i filozofijom menadžmenta snažno utjecala na poslijeratni razvoj japanske industrije. Štoviše, iako sve do svoje smrti nije bio toliko poznat i popularan u SAD-u, u Japanu su ga smatrali nacionalnim herojem zaslužnim za inovativnost i kvalitetu japanske industrije koja je osamdesetih godina prošlog stoljeća harala svijetom. Ključne poruke njegove filozofije upravljanja jesu:

- unapređenjem kvalitete tvrtka snižava troškove, povećava produktivnost i tržišni udjel,
- 94% problema u vidu defektnih proizvoda ili usluga proizlazi iz sustava, a ne od nemarnih radnika i/ili grešaka u opremi,
- pogreške u poslovanju prilika su za unapređenje,
- menadžeri koji upravljaju sustavima izvor su svih problema i sveg napretka.

Primjena sustavnog načina razmišljanja navela je i jednog domaćeg autora da naglasi značaj suradnje. Riječ je, naime, o Miljenku Cimeši koji u tekstu "Od 'reforme radnog zakonodavstva' prema 'transformaciji tržišta rada'" (<http://solcroatia.org/wp-content/uploads/Od-reforme-radnog-zakonodavstva.pdf>) zastupa tezu kako je suradnja predstavnika državnih institucija, poslodavaca i sindikata ključni preduvjet izlaska Hrvatske iz sadašnje duboke socijalno-ekonomsko-političke krize.

**Pitanje:** Za početak razgovora zamolio bih vas da pojasnite zašto su po vama sustavi i sustavno razmišljanje toliko bitni? Zašto je znanje o sustavu dobilo na značaju posljednjih godina?

**Ackoff:** Stvaranje koncepcije sustavnog razmišljanja revolucionarni je zaokret u odnosu na tradicionalni mehanicistički način razmišljanja, s nizom veoma važnih posljedica koje iz tog zaokreta proizlaze. Sustavni pristup temelji se na činjenici da je sustav cjelina, pa se kao takav ne može dijeliti na neovisne komponente. Iako svaka komponenta sustava može utjecati na ponašanje cjeline, niti jedna nema neovisan utjecaj na nju - zato što je svaki dio pod utjecajem i cjeline i drugih dijelova.

Upravo zbog toga na učinak cjeline ne bismo trebali gledati kao na puki zbroj učinaka odvojenih komponenti, već kao na produkt njihovih interakcija. Dakle, iz navedenog slijedi poruka menadžerima: efektivno upravljanje sustavom zahtijeva da se ispravno razumiju interakcije komponenti, radije nego da se razumije njihovo ponašanje promatrano odvojeno - samo za sebe.

Tipični tradicionalni pristup upravljanju i obrazovanju menadžera u zapadnom svijetu temelji se na fragmentaciji: kompleksni sustav dijelimo na dijelove, a nakon toga pokušavamo čim bolje upravljati fragmentima. Nastavljamo pretpostavljati kako će umješnim upravljanjem fragmentima

sustav u cjelini napredovati. Međutim, riječ je o pogrešnoj ideji jer je u stvarnosti moguće da se funkcioniranje zasebnog dijela unaprijedi, a da se istovremeno razori cjelina sustava. Riječ je naime o dokazanoj tezi, bilo u kontekstu obrazovanja ili poslovanja.

U prilog tome navest ću jedan jednostavni primjer: zamislite situaciju kada bismo na jednom mjestu okupili sve modele automobila na tržištu i najbolje svjetske inženjere koji bi dobili zadatak da odrede koji auto ima najbolji motor, koji ima najbolji mjenjač, ovjes, šasiju ili alternator. Nakon toga inženjeri bi dobili upute da najbolje dijelove izvade iz automobila kako bi ih potom spojili u novu cjelinu, svojevrsni superauto. Međutim, jasno je da se iz takvog pokusa ne bi rodio superauto, već puka hrpa željeza, unatoč nesumnjivoj kvaliteti dijelova. Dakle, značaj *suradnje* i *sklada* komponenti, kao suprotnost separatom djelovanju, najvažniji je doprinos sustavnog promišljanja menadžmentu.

**Deming:** Iako se čini logičnim i razumljivim, interesantno je da ljudi o tome toliko malo znaju...

**Ackoff:** Umijeće upravljanja interakcijama doista se bitno razlikuje od upravljanja aktivnostima. Procjenjuje se kako početkom 20. stoljeća 90% djelatnika u industriji nije moglo obavljati posao jednako kvalitetno kao šef, zato što su se na menadžerske pozicije promovirali najbolji djelatnici, koji su svoj posao obavljali vidno bolje od drugih. Međutim, današnje procjene govore kako 90% djelatnika svoj posao obavlja bolje od šefa.

Spomenuta situacija zahtijeva temeljitu promjenu koncepcije upravljanja koja se više ne bi trebala temeljiti na *kontroli* i *superviziji*, već na *liderstvu*. Nažalost, šefovi su nastavili

U stvarnosti je moguće da se funkcioniranje zasebnog dijela unaprijedi, a da se istovremeno razori cjelina sustava.

“kontrolirati” unatoč tome što 90% podređenih više zna o poslu od njih. Naravno da je frustracija neminovna. Šefovi nikako da shvate kako se njihova uloga stubokom promijenila; prije svega drugoga danas moraju pridobiti ljude u procesu usklađivanja i suradnje na realizaciji željenih ciljeva. Dakle, uloga menadžera je da *pojasni ishod*, prije nego način kako će se on ostvariti.

**Pitanje:** *Kako sustavnu koncepciju primijeniti u obrazovanju?*

**Ackoff:** Aplikacija sustavnog promišljanja u obrazovanju zahtijevala bi njegovu fundamentalnu transformaciju. Nažalost, trenutno se raspravlja tek o promjenama pojedinih aspekata sustava umjesto o promjeni suštine. Probleme obrazovanja prije svega vidim u zdravo za gotovo uzetim pretpostavkama koje se uopće ne propituju. Primjerice, pretpostavlja se kako ljudi nova znanja najbolje usvajaju na predavanjima. Nitko ne propituje je li to stvarno tako? Mogu odmah reći da nije. To su gluposti. Je li itko naučio materinji jezik u učionici, na predavanjima, tako što ga je netko “podučavao”? Jeste li profesionalno znanje stekli na poslu, tijekom godina iskustva i akcije,

Sadržaji koje škole nesmiljeno  
“nataču” u umove đaka i studenata  
uglavnom su zastarjeli ili pogrešni.

ili u školi? Sadržaji koje škole nesmiljeno “nataču” u umove đaka i studenata uglavnom su zastarjeli ili pogrešni. S druge strane, svatko tko je imao prilike predavati i podučavati zna koliko je naučio u tom procesu. Tako dolazimo do novog zaključka: ako želimo da ljudi doista nešto uče, trebamo ih navesti na *podučavanje*.

Osim toga, treba ukazati na razlike u kvaliteti sadržaja čovjekova uma o kojoj sustav obrazovanja ne vodi brigu. Mislim na distinkciju *podataka, informacija, znanja, razumijevanja* i *mudrosti*. Obrazovni sustav ne razlikuje ih kao takve. Shodno tome, djeca potroše godine na školovanje da bi na kraju raspolagala s mnoštvom informacija, s vrlo malo znanja, mrvicom razumijevanja te s nimalo mudrosti. U tom smislu morali bismo odgovoriti na ključno pitanje: kako ćemo organizirati sustav koji će se ravnomjernije baviti različitim sadržajima čovjekova uma?

**Deming:** Slažem se. Djeca nam polažu ispite pukim memoriranjem informacija. Um im je prepun više-manje beskorisnih informacija koje nemaju veze sa znanjem, a kamoli s ispravnim razumijevanjem ili mudrošću.

**Ackoff:** Apsolutno nemaju. Promotrite učinke obrazovanja na kreativnost. Još u najranijoj dobi djeca usvoje problematični obrazac. Kada im u školi učitelj postavi pitanje, prije nego odgovore, u sebi se upitaju koji odgovor učitelj očekuje? Riječ je o formuli za uspješno kretanje sustavom obrazovanja - odgovori onako kako se od tebe očekuje. Naravno, takvi odgovori ne mogu biti kreativni, već isključivo *poznati*.

Poticati kreativnost znači omogućiti djeci da na pitanja odgovaraju inventivno, a ne onako kako mi očekujemo. Škola čini suprotno. Škole su ubojice kreativnosti. Već godinama uspješno rekreiraju povijest ugrađujući u ljudska bića uvijek iste mentalne modele umjesto da potiču novo razumijevanje i nove perspektive.

**Deming:** Škole se koriste testovima: zakruži ispravni odgovor A, B ili C. Potom studenti odgonetavaju koji je od njih najbolji. I opet, ovdje nije riječ o znanju, nego o pukom memoriranju informacija. Primjerice, bilo bi mi mnogo draže kada bi učenik rekao u kojim okolnostima je A ispravan odgovor, a u kojim je okolnostima takav odgovor pogrešan.

Iako, razmišljati u kontekstu “ispravnih” i “neispravnih” odgovora također nije ispravno. Ponekad - a to nije rijetkost - ispravni odgovori jednostavno ne postoje. Primjerice, u školi nas uče da je dva plus tri jednako pet. To je točno ako se koristimo aritmetičkim mjerilom. Međutim, priroda umnogome funkcionira po logaritamskim mjerilima gdje dva plus tri daje šest.

**Ackoff:** U doba renesanse, kada je počeo sustavno istraživati prirodu i okruženje, čovjek je prekopirao način razmišljanja djece. Ako pažljivo pratite kako se dijete odnosi prema predmetu koji prije nije vidjelo, uočit



Vaš partner u organizacijskom i osobnom razvoju

13 godina s Vama

  
**gentis**  
REVEAL POTENTIAL. EMBRACE CHANGE.

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



ćete proces učenja koji se odvija u tri koraka. Prvi korak koji dijete poduzima rastavljanje je predmeta na dijelove. U drugom koraku pokušava razumjeti kako se svaki dio ponaša. U trećem koraku razumijevanje dijelova nastoji prenijeti na razumijevanje cjeline. To se zove *analiza*. Posljednjih 400 godina analiza dominira zapadnjačkim načinom razmišljanja. Štoviše, u svakodnevnom govoru pojmove ‘analiziranje’ i ‘razmišljanje’ gotovo da izjednačavamo i koristimo kao sinonime. Rastavi kompleksan problem, pokušaj shvatiti pojedine dijelove pa ih nakon toga spoji u cjelinu. Na isti način pristupamo upravljanju odnosno menadžmentu.

Poslovnu organizaciju ili obrazovni program rastavljamo na odjele ili discipline, potom tako dobivene komponente nastojimo umješno voditi kako bismo ih zatim opet spojili u cjelinu. Srećom, posljednjih godina znanost je otkrila i dokazala nedostatke takvog načina razmišljanja. Jednostavno, sustav se ne može rastaviti na komponente, a da se pritom ne izgube esencijalna obilježja cjeline budući da sustav obilježavaju interakcije dijelova, mnogo više nego dijelovi uzeti sami za sebe. Primjerice, kada kažemo ‘automobil’, tada

U svakodnevnom govoru pojmove ‘analiziranje’ i ‘razmišljanje’ gotovo da izjednačavamo i koristimo kao sinonime.

ne mislimo na hrpu dijelova. Hrpa dijelova je hrpa dijelova, to nije ‘automobil’. Tek kada se upusti u smislene interakcije, ‘hrpa dijelova’ postaje ‘automobilom’.

Dakle, kada se upuštamo u analizu sustava lomeći ga na dijelove, nepovratno gubimo suštinska obilježja cjeline. Stoga nam analiza malo pomaže u pokušajima da shvatimo ponašanje sustava. Iako analizom možemo saznati o strukturi sustava te ponekad i o tome *kako* sustav funkcionira, odgovoru na ključno pitanje *zašto* sustav baš tako funkcionira ne trebamo se nadati. Primjerice, Englezi voze lijevom stranom ulice. U njihovim automobilima upravljač je s desne strane, a u našima s lijeve. Nijedan inženjer na svijetu neće vam objasniti zašto je to tako...

**Deming:** Tako je. *Sustav ne može razumjeti sam sebe.* Objašnjenje o sustavu nikada neće pronaći unutar sustava, već isključivo izvan sustava.

**Ackoff:** U kontekstu prethodno započetog primjera o tome zašto su volan i ručica mjenjača smješteni negdje na lijevoj, a negdje na desnoj strani, moramo se obratiti širem sustavu vraćajući se u povijest.

U srednjem vijeku, vitez je uvijek bio oprezan kada bi mu na putu ususret dolazio nepoznati putnik. Budući da je bio dešnjak, jahao bi lijevom stranom ceste da u slučaju potrebe desnom rukom lakše posegne za mačem. Kada su američki inženjeri dizajnirali automobile, zacijelo nisu razmišljali o vitezovima. Međutim, zasigurno su imali na umu da su ljudi uglavnom dešnjaci pa su im prilagodili sučelje. Dakle, kao i u ovom primjeru, objašnjenje sustava dolazi nam izvvana, a ne iznutra.

**Deming:** Vrlo interesantno zapažanje.

**Ackoff:** Za razliku od analize, u prvom koraku *sinteze* sadržaj koji želimo razumjeti promatramo u kontekstu šireg sustava.

U drugom koraku analize pojašnjavamo ponašanje svakog dijela odvojeno. U drugom koraku sinteze objašnjavamo ponašanje cjeline. Dakle, ako pokušamo objasniti što je to 'sveučilište', tada prvo moramo objasniti 'obrazovni sustav' kao širu cjelinu koje je sveučilište samo jedan dio.

U trećem koraku analize spajamo spoznaje o ponašanju dijelova u koherentnu cjelinu. U trećem koraku sinteze razumijevanje cjeline raščlanjujemo u razumijevanje dijelova kako bismo prepoznali ulogu dijelova u funkcioniranju cjeline.

Najbolji odgovor na pitanje o tome kako potaknuti ljude da sustavno razmišljaju ponudio je davnih 1950-ih predsjednik kompanije *Bell Telephone Laboratories*, osmislivši proceduru koja je poslije nazvana *idealizirani redizajn*. Prema njegovim riječima "...o sustavu možemo kreativno razmišljati jedino ako zamislimo da ga više nema, da je iznenada uništen, sraunjen sa zemljom."

Tehnikom 'idealiziranog redizajna' rekreirate cjelinu sustava, pridodajući potom dijelovima obilježja cjeline što je suprotno analitičkom pristupu koji nas navodi da shvatimo cjelinu proučavajući dijelove. U tekstovima o unapređenju kvalitete često ističete kako se osnovni zadatak menadžera očituje u ispravnom postavljanju sustava te da je taj zadatak mnogo važniji od pitanja kvalitete dijelova. Zasebno unapređenje kvalitete separatnih dijelova neće nužno unaprijediti kvalitetu sustava u cjelini.

**Deming:** Istina. Riječ je o centralnoj poruci mojih radova.

Za razliku od analize, u prvom koraku *sinteze* sadržaj koji želimo razumjeti promatramo u kontekstu šireg sustava.

**Ackoff:** Osim toga, važnim držim što kontinuirano upozoravate kako u kontekstu sustavne koncepcije "izbjeci ono što ne želimo" ne znači da ćemo "dobiti ono što želimo". Savjet menadžerima: pokušajte postići ono što želite jer vam izbjegavanje neželjenih posljedica neće previše pomoći.

Primjerice, kada smo se pomoću Volsteadova zakona (zabrana prodaje i točenja alkohola u vrijeme prohibicije) pokušali riješiti alkoholizma, procvjetao je organizirani kriminal. Kada smo pokušali iskorijeniti

Tehnikom 'idealiziranog redizajna' rekreirate cjelinu sustava, pridodajući potom dijelovima obilježja cjeline što je suprotno analitičkom pristupu.

Menadžeri bi se trebali baviti efektivnošću, tj. trebali bi nastojati 'činiti prave stvari' umjesto da se, kao sada, svojski trude učinkovito obavljati krive stvari.

kriminal masovnim zatvaranjem kriminalaca, pokazalo se da su zatvori "obrazovno-odgojne ustanove" za poticanje novog kriminala budući da su zatvorenici po odsluženju kazne redovito ponavljali nedjela. Dakle, sve dok intervencijama ne pokušamo stvoriti ono što želimo, vrlo ćemo vjerojatno ugroziti performanse sustava. Što vi mislite, koliko značajnu ulogu igra dizajn u kvaliteti?

**Deming:** Riječ je o "nultoj fazi" koja je zapravo najvažnija. U tu fazu trebali bismo uložiti najviše napora i novca.

**Ackoff:** Tako je. 'Redizajn' je ključni pojam, a ne 'unapređenje'. U bilo kojoj sferi društvenog života, teško se odlučujemo na temeljiti redizajn iako je funkcionalnost proizvoda koje koristimo nezadovoljavajuća. 'Unapređenje kvalitete', o kojem se toliko razgovara, nedovoljno je.

**Deming:** O time pišem u novoj knjizi. Itakako je moguće potpuno ukloniti kvarove, lomove i druge defekte kvalitete, a da tvrtka potom završi u stečaju.

**Ackoff:** Peter Drucker o tome je rekao: "Menadžeri glavninu vremena posvećuju

nastojanjima da 'poprave stvari' umjesto da razmišljaju o tome bave li se 'pravim stvarima'. Riječ je o fundamentalnoj razlici. Prvi dio Druckerove poruke odnosi se na *učinkovitost*, a drugi na *efektivnost*. Menadžeri bi se trebali baviti efektivnošću, tj. trebali bi nastojati 'činiti prave stvari' umjesto da se, kao sada, svojski trude učinkovito obavljati krive stvari.

**Deming:** Izvrsna misao.

**Ackoff:** Gledamo li na korporaciju kao cjelinu, uočavamo dvije osnovne djelatnosti: trošenje resursa i održavanje nove potrošnje putem proizvodnje dobara i usluga. Kada matematičkim putem od potrošnje koju je kompanija omogućila oduzmemo utrošene resurse, dobijemo razliku koja se naziva *novostvorena vrijednost* ili *novostvoreno bogatstvo*. Dakle, s društvene točke gledišta uloga korporacije dvojaka je, a jedna od tih uloga - stvaranje nove vrijednosti - poznata je i svima razumljiva. Međutim, do sada se malo vodilo računa o drugoj, jednako važnoj ulozi: *raspodjeli bogatstva* putem produktivnog rada.

U tom smislu možemo slobodno zaključiti da korporacije nisu ozbiljno shvatile drugu društvenu ulogu koja se očituje u odgovornoj distribuciji bogatstva. U to se možemo uvjeriti svakoga dana jer su novine prepune vijesti o otpuštanjima. Dakle, umjesto da maksimaliziraju produktivnu zaposlenost, one čine suprotno. Ne čini li vam se da se Japanci više brinu o svojim djelatnicima nastojeći im osigurati produktivno zaposlenje od Amerikanaca?

**Deming:** Daleko više. Čini se kako je ta obveza utkana u kulturu istočnjačkog društva.

**Ackoff:** Nije li interesantno da se ROI - povrat na investicije (engl. *return on investment*)

- prometnuo u najčešće korištenu mjeru za vrednovanje poslovnih performansi? Nije li interesantno da investicije mjerimo isključivo novcem ili materijalnom imovinom? Pritom treba reći kako novac mnogo učinkovitije koristimo nego ljudski rad. Najoptimističnije procjene govore o tome da sustavi uspijevaju koristiti tek trećinu sveukupnih sposobnosti djelatnika. Kada bismo druge resurse koristili na sličan način, tvrtka bi brzo propala.

Što bi se, primjerice, dogodilo kada bi organizacije - budući da je rad najvredniji resurs - kao osnovnu mjeru performanse uzele ROL, povrat na uloženi rad (engl. *return on labor*), umjesto ROI-ja? Imate li novac, a nemate ljude - malo toga možete učiniti. Međutim, ako imate ljude, a nemate novac - mogućnosti ostaju otvorene.

U čemu se, prema vašem mišljenju, razlikuje japanski i američki pristup menadžmentu?

**Deming:** Mislim da japanski menadžeri na sustav gledaju iz *win - win* perspektive koja promovira suradnju.

**Ackoff:** Dakle, menadžeri i radnici nisu u konfliktu? Ne vide se protivnicima?

**Deming:** Ne. U Japanu nije tako. Što se događa kada japanska tvrtka upadne u nevolje? Prvo se smanjuju, a potom se prestaju isplaćivati dividende. Potom uprava i visokopozicionirani menadžment sam sebi umanjuje plaće. Nakon toga se svaki iznad prosječno plaćeni djelatnik - a to su uglavnom menadžeri - svodi na prosjek. Posljednji korak, ako prethodni nisu rezultirali poboljšanjem, odnosi se na djelatnike: umirovljenje starijih te na kraju smanjivanje plaća. Osim toga, visina najviše i najniže plaće u Japanu se kreće u omjeru četiri naprema jedan.

**Ackoff:** Neki dan u *The Wall Street Journalu* objavljen je članak o predsjedniku *Coca Cola* kojem je navodno isplaćen bonus u dionicama vrijednim 81 milijun US\$! U Japanu je nezamislivo da se tako nešto dogodi, zar ne?

**Deming:** Točno. To se tamo ne može dogoditi.

**Ackoff:** Mislite li da su poslovne škole krive za takvu praksu?

**Deming:** Koja je svrha poslovnih škola uopće? Umjesto da studente podučavaju transformaciji, poslovne škole se bave opisivanjem poslovnog okruženja, a da pritom rijetko kada poniru u suštinu. Osim toga, tko će studente podučiti o transformaciji? Tko zna kako se ona provodi?

**Ackoff:** Izgleda mi da su aktivnosti poslovnih škola usmjerene u dva osnovna smjera. Prvi se očituje se u podučavanju stručnim terminima koje studenti potom autoritativno koriste u raspravama o temama koje ne razumiju. Druga djelatnost ogleda se u pripremanju studenata na umješno prikriivanje argumenata kada im isti ne idu u prilog. Tako "educirani" studenti potom odlaze u svijet i ponavljaju greške prethodnika.

Japanski menadžeri na sustav gledaju iz *win - win* perspektive koja promovira suradnju.

# SLOBODNA ŽIVOTNA ENERGIJA

Ono sto se ne može kupiti novcem... Možete učiniti za sebe...  
Poklanjamo Vam radioncu:

## Učinkovito ususret zdravlju!

Fitness Centar Lovorka  
Rujevica 6, Rijeka

[www.fitnesslovorka.hr](http://www.fitnesslovorka.hr)

### 8. siječanj 2014.

Yoga, Tai Chi, Bioenergija, Meditacija, tehnike disanja, ples, muzika, opuštanje, puno smijeha, čeka vas na četverodnevnoj radionici posvećenoj vašem zdravlju.

Radionica traje četiri uzastopna dana.  
četvrtak i petak od 16:30 do 19:00 sati  
subotu i nedjelju od 15:00 do 17:30 sati

*Sada je vrijeme da najbolje iskoristite  
Trenutak, posvetite sebi pažnju za cjelovit  
uravnotežen rast.*

**Jednog su mudraca pitali:**

*Koje su tri stvari najbitnije u životu, a na koje možes utjecati?*

**On je odgovorio:**

*Vitalnost, Dugoviječnost, Mir u duši*

Za vitalnost je potrebno zdravo tijelo, gipko, razgibano, opušteno, izdržljivo, pokretno bez energetske blokove.

Dugoviječnost se postiže unosom životne energije (prana, chi, bioenergija,...). To činimo putem disanja, vodom, hranom, boravkom u prirodi, meditacijom i ostalim tehnikama.

Otvoren um, mir u duši i zdravo razmišljanje najučinkovitije dostižemo meditacijom.

rezervacije kod bioterapeuta  
na tel: 091/893 19 72



Predsjednik *Honda Motor Companyja* jednom je prilikom rekao kako se “ne plaši konkurencije... sve dok američko gospodarstvo regrutira vodeće menadžere na tzv. ‘poslovnim školama’”.

**Deming:** U Japanu ne gledaju s nekim prevelikim poštovanjem na koncepciju ‘poslovnih škola’...

**Ackoff:** Povežemo li ideje koje smo dosad spomenuli u smislenu cjelinu, shvaćamo kako je najveći grijeh počinjen još u doba renesanse kada smo prvi put u povijesti proanalizirali čovjekove aktivnosti podijelivši ih u tri osnovne kategorije: *rad*, *igru* i *učenje*. Potom smo svaku od navedenih aktivnosti institucionalizirali u zasebnim ustanova. Tako smo dobili škole u kojima se ne smijemo zabavljati niti bilo što drugo činiti osim učiti. Za zabavu nam služe mjesta poput nogometnog stadiona na kojima se isključivo zabavljamo i ništa ne učimo. Na kraju smo stvorili tzv. radna mjesta na kojima se ne smijemo zabavljati niti učiti, već isključivo proizvoditi (proizvode ili usluge).

Stvorili smo tri različita tipa institucija koje ne mogu surađivati. Polako postajemo svjesni da ne možemo postići učinkovitost u bilo kojoj od navedenih domena ako ne koristimo integralni pristup. Dakle, nasušno nam je potrebna reintegracija posla, zabave i učenja.

S time u vezi dogodilo se nešto interesantno. Naime, prošle godine prvi put u povijesti iznos koji su američke kompanije potrošile na edukaciju nadmašio je izdatke države za sve američke univerzitete i srednjoškolske ustanove zajedno. Činjenica je da su korporacije postale najvažnijom obrazovnom institucijom u zemlji, bilo to dobro ili loše.

U Japanu ne gledaju s nekim prevelikim poštovanjem na koncepciju ‘poslovnih škola’.

**Deming:** Šalju li kompanije svoje ljude na fakultete?

**Ackoff:** Ne. Iznosi koje spominjem odnose se na *in house* edukaciju. Primjerice, neke korporacije, poput IBM-a, navodno investiraju i do 20% budžeta osobnih dohoda u edukaciju čime posao prestaje biti odvojen od učenja. S druge strane pokret za unapređenje kvalitete radnog života nastoji ukloniti odvojenost između posla i zabave.

Još jedan aspekt opisanog cijepanja života u tri različite kategorije očituje se u daljnjem cijepanju kategorija na nove podkategorije. Tako nastaje jedan od najštetnijih mitova obrazovanja o postojanju tzv. fizikalnih problema, bioloških problema, političkih problema, ekonomskih problema i slično. Međutim, u stvarnosti tako nije. Prefiksi koje pridodajemo riječi “problem” ne govore nam apsolutno ništa o problemu, već isključivo o stajalištu (mentalnom modelu) osobe koja se dotičnim problemom bavi.

Prije nekog vremena doživio sam interesantno iskustvo. Ne znam je li ti poznato da već niz godina sudjelujem u radu grupe koja nastoji unaprijediti kvalitetu života crnačkog geta Mantua u Philadelphiji.

Nasušno nam je potrebna  
reintegracija posla, zabave i učenja.

U mojem uredu redovito se sastajemo s liderima lokalne zajednice, s time da nam se obično pridružuju predstavnici akademske zajednice i lokalni poduzetnici. Tijekom jednog od tih sastanka, u ured je ušla uznemirena žena i prenijela nam tužnu vijest o iznenadnoj smrti istaknute osamdeset trogodišnje društvene aktivistice zaslužne za osnivanje kluba umirovljenika i izgradnju vrtića za djecu samohranih majki.

U sobi je zavladała tišina. Sjedeći za stolom, razmišljali smo o tome jesmo li propustili nešto napraviti, jesmo li joj - možda

Prošle godine prvi put u povijesti iznos koji su američke kompanije potrošile na edukaciju nadmašio je izdatke države za sve američke univerzitete i srednjoškolske ustanove zajedno.

indirektno - ipak mogli pomoći. Prije dvadeset godina, kada smo započeli s aktivnostima, četvrt nije imala liječničku skrb. Uočivši problem, vrlo brzo nagovorili smo vodeće ljude obližnje gradske bolnice da u Mantuu otvore polikliniku kako bi se stanovnicima osigurala medicinska skrb. S obzirom na to da je žena o kojoj govorim imala bolesno srce, toga jutro posjetila je kliniku radi redovne mjesečne kontrole. Liječnici su konstatařali da je sve u redu pa se stoga sretna vraćala kući na četvrti kat vremenšne i dotrajale zgrade. Nažalost, dok se uspinjala stepenicama, srce je popustilo pa je nesretna žena pala na pod i ostala na mjestu mrtva.

U uredu, nakon izvjesnog vremena prvi je progovorio profesor medicine: "Stalno na to upozoravam. Imamo premalo liječnika! Da smo promptno reagirali i doveli veći broj liječnika na kliniku, ovako nešto ne bi se nikada dogodilo. Organizirali bismo redovne kućne posjete pa žena ne bi morala toliko hodati." Uredom je opet zavladała tišina.

Potom se oglasio ekonomist koji je sjedio do mene: "Nije stvar u liječnicima... ima ih i previše. Problem je u tome što su pretežno privatnici. Stvar je jednostavna; žena si nije mogla priuštiti kvalitetnu pomoć. Problem leži u nerazvijenosti sustava socijalne i medicinske skrbi." Uredom je opet zavladała tišina.

Tada je riječ uzeo mladi profesor arhitekture: "Zašto u zgrade nismo ugradili liftove?" Potom se javila profesorica socijalne skrbi: "Šteta što tako malo znate o toj ženi. Primjerice, ne znate da ima sina, uspješnog i bogatog pravnika, partnera u jednoj od vodećih državnih odvjetničkih tvrtki. Oženjen je, ima dvoje djece i živi u prekrasnoj kući. Da se nije otuđila od sina, umjesto u



nepreglednim stepenicama, danas bi uživala u blagostanju.”

Dakle, postavlja se pitanje: na koji način definirati navedeni problem? Je li on ekonomski, medicinski, arhitektonski ili pak problem koji spada u područje socijalne skrbi? Na isti način podučavamo djecu: prije svega drugoga, svrstaj problem u neku kategoriju! Takav pristup mogli bismo slobodno nazvati “anti-sustavnim”. U organizacijama ne postoji išta nalik “marketinškim”, “proizvodnim” ili “financijskim” problemima. Riječ je isključivo o perspektivi.

Uvijek moramo imati na umu da bilo koji “problem” na koji nailazimo u poslovanju uvijek izvire iz interakcija pa ga zato moramo sagledati u cjelini.

**Deming:** Utvrdi li direktor proizvodnje da se u pogonu smanjila produktivnost, situaciju će nazvati “problemom proizvodnje” te se potom svojski truditi da navedeni problem riješi intervencijama pod njegovom kontrolom. Međutim, pravo rješenje problema vrlo vjerojatno nalazi se negdje drugdje.

**Ackoff:** Tako je. Upravo ste opisali najveći problem menadžerske prakse s kojim se svakodnevno susrećem. Kada će ljudi već jednom shvatiti? Sustav je sustav, komponenta je komponenta. Kada bismo učestala nastojanja koja se bave popravljanjem simptoma u komponentama zamijenili širom sustavnom perspektivom, osobna učinkovitost dramatično bi im porasla!

**Deming:** Sjećate se da smo početkom dvadesetog stoljeća još uvijek slijepo vjerovali u Newtonov svjetonazor prema kojem univerzum nije bio drugo doli ogroman i hladan stroj. Prema Newtonovoj koncepciji,

U organizacijama ne postoji išta nalik “marketinškim”, “proizvodnim” ili “financijskim” problemima. Riječ je isključivo o perspektivi.

svemir je nalikovao satnom mehanizmu koji je Bog stvorio da ga koristi radi ostvarenja svoje volje.

U trenutku kada smo se počeli baviti menadžmentom, na organizacije smo primijenili isti svjetonazor; organizacije su bile strojevi koje su stvorili Bogovi (vlasnici), koji su se njima koristili radi ostvarenja svoje volje, prema vlastitoj zamisli. Pritom radnici nisu bili više od puke zamjenjive komponente.

Stoga je vlasnik vladao gotovo bez ikakvih ograničenja, države ili nekog trećeg entiteta. Zapošljavao je prema svojoj volji, otpuštao je prema svojoj volji i plaćao je doslovce prema svojoj volji. Međutim, po završetku Prvog svjetskog rata opisana koncepcija radikalno se promijenila zbog jednog vrlo važnog razloga.

Temeljni problem s kojim su se suočavali američki poduzetnici dvadesetih godina prošlog stoljeća mogao bi se svesti na pitanje: je li pametnije ograničiti rast i zadržati kontrolu ili poticati rast nauštrb kontrole? Riječju, ključno je bilo odgovoriti na pitanje o tome je li pametnije ostati u privatnom vlasništvu ili izaći na burzu?

Na nastanak novog fenomena *menadžmenta* prvi je upozorio Drucker odmah ga izjednačivši s nastankom svećenstva koje je po odlasku Isusa Krista preuzelo komunikaciju između čovjeka i Boga.

Što se tada dogodilo? Iznenada, nestao je Bog, a to je - složiti ćeš se sa mnom - vrlo bitna promjena. Gotovo preko noći iščezlo je Božje prisustvo i moć koji su se transformirali u amorfnu apstraktnu formu 'korporativnog dioničarstva' - dvjesto pedeset tisuća ljudi razbacanih po cijeloj zemlji. Očitim je tada bilo da će se pojaviti komunikacijski problemi na relaciji radnici - amorfnu apstraktnu forma.

Tako je nastao menadžment, kao nova institucija koja je trebala unaprijediti komunikaciju među novostvorenim interesnim grupama. Na nastanak novog fenomena *menadžmenta* prvi je upozorio Drucker odmah ga izjednačivši s nastankom svećenstva koje je po odlasku Isusa Krista preuzelo komunikaciju između čovjeka i Boga. Menadžment je aklamacijom nametnuo da poznaje Božju volju (vlasnika, dioničara) na isti način na koji su to uradili svećenici nametnuvši vjerovanje kako je samo njima dano da komuniciraju s uzvišenim bićem.

Malo-pomalo, navedene promjene promijenile su način razmišljanja o organizacijama koji je postao više organski, a manje mehanicistički; s obzirom na to da su sada bile "živa bića", organizacije su iznenada

dobile svrhu: *preživljavanje* i *rast*. Na profit se u korporacijama, kako je to lijepo Drucker zapazio, počelo gledati "kao na kisik u ljudskom biću". Dakle, poput kisika u ljudskom tijelu, profit više nije bio "razlog postojanja", već više "neophodni čimbenik života".

Tijekom Drugog svjetskog rata dogodila se nova promjena svjetonazora: organizacije smo iznenada počeli poistovjećivati s *društvenim sustavima* te je stoga polako došlo do promjene razumijevanja temeljnih nositelja svrhe - *preživljavanja* i *rasta*. Naime, osnovna svrha društvenih sustava, koja do danas nije ispravno shvaćena, očituje se u *razvoju*, a ne u *rastu*. Primjerice, razvijati se možete čak i onda kada nema rasta, a također možete rasti kada nema razvoja. Iako raste, za hrpu smeća ne možemo reći da se razvija.

Dakle, što je to *razvoj*? Čini mi se da je riječ o najvažnijoj koncepciji koju zapadni svijet nikako da shvati. Rast mjerimo povećanjem ili smanjenjem životnog standarda, a razvoj povećanjem ili smanjenjem kvalitete života. Razvoj se očituje u uvećanim sposobnostima zadovoljenja ne samo vlastitih već i potreba drugih.

Izgleda da zapadnjački svijet prolazi kroz fazu buđenja te da je konačno spoznao kako kontinuirano povećanje životnog standarda često podrazumijeva kontinuirani pad kvalitete života.

U tom kontekstu još je važno naglasiti da je rast primarno ekonomska koncepcija, a da razvoj nije ekonomska, nego estetska koncepcija. Zapadnjačko društvo konačno se počelo baviti estetskom dimenzijom života koja je posve zanemarena u odnosu na znanstvenu i gospodarsku te manje na etičku dimenziju života.

Situaciju možemo usporediti s konjskom zapregom u kojoj tri konja (znanost, gospodarstvo i etika) trče, a četvrti (estetika) stoji na mjestu.

Želimo li u ljudskoj zajednici doista potaknuti razvoj, tada više pažnje moramo posvetiti estetskim aspektima života nauštrb znanosti i ekonomije, što ne znači da bismo trebali prekinuti znanstveni i ekonomski razvoj, već da bismo ga trebali uravnotežiti s etičkim i estetskim. Naša kultura uglavnom je fokusirana na znanost i ekonomiju.

**Ackoff:** Posebno je žalosno što se toliko bavimo "ekonomijom", iako je zapravo riječ o pseudoznanosti, a ne o pravoj, istinskoj znanstvenoj disciplini. Meni ona više nalikuje na politiku koja se prerušila u novo ruho. Riječ je o posve apstraktnom sustavu koji ni po čemu nije povezan s realnošću. Unatoč tome, u medijima svakodnevno svjedočimo brojnim bespredmetnim raspravama u kojima ekonomisti diskutiraju o "ekonomiji" koja zapravo ne postoji. Riječ je tek o jednom aspektu sustava koji ne može postojati ni funkcionirati neovisno od drugih.

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



Translated and reprinted by permission of *The W. Edwards Deming Institute*, 2013., all rights reserved.



**Russell Ackoff** (1919. - 2009.), profesor emeritus na *Wharton Schools*, jedan od najpoznatijih teoretičara menadžmenta i organizacije koji je najveći doprinos ostvario na području operacijskih istraživanja i sustavnog razmišljanja. Autor je dvadeset i tri knjige od kojih su najpoznatije *Redesigning the Future*, *The Art of Problem Solving* i *Creating the Corporate Future*.



**Edwards Deming** (1900. - 1993.), ugledni profesor i još ugledniji poslovni savjetnik koji je presudno utjecao na spektakularni gospodarski razvoj Japana nakon završetka Drugog svjetskog rata, te na obnovu američke automobilske industrije u kasnim osamdesetim prošlog stoljeća. Pojedini stručnjaci njegove revolucionarne ideje uspoređuju s onima Kopernika, Darwina i Frojda smatrajući ga "ocem treće faze industrijske revolucije".

# 26. PREDSDJEDNIŠKI FORUM IEDC-POSLOVNE ŠKOLE BLED:

## Svijet nije umrežen u mjeri u kojoj mi mislimo da jeste



Stotinjak uglednih lidera iz politike i gospodarstva četrnaest zemalja okupilo se sredinom studenog na 26. Predsjedničkom forumu IEDC-Poslovne škole Bled. Forum je otvorio g. Borut Pahor, predsjednik Republike Slovenije, istaknuvši u uvodnom govoru (na fotografiji gore uz dr. Danicu Purg, IEDC): „Globalno svjetsko gospodarstvo posljednjih 50 godina uvećalo se pet puta, a procjene govore kako će se uz jednake stope rasta do 2100. godine uvećati još 80 puta. Međutim, vjerujem da globalizacija ne predstavlja prijetnju za Sloveniju već naprotiv, priliku da upotrijebimo svoj um, odnosno svoje znanje. Pritom više moramo slušati mlade kako bismo im omogućili da nam predstave svoje ideje jer samo tako možemo promijeniti svijet. Ne sumnjam da će godine pred nama iznjedrili nove, genijalne tehnološke inovacije koje će stubokom izmijeniti sadašnji način rada i ekonomski model privređivanja.“

Potom je dr. **Pankaj Ghemawat**, profesor na poslovnoj školi IESE u Španjolskoj i glavni predavač foruma, iznio ključne zaključke knjige World 3.0 (Svijet 3.0) za koju je nedavno primio nagradu Thinkers50 Best Business Book Award. U Svijetu 1.0 razmjeri međunarodne suradnje zanemarivi su, a svjetsko je gospodarstvo uglavnom sastavnica nacionalnih gospodarstva. Druga krajnost je Svijet 2.0 koji predviđa raspadanje nacionalnih država i potpuno brisanje granica između zemalja.

Svijet 3.0 je, pak, neka vrsta ‘srednje’ situacije koja uvažava važnost međudržavnih granica, a da istodobno ne zanemaruje važnost prekograničnih tokova. Po mišljenju dr. Ghemawata, upravo se treća opcija najviše približila stvarnosti jer svijet ni izbliza nije umrežen koliko mi mislimo da jeste. “Predodžbe o umreženom svijetu ne temelje se na relevantnim podacima. Situacije je posve drugačija. Primjerice, na listi Fortune Global 500 tek je 0,1% multinacionalnih kompanija, manje od 5% izvoznih kompanija, a samo 14 posto predsjednika uprava dolazi izvan zemalja u kojima njihova tvrtka ima sjedište.“



Dr. Pankaj Ghemawat: Hrvatska se nalazi na 57. mjestu prema stupnju globaliziranosti među 140 zemalja svijeta.

Dr. Ghemawat, koji se na Harvard upisao u 16. godini života i doktorirao u 24. postavši najmlađim profesorom u povijesti te ustanove, istaknuo je kako su i visoko globalizirane tvrtke čvrsto ukorijenjene u nacionalnoj kulturi. "Kao primjer, spomenut ću BMW. Kompanija je naime dugo vremena odbijala u svoje automobile namijenjene američkom tržištu ugraditi držače za šalicu kave, premda su dobro znali kako ih američki kupci drže 'nužnom opremom' u automobilu."

"Ukupnu globalizaciju svijeta procjenjujem na razini od 10 do 25 posto," kaže dr. Ghemawat, oslanjajući se na podatke svoje analize DHL-ov indeksa globalne povezanosti koja dubinski prati razmjere trgovinske razmjene, te razmjene kapitala, informacija i ljudi u 140 zemalja. Sveobuhvatna analiza procesa globalizacije koja je uključila milijun podatkovnih mjesta u razdoblju od 2005. do 2012. godine pokazuje kako se nismo baš previše približili 'svijetu bez granica'. Navedena analiza pokazala je da se Hrvatska nalazi na 57. mjestu prema stupnju globaliziranosti među 140 zemalja svijeta.

### Jeste li znali da:

- 90% svjetskog stanovništva nikada neće napustiti svoju rodnu zemlju?
- 2% sveukupnih telefonskih razgovora odnosi se na međunarodne pozive?
- 95% novosti koje dopiru do ljudi proizlazi iz domaćih izvora ?
- 1% poštanskih pošiljaka prelazi državne granice?
- 85% prijatelja na Facebooku čine sunarodnjaci?

## 2013 UNICREDIT AAA NAGRADE

UNICREDIT AAA nagrade javno su priznanje uspješnim diplomantima IEDC-Poslovne škole Bled za dostignuća u karijeri, liderstvu, društveno odgovornom ponašanju i doprinosu razvoju škole. Diplomanti IEDC-Poslovne škole Bled uključeni su u 15 alumni klubova širom svijeta među kojima hrvatski IEDC Alumni klub - osnovan prije dvadeset i jednu godinu - predvodi po tradiciji.



Dr. **Danica Purg**, direktorica i dekanica IEDC-Poslovne škole Bled, na UNICREDIT Alumni Achievement Award Forumu koji je bio netom po završetku Predsjedničkog foruma, dodijelila je nagradu za 2013. godinu **Miroslavu Klepaču**, članu Uprave Podravke (Hrvatska), koji je na Executive MBA studiju IEDC-a diplomirao 2000. godine. Ostali dobitnici su **Dimitrije Knjeginjić**, Lafarge Srbija (Srbija), **Aleksander Zalaznik**, Danfoss Trata (Slovenija), **Hakif Gashi**, Meridian Corporation (Kosovo) i **Iztok Seljak**, Hidria (Slovenija).

*Na fotografiji gore:* Miroslav Klepač, Podravka (na fotografiji sa prof. Danicom Purg): Moje osobno geslo glasi: Stavimo slona na stol! Naime, u zahtjevnim izazovnim situacijama, kada svi znaju da nešto nije u redu te misle kako će to samo od sebe proći, 'staviti karte na stol' i otvoreno igrati najbolji je izbor.

Više informacije i foto galerija: [www.iedc.si](http://www.iedc.si)

qCaffe



# Časno i nečasno liderstvo

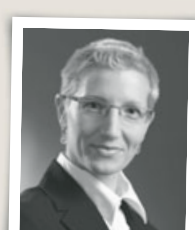
*Gledano kroz povijest, nove ideje uglavnom su nastajale u neformalnim razgovorima u gostionicama, barovima, crkvama i na sličnim mjestima. Pokretači velikih promjena često bi znali reći: "Sve se pokrenulo s mrtve točke kada smo počeli međusobno razgovarati". U tu svrhu služi nam i qCaffe. Na kavi s domaćim i stranim liderima, poduzetnicima, znanstvenicima i drugim interesantnim ljudima razgovarat ćemo o raznim temama s područja liderstva, menadžmenta, organizacijskog razvoja pa čak i šire. Na drugom qCaffeu našli su se:*



**Darko Cesar**  
predsjednik uprave,  
Basler osiguranje Zagreb



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



**Daniela Miljan**  
Executive Mentor &  
Coach, i Organizational  
Development Specialist



**Ivan Miljan**  
poslovni savjetnik,  
programski direktor  
ISOD - *Integral School of  
Organization Development*



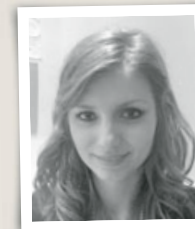
**Mirna Radošević**  
direktorica *Salveo CEE*  
za Hrvatsku, Bosnu i  
Hercegovinu, Srbiju,  
Crnu Goru i Poljsku



**Boris Trupčević**  
direktor za Hrvatsku,  
*Styria Media International*



**Igor Zlatevski**  
direktor u Sektoru  
za strategiju Grupe  
i poslovne inovacije,  
*Hrvatski Telekom d.d.*



**Anamarija  
Čatipović**  
specijalist za razvoj  
ljudskih potencijala,  
*Podravka d.d.*

**Danijela Miljan:** Na drugom *qCaffen* željeli bismo razgovarati o samoj suštini liderstva; o čemu se tu zapravo radi, zašto se o tom fenomenu toliko priča, je li riječ o urođenoj sposobnosti - ako liderstvo uopće jest "sposobnost" - ili o sposobnosti koja se tijekom života razvija? Dakle, pokušajmo za početak razgovarati o tome što je to liderstvo.



**Z**a mene, riječ je o toliko kompleksnom fenomenu da ga se riječima ne može opisati. Što god da kažeš o toj temi, nekako se čini površnim. Prije *qCaffea* surfala sam malo internetom u potrazi za nekom primjerenom definicijom. Moram priznati da nisam naišla na neku koja me je dirnula, iza koje mogu stati i reći "to je to". Za mene je liderstvo "umijeće upravljanja ljudima". Međutim, nakon što sam to izrekla, definicija mi se opet čini manjkavom. Liderstvo zasigurno nije puka "vještina" koju možemo tek tako usvojiti. Upravo u tome pronalazim razloge za brojne debate na tu temu. Promotrimo li pažljivije situaciju u današnjem turbulentnom, dinamičnom i nepredvidivom društvu, nasušna potreba za kvalitetnim liderstvom očita je. Kako drugi gledaju na to?

**“** Za mene, riječ je o toliko kompleksnom fenomenu da ga se riječima ne može opisati. Što god da kažeš o toj temi, nekako se čini površnim.

**“** 95% uspješnosti svake organizacije proizlazi iz kvalitete liderstva!



**P**itanje liderstva ne smatram samo "bitnim" već "sveodređujućim". Kada bih rekao da je liderstvo "važno", stavio bih ga u isti kontekst s drugim brojnim "važnim" stvarima u životu te bih mu time zapravo oduzeo na značaju. Riječ je o sveprožimajućem fenomenu koji u konačnici presudno utječe na sve segmente života: osim u politici i gospodarstvu, susrećemo ga u obitelji, sportu, kulturi, duhovnim zajednicama te na kraju i u tome na koji način netko vodi svoj vlastiti život. U liderstvo smo uronjeni... isto kao ribe u vodu. Vjerojatno se zbog toga o toj temi toliko razgovara.

Kada govorim o značaju liderstva, volim se pozvati na Sengeovu izjavu o tome kako *95% uspješnosti svake organizacije proizlazi iz kvalitete liderstva!* Prelaskom iz industrijskog u postindustrijsko društvo znanja važnost novca, rada i kapitala nevjerovatnom brzinom opada, dok značaj liderstva nevjerovatno raste. Nebrojeno puta dokazano je da su uspješni lideri, tj. osobe koje u svom sebstvu nose taj kompleksni fenomen, sposobnost, umijeće - nazovimo to kako bilo - vještim kombiniranjem resursa, strategija i taktika koje se ne mogu podvesti pod nekakav konačni model sposobne ni iz čega napraviti nešto.



**Boris Trupčević:** U kratko, liderstvo je sposobnost stvaranja i umijeće upravljanja. Upravo zato što to može zvučati pomalo umjetnički i aristokratski, izvrsno liderstvo svakako mora uključivati i *skromnost*.



**O** sobno bih liderstvo više vezao uz *viziju*, jasnu sliku o tome gdje želiš biti, sliku koja se tebi ukazuje jasnije nego drugima. U tome vidim i razliku u odnosu na menadžment: jasna vizija zahtijeva da je netko realizira, a to čine menadžeri. Prema procjenama stručnjaka, svaka istinska transformacija sastoji se 70%-90% od liderstva, a 10%-30% od menadžmenta. Dakle, čini se očitim da promjena prije svega traži da znamo *kamo* ćemo ići, *zašto* ćemo tamo ići (liderstvo) te *kako* ćemo tamo stići (menadžment).

“ Postoje osobe koje su definitivno sposobne pokrenuti ljude, a da poslije ne znaju što bi s time učinile.



**M** islim da u tom kontekstu trebamo naglasiti i značaj specifičnih “znanja”. Postoje osobe koje su definitivno sposobne pokrenuti ljude, a da poslije ne znaju što bi s time učinile. Sastoji li se “znanje” lidera i u tome da su sposobni angažirati prave menadžere koji će materijalizirati njihove vizije?

“ Osobno bih liderstvo više vezao uz viziju, jasnu sliku o tome gdje želiš biti, sliku koja se tebi ukazuje jasnije nego drugima. U tome vidim i razliku u odnosu na menadžment:

**Mirna Radošević:** Daniela, smatram da je to izuzetno važan aspekt liderstva. Da bi organizacija išla u korak s vremenom i ispred vremena, lider je odgovoran okupiti pravi tim, nadahnuti i motivirati ljude te ih povesti prema ostvarenju vizije i misije. Lider odgovara za svoj rad i rad svoje organizacije.

**Darko Cesar:** Mene također zanima što mislite o tome jesu li i mali poduzetnici lideri, primjerice u Austriji i Švicarskoj gdje čine većinu u poslovnoj zajednici, te u krajnjoj liniji i kod nas? Osnovali su i razvili tvrtke koje su rasle od jednog do stotinu ili dvije stotine djelatnika. Odredili su što će se proizvoditi, kako će se proizvoditi i kome će se sve to prodavati, neovisno o bilo kome. Jesu li oni lideri? Ako jesu, onda su Austrija i Švicarska, te u nekoj mjeri čak i Hrvatska, prepune lidera. Je li onda svaki poduzetnik lider? Na to možemo gledati iz još jedne perspektive: ako na vrijeme isplaćuju plaće radnicima, razvijaju organizaciju i brinu se o društvenoj dobrobiti, tada možemo zaključiti da se radi o liderima. S druge strane, ako je riječ o beskrupuloznim i sebičnim otimačima, tada se ne može govoriti o liderima?

**Ivan Miljan:** Sigurno je da su ljudi o kojima govoriš poduzetnici. Upustili su se u neki projekt prije bilo koga drugoga ili su to učinili na jedinstveni način, u namjeri da ostvare neku svoju zamisao i nešto stvore.

“ Povijest pamti brojne "loše" lidere koji su pokrenuli mase, samo u pogrešnom, neetičnom smjeru. Međutim, unatoč tome, i dalje ih moramo zvati liderima.

Jesu li lideri? Ako su oko sebe okupili druge ljude, koji su im se svojom voljom odlučili pridružiti i graditi organizaciju, tada možemo ustvrditi da jesu. Povelili su ljude voljne slijediti ih. No, jesu li kao takvi dobri ili loši lideri, je li njihov pristup dobar ili loš, manipulativan ili etičan, to je potpuno novo pitanje.

Čini mi se da smo stigli do točke u kojoj možemo ustvrditi postojanje dva ključna pitanja: "Je li netko lider?" te "kakvo je njegovo liderstvo?" Može li se, barem u etičkim kategorijama, njegovo liderstvo okarakterizirati kao *dobro* ili kao *loše*?"

Primjerice, osvrnimo se na recentni primjer Nadana Vidoševića. Za mnoge ljude Vidošević je donedavno predstavljao primjer uzornog lidera. Uspješan menadžer, u javnom prostoru dokazano vješt retoričar, osoba sposobna sustavno razmišljati o razvoju organizacija i društva. Međutim, nedavno je javna slika o njegovu djelovanju upotpunjena sumornim detaljima o nečasnom djelovanju. Ivo Sanader također je mnogima predstavljao model uzornog lidera: obrazovan, rječit, markantan, odlučan i siguran u sebe, ostavljao je dojam - prema opisu mnogih europarlamentaraca - "državnika europskog kova". Međutim, sve dobro što je napravio, kao i u slučaju Vidoševića, nepovratno su zasjenila njegova nedjela. U slučaju obojice, smatram da je neupitno da je riječ o liderima. Isto tako, u slučaju obojice, smatram da se radi o *neetičnom liderstvu*.



: Ako netko beskrupulozno pokrene kriminalnu hobotnicu s isključivim ciljem krađe radi stjecanja osobnog bogatstva, možemo li tada i dalje govoriti o liderstvu? Čini se da možemo. Samo bi istome trebalo dodati prefiks "loše" liderstvo. Dakle, u razmatranje uvodimo pitanje etičnosti postupanja. Povijest pamti brojne "loše" lidere koji su pokrenuli mase, samo u pogrešnom, neetičnom smjeru. Međutim, unatoč tome, i dalje ih moramo zvati liderima.

“ U kontekstu njihovih funkcija i šire društvene odgovornosti, oni su nevjerojatne štetočine koje su aktivno zavile jedan narod u crninu.



: I Sanader i Vidošević bili su uspješni, svaki na svoj način. Uspjeli su u svojem naumu. Možemo čak reći da su bili impresivno uspješni. Međutim, jedan je osuđeni kriminalac, a drugi je na najboljem putu da to postane. To je posebna kategorija. U kontekstu njihovih funkcija i šire društvene odgovornosti, oni su nevjerojatne štetočine koje su aktivno zavile jedan narod u crninu. Jesu li lideri? Tehnički gledano, jesu. No, prije svega su kriminalci.

**Marko Lučić:** Interesantno mi je u kojem smjeru se ovaj dijalog razvija. Liderstvom se aktivno bavim posljednjih petnaestak godina. O sebi bih rekao kako mi je tema vrlo bliska. Pa ipak, nakon što smo zajednički uronili u to područje, u samo pola sata naišli smo na više pitanja na koja nemam siguran odgovor. Dijalog me potaknuo da se iznova duboko zamislim o tome što liderstvo uistinu jest...

“ U pokušaju da ljude klasificiramo prema tome jesu li lideri ili nisu, prefiks "dobar" ili "loš" ne igra ulogu.



**P**okušat ću rezimirati. U pokušaju da ljude klasificiramo prema tome jesu li lideri ili nisu, prefiks "dobar" ili "loš" ne igra ulogu. Unatoč tome što neki lideri pokreću ljude prema boljitku zajednice, a drugi radi vlastitih sebičnih interesa na svijet donose bol i patnju, i jedne i druge trebamo smatrati liderima.



**T**ako je. Međutim, mislim da je važno istaknuti da prefiksi "dobar" ili "loš" nisu apsolutne kategorije, već su umnogome subjektivne i relativne. Za početak, one ovise o povijesnom i kulturnom kontekstu. Muammar Gaddafi je bio lider, kao i Saddam Hussein ili Pervez

Musharraf. Sadam je s jedne strane bio nemilosrdni diktator, ali s druge pragmatičan, religijom neopterećen antikomunist. U određenom povijesnom, kulturnom i geopolitičkom kontekstu za mnoge je bio poželjan lider Iraka. Dugo je imao i simpatije i podršku Washingtona, američkim je petrodolarima kupovao oružje kakvom inače ne bi imao pristup i tim je oružjem konsolidirao svoju vladavinu u Iraku. Televizijska kuća BBC u nedavnoj seriji reportaža iznova se osvrnula na pitanje: je li svrgavanje Huseinova režima bio mudar potez koalicije SAD-a i Velike Britanije? Što se time postiglo i po koju cijenu?

Amerika upravo izlazi iz Iraka ostavljajući iza sebe društvo kojim vladaju radikalizam i fundamentalizam, a ne demokracija. I SAD i Velika Britanija suočeni su s nizom utemeljenih kritika, od onih za nepostojanje izlazne strategije iz Iraka, preko onih da je invazija i okupacija bila pogreška, do onih da se radilo o zločinačkom pothvatu. Irak je danas definitivno u mnogo većem kaosu nego za vrijeme Sadamova režima. Samo u ratnoj kampanji poginulo je više od 100 tisuća Iračana. *Lancet*, jedan od najstarijih svjetskih znanstvenih medicinskih časopisa objavio je dvije studije utjecaja na ukupni mortalitet u Iraku, koje svjedoče o zastrašujućoj brojci od gotovo milijun ljudi umrlih uslijed izravnih i neizravnih

“ Mislim da je važno istaknuti da prefiksi "dobar" ili "loš" nisu apsolutne kategorije, već su umnogome subjektivne i relativne.

posljedica okupacije. Koalićijska okupacija rasplamsala je građanski rat koji je više od četiri milijuna ljudi pretvorio u izbjeglice, a oko pola njih još uvijek se nije vratilo svojim domovima. Busheva administracija tvrdila je da će svrgavanje Huseina s vlasti dovesti do demokratizacije Bliskog istoka i značajno pridonijeti sveukupnom smanjenju terorizma. U praksi, dogodilo se upravo suprotno!

**Marko Lučić:** Još jedan sjajan primjer “nepredviđenih posljedica” intervencije u kompleksni sustav. Amerićka administracija, poput mnogih lidera i menadžera u bilo kojem iole većem sustavu, nakon intervencije očekivala je jedne rezultate, a dobila sasvim druge, posve suprotne. O tome govorim kada slušamo kolege makroekonomiste kako samouvjereno predlažu “rješenja” za oporavak gospodarstva. Jednostavno, ne možeš znati dok ne probaš.



: **U** Iraku je zavladao potpuni kaos, ojaćao je radikalizam i rasplamsao se međunarodni terorizam, a prema svemu sudeći proći će još puno vremena prije no što u zemlji zapoćne izgradnja demokratskog društva. Zbog svega toga, sve češće se postavlja pitanje: je li moguće da je Huseinovo liderstvo

“Smatram da u procjeni primjerenosti liderstva moramo biti jako oprezni. Općenito, kad govorimo o etićnosti u kontekstu vođenja, opreza i mudrosti nikad dovoljno.

“željeznom rukom”, kojim je susprezao pse rata imanentne društvu na toj razini razvoja, bilo primjereno? Je li diktatorska vladavina koja je osiguravala kakav-takav civilni poredak bila primjerena povijesnom kontekstu i društvnoj zrelosti? Neupitno je da bi diktatura prije ili poslije prerasla u zreliji oblik društvenog ustroja, no sasvim je valjano, gledajući cijenu invazije, postaviti pitanje: nije li Koalicija djelovala ishitreno, naivno i destruktivno, uklanjajući prijevremeno lidera Huseina. Smatram da u procjeni primjerenosti liderstva moramo biti jako oprezni. Općenito, kad govorimo o etićnosti u kontekstu vođenja, opreza i mudrosti nikad dovoljno.

“Jedni su htjeli oštro kazniti kapetana, a drugi su ga za isto djelo nagradili!



: **O**svrnut ću se na primjer iz prošlog broja *qLifea*, koji lijepo oslikava zašto je bitna opreznost prilikom procjene etićnosti liderstva. U Drugom svjetskom ratu njemaćki je razarać pogodio amerićku fregatu koja je potonula. U blizini udesa našla se amerićka podmornica koja je pohitala spasiti kolege iz ledenog mora. Izronili su na površinu i započeli skupljati ljude koji su bespomoćno plutali površinom. Ubrzo zatim, primijetivši da se njemaćki razarać vraća na mjesto zloćina, kapetan podmornice naredio je zaranjanje. Posada nije mogla vjerovati da kapetan uzmiće. Znali su da njihove suborce, koji su

ostali u hladnoj vodi, čeka polagana i teška smrt. Zbog toga su jednostavno poludjeli. Međutim, iako ih je kapetanova odluka prestravila, morali su poslušati zapovijed.

Umjesto oštre kazne koju je posada podmornice zagovarala, po završetku rata dotični je kapetan odlikovan najvišim ordenom US *Navy* za liderstvo u II. svjetskom ratu uz sljedeće objašnjenje: “Unatoč zahtjevnoj emotivnoj situaciji i razumljivoj ljudskoj želji da ostane i pomogne unesrećenima, kapetan je donio *jedinu ispravnu odluku* da napusti bojišnicu i ustukne pred njemačkim razaračem čime je spasio podmornicu, posadu i dio unesrećenih od sigurne smrti.”

Dakle, jedni su ga htjeli oštro kazniti, a drugi su kapetana za isto djelo nagradili!



: **S**lažem se s ovom konstatacijom. Odluku o tome je li nešto etično ili nije uvijek donosimo na temelju partikularnog, te stoga subjektivnog, vrijednosnog sustava. Amerikanci su u tome nenadmašni. U nametanju vlastitog svjetonazora na svjetske probleme nevjerovatno su uspješni. Ne možemo zanijekati činjenicu da se svjetska situacija i svjetski problemi procjenjuju iz američke perspektive. Primjerice, arapsko proljeće. Priča se ponavljala u sličnim zemljama slične razine društvenog

“ Odluku o tome je li nešto etično ili nije uvijek donosimo na temelju partikularnog, te stoga subjektivnog vrijednosnog sustava.

razvoja, u društvima kojima je vladala stanovita diktatura. Međutim, diktatura je držala društva na okupu kontrolirajući ekstremizam. Razvoj događaja pokazao je kako te zemlje jednostavno nisu zrele za demokraciju do koje se trebalo doći prirodnom evolucijom i nenasilnim putem.

“ Kada govorimo o ratovima, ne možemo govoriti o plemenitim idejama "pomaganja" ugnjetavanom narodu svrgavanjem diktatora, režima, sustava prikladnog njihovoj kulturi i razini razvoja. Ratovi su borba za resurse.



: **K**ada govorimo o ratovima, ne možemo govoriti o plemenitim idejama “pomaganja” ugnjetavanom narodu svrgavanjem diktatora, režima, sustava prikladnog njihovoj kulturi i razini razvoja. Ratovi su borba za resurse. Ništa više ili manje od toga. Nema tu pogreške ili plana koji je krivo postavljen jer motivi uopće nisu bili “uvoz-izvoz demokracije”. Zapadni mediji vješti su u tom propagandističkom propitkivanju lažno postavljene etičke dvojbe, a pritom vješto zaobilaze jedinu bitnu temu - borbu za preraspodjelu i kontrolu resursa i međunarodnih odnosa, bez pravnog i moralnog utemeljenja. Gledajući ishod za one kojima se “pomaže”, stvari su matematički jasne - zna se koliko je ljudi pobio Sadam, a koliko je poginulo zbog “uvoza demokracije”.



**Z**animljivo. Upravo u broju u kojem ćemo objaviti ovaj *qCaffe* bit će objavljen i legendarni tekst Kurta Lewina u kojem se eksperimentima pokrepljuje hipoteza kako se “autokracija i diktatura mogu nametnuti, a demokracija ne može... demokracija se mora naučiti!” Svjetski establišment zaboravlja na Lewina pokušavajući nametnuti demokraciju zajednicama koje nisu za nju spremne.

**Daniela Miljan:** Vratimo se na suštinu liderstva. Koje bi onda bile univerzalne karakteristike prema kojima možemo procijeniti je li netko lider ili nije?

**Marko Lučić:** Margaret Wheatley kaže da je “...lider svaka osoba koja prepozna neki problem i pokrene inicijativu za njegovo rješavanje”. U svjetlu te definicije ograničiti liderstvo na predsjednika uprave, članove uprave ili druge visokopozicionirane djelatnike ogromna je pogreška. Štoviše, Peter Drucker u svojim djelima nije prestao naglašavati značaj “distribuiranog liderstva” kojim se vodstvo distribuira na niže razine hijerarhije kako bi se dinamizirala cjelokupna struktura.

“Povucimo paralelu s umjetnicima i sportašima - nakon što se talent otkrije, nemilosrdno se "brusi".

“Kurt Lewin eksperimentima pokrepljuje hipotezu kako se "autokracija i diktatura mogu nametnuti, a demokracija ne može... demokracija se mora naučiti!"

**Igor Zlatevski:** Uočavam još jednu distinkciju. Je li lider onda primarno pokretač promjena ili je pokretanje promjena komponenta liderstva?

**Ivan Miljan:** Uzmemo li suštinu pojma, riječ lider znači “onaj koji vodi”. Prije smo zaključili da smjer i pobude tog vodstva nisu bitne za određivanje je li netko lider ili nije. Dakle, univerzalne vrijednosti po kojima se lideri razlikuju od drugih ljudi su neosporno *vodstvo* u nekom smjeru te neosporno postojanje *sljedbenika*.



**N**a to bih nadodao postojanje *vizije* ili *ideje* kojom uspijevaju pokrenuti ljude u željenom smjeru. Mislim da se trebamo usuglasiti oko nekih osnovnih stvari kao npr. smatramo li da zemlja može imati samo jednog ili nekoliko lidera (to praktički vodi idealiziranju takve osobe) ili smo, kao što sam rekao prije, zapravo “prepuni” lidera, nositelja promjena koje bismo onda trebali prepoznati i s njima raditi. Povucimo paralelu s umjetnicima i sportašima - nakon što se talent otkrije, nemilosrdno se “brusi”. Zamislite koliki je zapravo razvojni potencijal jednog lidera.

“Uvjerljivom idejom ili vizijom lider pokreće ljude jer oni žele znati kamo idu, žele znati gdje je odredište njihova djelovanja. To je ono što ih motivira.



Slazem se. Lider nipošto ne može biti izgubljen ili lutalica. Uvjerljivom idejom ili vizijom lider pokreće ljude jer oni žele znati *kamo* idu, žele znati gdje je odredište njihova djelovanja. To je ono što ih motivira. Tek nakon što su povjerovali u ostvarivost vizije, ljudi su spremni dati maksimum svog potencijala, sudjelovati aktivno u ostvarivanju zacrtane ideje. I tada pitaju *kuda* idu, kojim će putem ili smjerom krenuti prema ostvarenju ciljeva. Oni žele biti dio uspjeha. Lideri su oni ljudi koji sljedbenicima daju sadržaj u koji mogu vjerovati. Pritom, kada kažem vjerovanje, govorim o različitim ponašanjima: od zaraznog entuzijazma, optimizma, do vjere u ideju ili vodstvo koja je u biti gotovo istovjetna organiziranim religijama. Sve ovo što sam rekao opet možemo povezati s liderstvom u politici. Barack Obama kaže: *I am a screen on which people project their visions and their hopes*. Američki birači i simpatizeri širom svijeta u gotovo religijskom zanosu očekivali su biblijsko spasenje, no danas Obaminu vladavinu vide malo drugačije. Time zapravo želim malo zagrebatu u sadržaj vizije i rok trajanja tog sadržaja koji može biti vrlo konkretan i mjerljiv, uzak, a može biti i vrlo otvoren, širok ili općenit, što političari osobito vole. Ili oboje.

**Daniela Miljan:** Tko onda može biti liderom? Možemo li dečke iz kvarta, Armadu, Torcidu ili Bad Blue Boyse koji veliku grupu ljudi dignu na noge, nazvati liderima?



Naravno da možemo. To doista jesu lideri jer odgovaraju prethodno utvrđenim kriterijima: neosporno je da vode (grupu ljudi), neosporno je da ih drugi slijede, neosporno je da imaju ideju (zapaliti i demolirati stadion). Međutim, naglasila bih da to ne može svatko uraditi jer liderstvo zahtijeva predispozicije, prirodno urođene kvalitete s kojima se ljudi rađaju. Dakle, ili imaš ili nemaš. Ako nemaš, teško ćeš ikada postati liderom.

“Liderstvo zahtijeva predispozicije, prirodno urođene kvalitete s kojima se ljudi rađaju. Dakle, ili imaš ili nemaš. Ako nemaš, teško ćeš ikada postati liderom.

**Darko Cesar:** Urođene kvalitete o kojima Mirna govori uočavaju se već u ranoj dobi, u vrtiću, osnovnoj ili srednjoj školi, sportskoj ekipi. Netko se uvijek nametne, netko uvijek vodi. Međutim, još uvijek ne možemo precizno pristupiti izvorima te sposobnosti. Koja su to obilježja i kvalitete koje nekoj osobi omogućavaju da se nametne u grupi? Tko je kompetentan da to ocjenjuje? Kojoj se to osobi, kojih kvaliteta i karakteristika, mogu povjeriti lideri u svrhu daljnjeg razvoja? Na koji će način ta osoba

utjecati na lidera? Treba li lider takvu slobodu razvoja - bez dirigitiranog i planskog utjecaja - da bi se dalje razvijao?

**Boris Trupčević:** Pa, među muškom djecom i navijačima to obično budu obilježja alfa mužjaka koji žele biti na vrhu piramide društvene skupine. Među ženama to bude poriv da dobiju ono što žele. I jedno i drugo povezao bih sa seksualnošću. Iako je danas nepopularno govoriti o razlikama među spolovima jer, eto, nije politički korektno, ne možemo dokučiti ni liderstvo ne uvrstimo li i tu varijablu u cjelokupnu jednadžbu. Te razlike vide se i u liderstvu, kao što je u njemu prisutna i seksualnost. Smatram da su ta obilježja i kvalitete o kojima govorimo na određen način povezane i s najjačim od svih prirodnih nagona - reprodukcijom i prosljeđivanjem genetskog materijala.

“ Riječ je o "x faktoru" koji imaš ili nemaš u sebi.



**U** prilog tezi da je riječ o urođenoj predispoziciji navest ću primjer Maje, male curice koja ide u vrtić. Jednoga dana Maja je prijateljima u grupi poručila kako želi dinosaura. Kada mi je njezina majka, koja je za Majin “pothvat” saznala poslije, rekla da se Maja vratila iz vrtića s dvanaest dinosaurusa te da je s njom u grupi dvanaestoro djece, nisam mogao vjerovati. To je taj “x faktor” koji imaš ili nemaš u sebi.

U istom kontekstu spomenuo bih vrhunske sportaše. Ako nemaju urođeni talent, teško da će postati vrhunski u svome sportu. Tek se napornim radom koji se nastavlja na talent mogu očekivati veliki rezultati. S druge strane ako imaš talent, a ne radiš naporno na tome da ga unaprijediš, rezultat neće biti značajno bolji. Upravo u tome pronalazim i veliki problem liderstva i menadžmenta u Hrvatskoj. Mi doista imamo talentiranih ljudi, ali ne volimo baš raditi na sebi, ne volimo učiti. Dio naših lidera i menadžera misli kako “sve znaju”, kako su Bogom dani te da im stoga knjige, treninzi, radionice i slične “gluposti” ne trebaju. Kao što se, primjerice, Luka Modrić ne bi mogao nositi s protivnicima da svakodnevno ne trenira, hrvatski se lideri ne mogu nositi s konkurencijom koja mnogo ulaže u *osobni razvoj*.

Kada sam već skrenuo na edukaciju, spomenuo ću jednu radionicu u Austriji koju sam organizirao za svoj tim na temu liderstva - kada su nas odveli u staje s konjima. Zadatak je bio jednostavan, povesti konja za sobom i time pokazati/dokazati liderski potencijal. Fasciniralo me u kojoj mjeri te životinje nepogrešivo znaju koga će slijediti, a koga neće. Uglavnom, ljudi za koje sam procijenio da imaju liderski potencijal i prije smatrao liderima povelili bi konja za sobom, dok drugima nikako nije polazilo za rukom učiniti isto. Po povratku u Hrvatsku, kada sam entuzijastično prepričavao iskustvo, ljudi su uglavnom odmahivali rukom. Dakle, konj nepogrešivo osjeti znaš li ti što hoćeš. Osjeti li da ne znaš, preuzet će vodstvo. Trenutni odgovor - odmah vidiš jesi li lider ili nisi, imaš li taj “x faktor” ili nemaš.

**Mirna Radošević:** O tome ti teorija ništa ne može reći. Sve dok se netko ne okuša u praksi, ne može se znati o kakvom je lideru riječ. U skladu s time, paradoksalno je



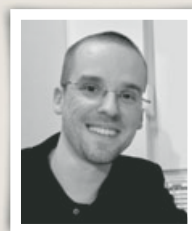
da na izborima biramo ljude koji se nikada i ničim nisu dokazali u praksi. Na ključna mjesta, na koja bi trebao postaviti dokazano najsposobnije pojedince, po samoj prirodi stvari narod bira “mačka u vreći”. Tijekom kampanje, politički lideri nas zasipaju porukama tipa “ja znam, ja mogu”, a da nitko, pa ni oni sami, ne zna kakvim će se pokazati u praksi. Vratim li se na metaforiku sporta, kao da biramo igrača nogometne reprezentacije za kojeg nitko sa sigurno ne može reći zna li on uopće o kakvoj je igri riječ!

**Boris Trupčević:** U politici, ponavljam, najčešće govorimo o općenitim idejama koje političari komuniciraju, koristeći vrlo neiskreno sve dostupne metode propagande i manipulacije. Na žalost, tako je postavljen sustav i sva prateća mašinerija. Politika je u široj javnosti, izuzev u vrlo zrelim društvima, lišena pravog sadržaja. Ona je kao show business ili lansiranje nekog novog FMCG proizvoda. Iza te maske su stvarni interesi odnosno borba za resurse. Tako postavljen sustav lako klizne u fenomen negativne selekcije, što smo mogli vidjeti i u državama koje su mnogo ozbiljnije od Hrvatske. Lideri sami dolaze na vrh, ali primijenjene metode liderstva lako mogu, uz podršku mašinerije, na vrh dovesti potpune bezveznjake.

“ Zadaća programa upravljanja talentima u organizacijama (engl. *talent management*) je da utvrdi postojanje tog sjemena kod pojedinaca, koliko je veliko, jako, izraženo ili neizraženo da bi se od njega uopće moglo nešto napraviti.

**Ivan Miljan:** Jeste li čitali *Pigmaliona*? Riječ je o komediji Georgea Bernarda Shawa u kojoj profesor fonetike za okladu nastoji priprostu cvjećaricu s tržnice pretvoriti u profinjenu damu. Uči je pravilnom govoru, lijepom držanju i ponašanju koje će joj priskrbiti ugledan društveni status. Sličan motiv obrađuju i knjige, igrokazi i filmovi na temu kneginje Anastazije Nikolajevne, najmlađe kćeri posljednjeg ruskog cara Nikolaja II. Aleksandroviča. Iako se pretpostavljalo da su je zajedno s obitelji ubili boljševici, neprekidno su kružile glasine o tome da je uspela pobjeći. Nekoliko žena tvrdilo je da su one Anastazija, od kojih je najpoznatija bila Ana Anderson. Tu su priču sjajno u filmu dočarali Ingrid Bergman i Yul Brynner, prikazavši kako se napornim treningom upravljanja emocijama, govorom tijela, dikcijom i slično bilo koja osoba može izgraditi u karizmatičnu društvenu figuru. Dakle, uspjeli su ih istrenirati...

**Darko Cesar:** ...do te razine da su mogle *funkcionirati* u visokom društvu.



: I gore, čini mi se da si zaključio kako mora postojati neko sjeme talenta, koje se onda brusi i trenira. Zadaća programa upravljanja talentima u organizacijama

(engl. *talent management*) je da utvrdi postojanje tog sjemena kod pojedinaca, koliko je veliko, jako, izraženo ili neizraženo da bi se od njega uopće moglo nešto napraviti. Dakle, prvo pitanje *talent menadžmenta* je: kako ćemo otkriti taj bazični talent? Međutim, malo koja organizacija kod nas, a posebno one manje i srednje, ima *talent menadžment* program. Većina ljudi koji su lideri u organizacijama na te su pozicije došli spontano,

uglavnom zato što su prepoznati kao eksperti u svome poslu, a ne zato što je netko stručno identificirao i izmjerio njihov leaderski potencijal. Nadalje, ako su imali sreće, a malo je takvih, bili su u situaciji da ih se trenira i sustavno razvija. Imali su mentore koji su ih mogli podučiti na koji će način voditi ljude. Ako nisu, snalazili su se sami. Učili su kroz vlastite pokušaje i pogreške. Opet, malo tvrtki kod nas ima *programe mentorstva lidera*. Posebno se to odnosi na male i srednje organizacije.



tako i u liderstvu, traže od osobe da nosi "ono nešto" u sebi.

**Ivan Miljan:** Slažem se i ja da je tako. Samo osvještavam probleme povezane s takvim poimanjem razvoja lidera.



: **I** ja se slažem s vama. Vrhunska ostvarenja rezultat su prirodnih predispozicija nadograđenih napornim radom. Jednostavno, čini mi se da jedno bez drugog ne ide.

“ Vrhunska ostvarenja rezultat su prirodnih predispozicija nadograđenih napornim radom. Jednostavno, čini mi se da jedno bez drugog ne ide.

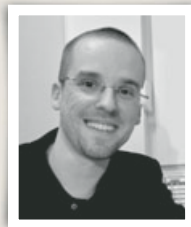
“ Vrhunska ostvarenju, kako u sportu tako i u liderstvu, traže od osobe da nosi "ono nešto" u sebi.

**Boris Trupčević:** Smatram da je dvojba oko talenta i truda zapravo *lažna dvojba*. Zapravo, nervira me kada se vrlo često povede žustra diskusija na temu rađa li se lider ili se liderom postaje učenjem i svladavanjem odgovarajućih vještina. Razdvajati to na "crno" ili "bijelo", promašeno je. Vrhunskom lideru potrebno je i jedno i drugo. U bilo kojem omjeru. Osoba s izvanrednim talentima možda će morati uložiti nešto manje truda za učenje, a osoba s manje talenta morat će mnogo "nadoknaditi" učenjem i vježbanjem. I jedna i druga mogu postati vrlo dobar lider, u to sam čvrsto uvjeren. No, niti jedna neće postati vrhunski lider bez kontinuiranog učenja i velikih odricanja. To jednostavno nije moguće. U žustrim diskusijama oko toga vidim projekcije. Oni koji misle da su talentirani brane svoje "pravo" da ne uče i da se poštede odricanja. Brane svoju aristokratsku ekskluzivnost jer su oni, eto, "takvi rođeni". Oni koji su mnogo ulagali u sebe, marljivo radili i odricali se, brane pak dostojanstvo svojeg rada, često nesigurni oko toga imaju li "ono nešto". Ta lažna dvojba nervira me i zato što liderstvo reducira na preusku, gotovo priprostu razinu. Isključuju se drugi važni elementi liderstva: osobnost, duhovnost, seksualnost, emocije, različite vrste općih i specijalističkih znanja...

“ Mi nemamo, kao npr. SAD ili Velika Britanija, sustav školovanja lidera.

**Ivan Miljan:** Nedavno sam na tu temu čuo zanimljivu priču o tome kako je Tiger Woods postao vrhunski sportaš. Navodno je Tigerov otac bio strastveni igrač golfa koji mu je kupio, čak i prije negoli je ovaj prohodao, opremu za igru. Palica za golf bila je prva igračka kojom se Tiger igrao. Nakon što je malo stasao, otac ga je poticao da iznimno naporno trenira. Dakle, pitanje je sada u kojoj je mjeri Woods junior imao intrinzični talent za golf, a u kojoj su mjeri njegova postignuća rezultat enormnog rada i truda, te sreće što je Woods senior bio toliko pasionirani mentor. Sličan primjer su naši Kostelići, koje je otac Ante tjerao na drugima nezamisliva odricanja i napore. U kojoj se mjeri kod Ivica i Janice radi o urođenom talentu, a u kojoj o neumornom vježbanju koje je potaknuo gotovo fanatičan trener?

**Mirna Radošević:** Ivane, mislim da je sjetme talenta o kojem razgovaramo blisko povezano s napornim radom. Nedavno sam bila na seminaru u jednoj švicarskoj poslovnoj školi gdje smo razgovarali o liderstvu. Interesantno je da talent predstavlja mali postotak, neki izvori tvrde čak samo 5%, a sve ostalo pripada razvoju i predanom radu. Naporno vježbanje traži *predanost*, a predanost držim jednom od ključnih obilježja lidera.



: Naravno. Nije uopće upitno zahtijevaju li vrhunska postignuća podlogu u talentu. Međutim, pod pretpostavkom da su organizacije koliko-toliko vješte u identificiranju potencijala ili talenata - a mislim da jesu - postavlja se važnije pitanje: kako potom pretvaraju te “potencijalne lidere” u “dokazane lidere”?

Identificirati osobe koje imaju kakvog-takvog afiniteta prema vođenju ljudi ili koji barem nemaju u tom smislu neke značajnije hendikepe, za organizacije je vrlo važna sposobnost. No, jednako važna, dapače, *važnija*, po meni je sposobnost da onda taj sirovi materijal, tu neobrađenu glinu, pretvore u umjetničko djelo.

Već se dugo bavim tim pitanjem, s obzirom na to da sam u hrvatskim organizacijama prepoznao zastrašujući hendikep u tom području. Mi nismo imperijalistička zemlja sa stoljećima tradicije u osvajanju svijeta, izgradnji i upravljanju društvima, kao primjerice Velika Britanija. Britanci su, da bi bili uspješna imperijalna sila, morali razviti sustav “proizvodnje lidera” namijenjenih vođenju vojnih operacija, upravljanju carstvom i kolonijama.

Jednaka je situacija i s drugim imperijalnim zemljama, starijim ili mlađim. Hrvatska se nikad nije nalazila u tom društvu.

Potrebe našeg društva bile su za dobrim radnicima, pa je i cjelokupni “sustav proizvodnje kadra” u državi bio tako dizajniran. Mi nemamo, kao npr. SAD ili Velika Britanija, sustav školovanja lidera.

**Igor Zlatevski:** Kakav bi to sustav bio, što oni rade?



**T**akav sustav, koji uspješno izgrađuje lidere, može se pronaći u vojnim školama poput *West Pointa* na sjeveru ili *Citadela* na jugu SAD-a, ili pak u britanskom *Sandhurstu*. *West Point* prima pitomce, klince koji bi htjeli postati vojni zapovjednici i spremni su za to naporno raditi, i zatim ih godinu po godinu sustavno gradi u tom smjeru. Tijekom prve godine podučavaju ih sljedbeništvu. Prve godine samo uče slušati i slijediti zapovijedi, kako bi na vlastitoj koži stekli iskustvo u tome što znači biti vođen i kako izgleda dobro ili loše liderstvo. Na drugoj godini dodjeljuju im pitomce s prve godine, kako bi uvijek balili direktno liderstvo, liderstvo “licem u lice”. Na trećoj godini, kada i ako do nje stignu, *West Point* svoje kadete podučava indirektnom liderstvu, koje podrazumijeva “vođenje ljudi posredstvom drugih ljudi”. Sada, kad više nisu u izravnom doticaju s ljudima koji provode njihove zapovijedi, iskustveno se upoznaju s cijelim nizom novih problema koji se pojavljuju prilikom uspinjanja na zapovjednoj hijerarhiji - poput komunikacijske distorzije ili manjkave povratne informacije, organizacijskih silosa i ostalih kulturoloških poteškoća. Konačno, na četvrtoj godini više ne uvijek bavaju vođenje ljudi, nego uče o menadžmentu: kako upravljati resursima i sustavima. U organizacijskom kontekstu, četvrta godina odnosila bi se na to kako upravljati zgradama, opremom, novcima i procesima.

**Boris Trupčević:** To je to! Logičan slijed i logični koraci, a u konačnici - integracija svih elemenata bez kojih nema lidera (na čelu organizacije).

**Darko Cesar:** Moraju li lideri znati upravljati sustavom i resursima? Nismo li prije

“ Sustav, koji uspješno izgrađuje lidere, može se pronaći u vojnim školama poput *West Pointa* na sjeveru ili *Citadela* na jugu SAD-a, ili pak u britanskom *Sandhurstu*.

zaključili da će lider angažirati sposobne menadžere koji će znalački upravljati sustavom i resursima na raspolaganju?



**I** mene to buni od početka. Ne vidim liderstvo bez menadžmenta. Ne vidim da bi se lider isključivo trebao baviti vizijom i nadahnućem, a brigu o sustavu i resursima prepustiti nekom drugom. U redu, možda se ne bi trebao baviti tim poslovima svakodnevno, ali bi ih svakako trebao imati “u malom prstu”. Što više, ako toga nema, mislim da lider neće imati autoriteta među ljudima te bi ga vrlo lako mogli izvrgnuti ruglu. Moraš, naime, poznavati, barem u strateškim okvirima, čime ti se ljudi u sustavu bave. Primjerice, kakav si ti to kapetan broda ako se isključivo baviš “vizijom” (navigacijom), a ljudi znaju da ne znaš vezati brod. Ne vjerujem da ćeš ikada imati autoriteta.

“ Ne vidim liderstvo bez menadžmenta. Ne vidim da bi se lider isključivo trebao baviti vizijom i nadahnućem, a brigu o sustavu i resursima prepustiti nekom drugom.

**Darko Cesar:** Osim toga, nameće se još jedno pitanje: želiš li ti da časnik u vojsci kojemu je dodijeljena desetina bude lider, sa svojom vlastitom vizijom i filozofijom, ili bi radije želio da bude sljedbenik te da hitro prenosi ideje?

**Ivan Miljan:** U praksi, zamislimo li desetinu koja se našla na prvoj liniji, u vrtlogu bitke, časnik je jedina osoba koja vodi. Iako provodi zapovijedi nadređenih, izbor *način* je njegov. On mora povesti i organizirati ljude kako bi se akcija odvila u zacrtanom smjeru. On nije robot koji bez preciznih uputa ne funkcionira. Njegove se zapovijedi odnose na željene ishode, a na njemu je da upregne vlastito i kolektivno znanje, vještine i iskustvo kako bi se ti ishodi ostvarili. Glavni stožer može imati briljantu strategiju, ali bez inteligentnog zapovjednika na terenu koji će je sa svojim timom ostvariti, potpuno su nemoćni. U organizacijskom kontekstu, predsjednik uprave ne može ostvariti planove bez sposobnih lidera koji će mu u tome pomoći. Ako im mora sve sam crtati, ako se okruži nemaštovitim poslušnicima koji samo slijepo provode ono što im se kaže, ubrzo će shvatiti da vodi organizaciju koja je troma i nefleksibilna, te što je veća, to je neučinkovitija.

**Boris Trupčević:** I opet, to je to. Vodeći organizaciju, svjedočio sam istinitosti svega što je Ivan naveo: općenito pitanju izgradnje lidera na "West Point način", kao i važnosti izgradnje lidera na svim organizacijskim razinama, pogotovo u većim sustavima. Kompanija ne može ovisiti o jednoj genijalnoj ideji i viziji na vrhu, pogotovo ako je kompleksna. Jer, ona se neće ostvariti sama od sebe. Svi je moraju razumjeti, no i dalje je bezvrijedna bez manjih, pa i najmanjih ideja i vizija koje kreiraju lideri niže u organizaciji. Postoje dalekosežne sustavne ideje, no postoje ideje za jednu sezonu, jedan segment

poslovanja, jedan odjel, pa i za jedan dan. Sve su važne za uspjeh. Povrh toga, vrhunski lider sposoban je izgraditi kulturu i sustav koji postaje tvornica dobrih i uspješno ostvarenih ideja, sam po sebi. E, to je dobar posao! Dakle, govorim o sposobnosti da se angažira puni potencijal organizacije, kako bi se učinila prilagodljivom i otpornom u budućnosti. Također, govorim o liderskoj sposobnosti da se ideje uspješno pretoče u djela. Previše je ljudi s briljantnim idejama, a bez sposobnosti da se one realiziraju u stvarnosti. Sposobne organizacije, pak, mogu i lošu ideju pretvoriti u uspjeh.

“ Po meni, američka vojska jedina toj vrsti edukacije prilazi sistematično: u njihovim školama naći ćete brojne knjižice i upute o tome što je etično i moralno, te koje je ponašanje prihvatljivo, a koje nije.



Još je nešto važno spomenuti, kad već promatramo primjer američke vojske. Po meni, oni jedini toj vrsti edukacije prilaze sistematično: u njihovim školama naći ćete brojne knjižice i upute o tome što je etično i moralno, te koje je ponašanje prihvatljivo, a koje nije. U našim organizacijama to nedostaje. Nedostaju pisane upute koje bi ljudi mogli pročitati kako bi se izbjegle nejasnoće koje potom nerijetko dovode do sukoba.

“ Nismo uspjeli pravovremeno osvijestiti kolika je važnost sustavnog razvoja kvalitetnog liderstva.



: Naše organizacije rasle su na povoljnim krilima ekonomske ekspanzije i nismo uspjeli pravovremeno osvijestiti kolika je važnost sustavnog razvoja kvalitetnog liderstva koji će u današnje vrijeme sve većeg rizika, sve učestalijih kriza osmisliti i implementirati

kvalitetne odgovore i strategije. Kao što kaže Daniela, nužno nam je potreban sustav i sustavni pristup.

**Ivan Miljan:** Potpuno se slažem s tobom. Mislim da je znakovito da se vojni zapovjednici kod nas nazivaju *časnicima*. Izvorna riječ, kojom se koriste brojne vojske svijeta je *oficir* i ima latinski korijen koji znači “službenik” ili “dužnosnik”. Naš naziv snažno odstupa od tog međunarodnog, ali suhog i činovničkog naziva. Riječ “časnik” u svojem korijenu ima *časť*, koncept časnog djelovanja. Zaokružujući ovaj naš razgovor, vratio bih se na sam početak i temu lidera i etičkog liderstva te bih ustvrdio da je upravo časnost djelovanja ono što nedostaje brojnim našim liderima i menadžerima - počevši od bivšeg premijera Sanadera, do Vidoševića i mnogih još neraskrinkanih *nečasnika*.



*Zapisala i uredila:*

**Anamarija Čatipović**, specialist za razvoj ljudskih potencijala, *Podravka d.d.*



*Aspiria*  
development mastery

CHANGE.  
LEADERSHIP.  
DEVELOPMENT.



## DIPLOMA IN ORGANIZATION DEVELOPMENT AND MENTORING

“Najnapredniji modeli razvoja zaposlenika i organizacija”



Informacije o školovanju dostupne su na [www.aspiria.org](http://www.aspiria.org)





# Liderstvo i menadžment: ima li razlike?

Abraham Zaleznik

*U vrijeme kada je Abraham Zaleznik napisao ovaj tekst, znanost menadžmenta uglavnom se bavila tradicionalnim temama organizacijske strukture i procesa, fokusirana na kompetencije, kontrolu i odgovarajuću ravnotežu moći. Prema Zalezniku, takvo poimanje upravljanja isključuje ključne elemente liderstva poput inspiracije, vizije i ljudske strasti - kategorija koje odlučujuće utječu na poslovni uspjeh.*

*Zaleznik je tada pisao kako se lideri i menadžeri uobičajeno razlikuju prema razumijevanju kaosa i reda. Menadžeri se primarno bave procesima, tragajući pritom za stabilnošću i kontrolom, hitro rješavajući probleme s kojima se susretnu, čak i prije nego ih u potpunosti shvate. Suprotno tome, lideri spremno toleriraju kaos i pomanjkanje čvrste strukture, pažljivo istražujući sve aspekte problema u nastojanju da dublje razumiju situaciju, čak i onda kada zbog toga moraju odgoditi odlučivanje. Stoga lideri, prema svojim karakteristikama, više nalikuju umjetnicima, znanstvenicima i drugim kreativnim misliocima, nego menadžerima. To nas navodi da zaključimo - iako organizacije trebaju i jedne i druge - da je došlo vrijeme da se pažljivije pristupi njihovom razvoju, prije svega tako da se usredotočenost na logiku i strategiju postupno smanjuje u korist poticajne klime i kulture u kojoj cvjetaju mašta i kreativnost.*

Svi odgovori slažu se u tome da je liderstvo “najdublje traganje za svrhom, smislom, raspodjelom i ispravnim korištenjem moći”.

Koji je idealni pristup razvoju lidera? Što je to liderstvo? Gotovo u svakoj ljudskoj zajednici pronalazimo različite odgovore na navedena pitanja. Pa ipak, svi odgovori slažu se u tome da je riječ o “najdubljem traganju za svrhom, smislom, raspodjelom i ispravnim korištenjem moći”. Razjašnjenju fenomena liderstva biznis je specifično pridonio: stvorivši novu “vrstu” ljudi poznatu pod nazivom *menadžeri*. Usporedo s time, biznis je uspostavio novu etiku moći koja favorizira kolektivno u odnosu na individualno, njegujući kult grupe u odnosu na individuu. Međutim, u svojim nastojanjima

U svojim nastojanjima da utječu na sudbinu organizacija menadžeri su zaboravili na maštu, kreativnost i etičnost.

da utječu na sudbinu organizacija brinući se prvenstveno o kompetentnosti, kontroli i ravnoteži snaga u grupama prožetim rivalitetom, menadžeri su zaboravili na maštu, kreativnost i etičnost.

Nema sumnje kako upravljanje podrazumijeva neku vrstu moći kojom se utječe na misli i djela ljudi. A moć, kada je sadržana u rukama jedne osobe, povlači za sobom određene rizike u formi patogenog ljudskog ponašanja:

1. rizik da se moć izjednači s prilikom ostvarivanja brzih rezultata;
2. rizik da se ignoriraju različiti pristupi koje ljudi prirodno koriste radi stjecanja moći;
3. rizik gubitka samokontrole zbog silne želje da se stekne još više moći.

Potreba da se navedeni rizici izbjegnju utjecala je na razvoj kolektivnog liderstva i etike menadžmenta. Shodno tome, u kulturi velikih organizacija inherentno je prisutan stanoviti konzervativizam koji u knjizi *The Second American Revolution* John D. Rockefeller III opisuje sljedećim riječima:

*Organizacije su sustavi utemeljeni na tradiciji i inerciji... koriste se nekom vlastitom logikom funkcioniranja. Uvijek će se prikloniti iskušanim i provjerenim rješenjima te s indignacijom odbaciti rizike i predložene inovacije.*

Upravo u tom *konzervativizmu* i *inerciji* pronalazimo razloge što se na vodeće upravljačke funkcije u brojnim organizacijama promoviraju menadžeri, a ne lideri.

Ironično je što takav etos dodatno pospešuje širenje birokratske kulture svijetom biznisa koji bi, navodno, trebao biti posljednjim bastionom zaštite društva od prekomjerne birokratizacije državnih i obrazovnih struktura.

## Karakterne osobine lidera i menadžera

Naglašavanje *racionalnosti* i *kontrole* glavno je obilježje menadžerske kulture. Bez obzira na to usmjeravaju li menadžeri pozornost na realizaciju zadanih ciljeva, optimalno korištenje resursa, organizacijsku strukturu ili ljudske potencijale, u svojoj biti prirodno su orijentirani *rješavanju problema*. Stoga ne čudi da se uglavnom bave sljedećim pitanjima:

- koji problem treba riješiti?
- koji je optimalni pristup rješavanju dotičnog problema?

Gledano iz menadžerske perspektive, upravljanje sustavom nije ništa drugo doli praktični napor da se poslovanje usmjeri u pravcu ispunjenja njegova ili njezina zadatka, koristeći se pritom više ili manje učinkovitim i produktivnim ljudima različitih odgovornosti.

Dakle, u svojoj biti menadžment ne traži nikakvo herojstvo ili genijalnost, već prije kvalitete poput *upornosti, čvrste volje, spremnosti na naporan rad, inteligencije, sposobnosti analitičkog promišljanja* te, možda najvažnije, *tolerancije* i *dobre volje*.

No, postoji i drugačija koncepcija upravljanja koja vjeruje kako su tek rijetki pojedinci - kojima se pripisuju gotovo mistične kvalitete - sposobni nositi se s dramatičnim igrama moći i politike.

Prema toj koncepciji *fenomen liderstva* svojevrsna je psihološka drama u kojoj briljantna i usamljena osoba prvo stječe kontrolu nad sobom da bi potom kontrolirala druge. Navedena očekivanja u oštroj su suprotnosti s uobičajenom i uvriježenom te ipak bitnom perspektivom koja liderstvo ne odvaja od "upravljanja aktivnostima drugih ljudi".

U tom duhu nailazimo na tri važna pitanja:

1. Odakle ta mističnost u liderstvu? Je li možda riječ o pukom recidivu djetinjstva kojim se iznova povezujemo s osjećajem ovisnosti i čežnje za roditeljima koje smo smatrali herojima?

2. Ili je pak istina da menadžeri, ma koliko kompetentni bili, teško da će se ikada prometnuti u istinske lidere zbog vlastitih ograničenja u oživotvorenju svrhe i vrijednosti rada?

3. Može li se onda zaključiti da menadžeri, poradi uskog razumijevanja svrhe, nesposobni za vizualizaciju i prenošenje svojih ideja drugima, perpetuiraju sukobe unutar grupe umjesto da ih transformiraju u šire želje i ciljeve?

Složimo li se u tome da izazovni problemi traže izvrsnost, tada odabiranje i razvijanje lidera temeljem prošlih ostvarenja nije drugo doli kockanje. Naime, neki provjereni pristup kojim se ulazi u trag "velikim liderima" jednostavno ne postoji. Nadalje,

Naglašavanje *racionalnosti* i *kontrole* glavno je obilježje menadžerske kulture.

onkraj stvari koje očito moramo prepustiti slučaju, postoji tu i jedno dublje pitanje o tome u kojem je odnosu potreba za kompetentnim menadžmentom i čežnja za inspirativnom liderstvom.

Metode kojima organizacije osiguravaju adekvatan priljev kompetentnih pojedinaca spremnih preuzeti odgovornost, nerijetko inhibiraju razvoj inspirativnog liderstva. S druge strane, inspirativno liderstvo nerijetko umanjuje značaj kompetentnog menadžmenta koji je pak uobičajeno podozriv

prema “kreativnom neredu” liderstva. Stoga bismo suviše lako mogli odbaciti potrebu za educiranim menadžerima, iako su nam lideri novog kova nasušno potrebni, pukim zaključkom o tome kako nam je u “u jednoj osobi potrebno oboje”. Međutim, baš kao što se razlikuju menadžerska i inventivno-poduzetnička organizacijska kultura koja je potaknuta istinskim liderstvom, možemo ustvrditi da su lideri i menadžeri poprilično različiti ljudi koji se ponajprije razlikuju po osobnoj *motivaciji*, osobnoj *povijesti* i *načinu na koji misle i djeluju*.

## Stav prema cilju

Stav menadžera prema ciljevima uglavnom je neosoban, čak i pasivan, utemeljen prije na potrebama negoli na željama i vizijama, uobičajeno ukorijenjen u organizacijskoj povijesti i kulturi.

Frederic G. Donner, predsjednik *General Motorsa* od 1958. do 1967. godine, navedeno poimanje ciljeva iskazao je u GM-ovoj

politici razvoja proizvoda: “Želimo li uspješno odgovoriti zahtjevima tržišta, dovoljno rano moramo prepoznati promjene u potrebama i željama naših kupaca, kako bismo plasirali prave proizvode, na pravo mjesto, u pravo vrijeme i u pravoj količini.”

“Moramo mudro uravnotežiti nove preferencije potrošača i mnoštvo kompromisa neophodnih za stvaranje pouzdanog i lijepog finalnog proizvoda izvrsnih performansi i konkurentne cijene koji će se proizvoditi u primjerenim količinama. Nije stvar u tome da napravimo automobil koji će se nama sviđati, već automobil koji će kupci kupiti.”

U njegovoj izjavi nigdje se ne spominje kako ukusi i preferencije kupaca djelomično nastaju iz aktivnosti proizvođača. U stvarnosti - svi to jako dobro znamo - susrećući se s dizajnom proizvoda, reklamom i promocijom proizvođača, potrošači stvaraju stavove koje potom smatraju “svojim potrebama”. Primjerice, u vrijeme pojave

Stav menadžera prema ciljevima uglavnom je neosoban, čak i pasivan, utemeljen prije na potrebama negoli na željama i vizijama, uobičajeno ukorijenjen u organizacijskoj povijesti i kulturi.

polaroida, rijetki bi fotografiranje povezali s trenutnim razvojem fotografije. Dakle, u ovom i u brojnim drugim slučajevima ne možemo reći da se radilo o “potrebama potrošača” te da je kompanija *Polaroid* razumjela i odgovorila na njihove potrebe. Za razliku od toga, očito je kako je u potrazi za novim, inventivnim proizvodom koji skraćuje interval između aktivnosti (fotografiranje) i realizacije zadovoljstva (pregledavanje gotovih fotografija) *Polaroid* ostvario veliki tržišni uspjeh. Umjesto da odgovori na potrebe, Edwin Land (izumitelj) novu je

tehnologiju (polarizacija svjetla) ugradio u proizvod kojim je proširio i stimulirao želje potrošača.

Primjer Edwina Landa i *Polaroida* sjajno oslikava način razmišljanja lidera i njihov proaktivni pristup ciljevima. Snažno djelujući na raspoloženje u sustavu, evocirajući nove slike, ideje, želje i vizije, lideri aktivno utječu na smjer poslovanja. Konačni rezultat utjecaja ogleda se u promjeni mentalnih modela ljudi koji sada drugačije misle o tome što je *poželjno, moguće i neophodno*.

## Poimanje koncepcije rada

Menadžeri rad uobičajeno izjednačavaju sa stvaranjem novih vrijednosti i to partikularnim kombiniranjem ljudi, ideja, strategija i odluka. Sebe vide osobama koje podupiru glatko odvijanja procesa vodeći računa o uravnoteženju suprotstavljenih interesa, o kontroverznim trenucima te o reduciranju tenzija. U svrhu potpore procesu rada spremno se koriste raznim fleksibilnim tehnikama i alatima: s jedne strane pregovaraju, dogovaraju, trguju i kupuju, a s druge nagrađuju, kažnjavaju ili koriste neke druge oblike prisile.

Postupci Alfreda Sloana iz *General Motorsa* pokazuju nam kako se tipični menadžer ponaša u konfliktnim situacijama.

U ranim 1920-im tvrtka *Ford Motor Company* dominirala je automobilskom industrijom koristeći se, poput *General Motorsa*, konvencionalnim motorima s vodenim hlađenjem. Uz punu podršku predsjednika GM-a, Pierrea du Ponta, ugledni inženjer Charles Kettering posvetio se projektiranju sasvim

drugačijeg motora na zračno hlađenje koji je trebao, u slučaju da se prototip pokaže uspješnim, u tehničkom i marketinškom smislu značajno pridonijeti repozicioniranju GM-a na tržištu. Iako je Kettering vjerovao u svoj proizvod, šefovi proizvodnje oštro su se suprotstavili inovaciji jer su smatrali da:

1. novi proizvod nije tehnički pouzdan
2. se kompanije time izlaže prevelikom riziku budući da većinu resursa usmjerava u nepouzdanu inovaciju umjesto da pažljivo osluškuje pulsiranje tržišta.

U ljeto 1923. godine nakon niza problema i odluke o povlačenju s tržišta chevroleta s motorom na zračno hlađenje, menadžment GM-a odlučio je napustiti projekt. Odluka uprave Ketteringa je posve shrvala. Duboko razočaran, napisao je Sloanu pismo u kojem mu je poručio kako bi projekt “zasigurno uspio... da protiv sebe nije imao “organizirani otpor” te da će “napustiti kompaniju ako se u tom smislu nešto hitno ne promijeni”.

Sloanov problem mogli bismo okarakterizirati kao *višeslojno uravnoteženje odnosa*.

Svjestan Ketteringove uznemirenosti, Sloan je povjerovao da će napustiti kompaniju ako se nešto ne učini po tom pitanju. Osim toga, imao je na umu da Pierre du Pont, predsjednik GM-a, podupire Ketteringa, iako se menadžeri proizvodnje protive njegovu motoru. Također je imao na umu kako mu je on sam, u jednom obraćanju unazad dvije godine, izrazio apsolutnu podršku. Dakle, Sloanov problem mogli bismo okarakterizirati kao *višeslojno uravnoteženje odnosa*: morao je pronaći način da odluku o napuštanju projekta ostavi na snazi, da Ketteringa, kojeg je smatrao nevjerojatno vrijednim, zadrži u kompaniji, da zbog svoje odluke ne naruši odnose s Pierreom du Pontom te da istovremeno ohrabri proizvodnju u daljnjim eksperimentima s konvencionalnim motorom.

Suočen s konfliktnom situacijom, Sloan je svojim daljnjim potezima dočarao na koji način menadžeri funkcioniraju. U pokušaju da ga umiri, prvo se obratio Ketteringu insinuirajući u pojašnjenju odluke kako je “cijela uprava stala iz njega”, ali da se “jednostavno ništa nije moglo učiniti budući da se proizvodnja i dalje žestoko opirala”. Dakle, napuštanje projekta prezentirao je kao problem međuljudskih odnosa, a ne problem

proizvoda. Nadalje, napuštanje projekta iskoristio je za reorganizaciju proizvodnje i osnivanje nove autonomne poslovne jedinice koja je imala sve ovlasti u smislu dizajna, proizvodnje i marketinga novog motora na zračno hlađenje. Naravno, navedeni potez u istoj je mjeri bio dubiozan kao i naponi da udobrovolji Ketteringa.

Sloan je o tome pisao: “Namjera mi je bila osnovati autonomnu poslovnu jedinicu koja bi se bavila isključivo projektom novog motora i to pod isključivim vodstvom gospodina Ketteringa. Gospodinu Ketteringu ostavljeno je na volju da sam odabere tim - od glavnog inženjera do mehaničara - s kojim će riješiti sve uočene tehničke probleme.”

Svjesno ili nesvjesno, Sloana uopće nisu brinule praktične implikacije novog rješenja prema kojem je inženjeru-inovatoru preko noći dodijeljena uloga glavnog menadžera. Sloanu je najvažnije bilo da progura prijedlog koji će zadovoljiti sve strane; umiriti Ketteringa i ograničiti sukob s predsjednikom.

Suštinski gledano, Sloanovo menadžersko rješenje limitiralo je opcije drugim dionicima. Predložena strukturalna solucija suzila im je mogućnost izbora ograničivši čak i prostor za emotivnu reakciju pa ključnim dionicima nije ostalo drugo nego da se pokore. Međutim, u svojem obraćanju Pierreu du Pontu, Sloan je sve to vidio drugačije: “Ujutro sam s gospodinom Ketteringom detaljno raspravio otvorena pitanja. Ne samo da se složio s apsolutno svim prijedlozima, već je tijekom razgovora u više navrata iskazao entuzijastičnost glede predloženih promjena.”

Opisanim manevrom Sloan je umirio važne ljude u organizaciji s kojima se našao u

potajnom sukobu ponudivši im prividno “rješenje” kojim je u stvarnosti limitirao opcije. Zatim je hitro ovlastio direktora proizvodnje, s kojim se unaprijed oko svega dogovorio, da se posveti razvoju motora s vodenim hlađenjem kako bi ih čim prije isporučili tržištu.

Godinama kasnije, Sloanov osvrt na događaje toga razdoblja ne mogu nazvati drugačije nego ironičnim: “Zrakom hlađeni motor nikada više nije bio aktualan u mjeri u kojoj je tada bio; projekt se jednostavno ugasio. Ni sam ne znam zašto?”

U nastojanju da pridobiju ljude da prihvate ponuđena rješenja, menadžeri moraju kontinuirano koordinirati i balansirati proturječne stavove. Zanimljivo je da po tim aktivnostima veoma nalikuju diplomatima i medijatorima među kojima zasigurno predvodi Henry Kissinger. Stoga se njihov cilj primarno ogleda u tome da “proguraju” prihvatljivo rješenje, obično svojevrsni kompromisni odabir među sukobljenim vrijednostima.

Lideri funkcioniraju drugačije; svoja nastojanja oni usmjeravaju u suprotnom smjeru. Za razliku od menadžera u vječitoj potrazi za kompromisima kojima suzuju opcije podređenima, lideri na nov i svjež način pristupaju dugotrajnim problema nastojeći otvoriti prostor novim opcijama.

Osim toga, efektivno liderstvo od njih traži da ideje pretvore u intrigantne i uzbudljive slike koje privlače sljedbenike, a tek onda da se pozabave novim opcijama za oživotvorenje slika.

Kratki predsjednički mandat Johna F. Kennedyja u sebi je sažeo mnoge snage i slabosti povezane s nadahnućem koje lideri potiču u ljudskim dušama.

U svojem inauguracijskom govoru Kennedy je kazao: “Neka svaka nacija primi na znanje, bez obzira na to želi li nam dobro ili zlo, da smo spremni platiti bilo koju cijenu, da smo spremni nositi se s bilo kojim teretom i podnositi bilo kakve teškoće, da smo spremni bezrezervno podržati prijatelje i suprotstaviti se neprijateljima, kako bismo obranili slobodu.”

Navedena, često citirana izjava u mnogim je ljudima izazvala burne emotivne reakcije ponukavši ih da se identificiraju s predsjednikom i zajedničkim idealima. Međutim, nakon pomnije analize ne možemo zaključiti drugo nego da je Kennedyjeva poruka gotovo apsurdna jer nudi obećanje koje bi u realnim uvjetima - kada bi se doista prihvatilo - vjerojatno prouzročilo katastrofu nalik Vijetnamskom ratu. Pa ipak, sve dok se nova očekivanja ne potaknu, pobude i pokrenu, usprkos opasnostima i frustracijama u pozadini uzvišenih ciljeva, novi svjetonazor i novi izbori nikada neće ugledati svjetlo dana.

Domena iz koje lideri djeluju vrlo je rizična; odraz je njihova temperamenta prirodno sklonog opasnostima i rizicima u koje se lakše upuštaju kada na obzoru primijete

Lideri na nov i svjež način pristupaju dugotrajnim problema nastojeći otvoriti prostor novim opcijama.

Pomanjkanje pravih izazova lidere čini potištenima pa se u takvom duhovnom i emotivnom stanju jednostavno ne uspijevaju posvetiti uobičajenim svjetovnim aktivnostima.

obećavajuće prilike. Vlastita mi zapažanja govore kako je sklonost nekog pojedinca riziku, a drugog konzervatizmu, prije rezultat osobnosti negoli svjesnog izbora.

U menadžera uobičajeno dominira *instinkt preživljavanja* koji nadjačava rizik te pojašnjava sklonost prihvaćanju ponavljajućih operativnih zadataka. Lideri su drugačiji. Pomanjkanje pravih izazova čini ih potištenima pa se u takvom duhovnom i emotivnom stanju jednostavno ne uspijevaju posvetiti uobičajenim svjetovnim aktivnostima.

## Odnosi s drugim dionicima

Menadžeri preferiraju suradnju s drugim ljudima i izbjegavaju osamljenost koja u njima pobuđuje nesigurnost i tjeskobu. Unatrag nekoliko godina, vodio sam istraživački projekt o psihološkim aspektima karijere. Rezultati su na kraju pokazali da je menadžerima osobito važno s kime će surađivati na poslu pa stoga traganje za pravim suradnicima stavljaju na vrh liste prioriteta. Primjerice, suočeni sa slikom osamljenog lika (dječaka koji svira violinu ili odrasle osobe u pozi promišljanja) na temelju koje su morali napisati izmišljenu priču, istu bi ispunili likovima.

U nastavku navodim tekst inspiriran dječakom i violinom:

*Roditelji su primorali sina da se posveti glazbi želeći da dijete ostvari karijeru glazbenika te da jednog dana postane violinistom. Iz tog razloga kupili su mu glazbalo. Violina je upravo dostavljena na vrata njihove kuće. Dječak je u sebi vagao*

*alternative: zaigrati nogomet s prijateljima na lokalnom igralištu ili guditi po drvenoj kutiji. Nije mu bilo jasno zašto roditelji misle da je bolje i zabavnije muzicirati, nego zabijati golove.*

*Nakon četiri mjeseca, dječaku je svega bilo dosta. Čvrsto je odlučio odustati! Otac je zbog toga bio izvan sebe, a ni majka nije baš bila sretna. Međutim, poštovala je sinovu želju. Iako je nogometna sezona završila, dječak je bio vidno sretan što će sljedeće proljeće dočekati u dresu omiljenog tima.*

Priča ukazuje na dvije osnovne teme koje najbolje oslikavaju stavove menadžera u međuljudskim odnosima:

1. menadžeri gotovo uvijek traže aktivnost u odnosima s drugim ljudima (u ovom slučaju sudjelovanje u nogometnoj momčadi),
2. u tim odnosima prisutna je niska razina emocionalne involviranosti.



Nisku razinu emocionalne involviranosti iščitavamo iz piščeve uporabe konvencionalnih metafora, moglo bi se čak reći klišeja, te transformacije potencijalnih konflikata u pomirljiva i harmonična rješenja. U ovom slučaju otac, majka i dijete jednostavno dolaze do dogovora da se violina zamijeni sportom.

Iako će možda izgledati paradoksalno, koegzistencija dviju navedenih tema potkrepljuje tezu o tome na koji način menadžeri funkcioniraju, ukazujući na njihovu izraženu sklonost kompromisima, mirenju različitosti i uspostavi ravnoteže moći. Nadalje, priče ukazuju na evidentno pomanjkanje empatije menadžera budući da nisu sposobni intuitivno naslutiti misli i osjećaje ljudi u okruženju. Promotrimo sada drugačiju priču koju je na istu temu napisala osoba koju mnogi drže istinskim liderom:

*Lik dječaka na slici ostavlja dojam osobe koja je iskreno odlučila postati umjetnikom, duboko dirnute violinom, odlučne ovladati glazbalom. Čini se da je upravo završio redovitu vježbu. Malčice je pokunjen jer nije uspio u potpunosti proizvesti željenu punoću zvuka. Izgleda mi kao da se zavjetuje da neće popustiti te da će izvedbu uvježbavati sve dok ne dostigne savršenstvo, dajući životnost dubokom i kvalitetnom zvuku koji nosi u sebi. Zabraunjavajući odlučnosti i napornom vježbanju, dječak će jednoga dana postati velikim violinistom.*

Empatija se ne odnosi na pažnju koja se nekome posvećuje, već na sposobnost da se uočé emocionalni signali kojima se potom pridružuje određeno značenje. Primjerice, opisati druge ljude riječima “iskreno odlučio”, “duboko dirnut”, “odlučan ovladati” ili “kao da se zavjetuje da neće popustiti” može samo osoba razvijene unutarnje perceptivnosti koju spremno koristi u odnosima s okruženjem.

Menadžeri se prema ljudima odnose shodno ulozi koju imaju u slijedu događaja ili procesu odlučivanja, dok su lideri više okupirani idejama, njegujući u međuljudskim odnosima intuiciju i empatiju. Riječju, razlike proizlaze prije svega iz fokusiranja pažnje koja je u menadžera primarno usmjerena na to *kako* obaviti zadatke, a u lidera na to *što* događaji i odluke znače sudionicima.

Posljednjih godina menadžeri su iz teorije igara (engl. *game theory*) usvojili promišljanje po kojem proces odlučivanja uvijek rezultira dvjema situacijama: *win-lose* (negativni ishod u kojem jedna strana pobjeđuje, a druga gubi) i *win-win* (pozitivni ishod kada svi pobjeđuju).

U svojim nastojanjima da pomire razlike među ljudima i održe ravnotežu moći u grupi, menadžeri pokušavaju *win-lose* situaciju transformirati u *win-win*. Kao primjer navedenog možemo promotriti odluku o alokaciji kapitala u poslovnim divizijama velike decentralizirane tvrtke. Naravno, raspoloživi iznos sredstava za raspodjelu u određenom periodu ograničen je. Stoga je razumljivo pretpostaviti da više kapitala dodijeljenog jednoj diviziji automatski

Priče ukazuju na evidentno pomanjkanje empatije menadžera budući da nisu sposobni intuitivno naslutiti misli i osjećaje ljudi u okruženju.



**TAGHeuer**  
SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

**EKSKLUZIVNI ZASTUPNIK ZA HR:** P-GRUPACIJA d.o.o., Omladinska 4, 51000 Rijeka, Tel. 051/227-012, [www.p-grupacija.hr](http://www.p-grupacija.hr)

**PRODAJNA MJESTA:** Marli, Vlaška 13, Zagreb • Dicta Exclusive, Tower centar, Rijeka • Dicta, Arena centar, Zagreb • Dicta, Robna kuća RI, Rijeka • Urar Butući, Vlaška 13, Zagreb • Urar Mamić, Gajeva 4, Zagreb • Urar Mamić, Vlaška 57, Zagreb • Satovi Novak, Dekumanova 28, Poreč • Zlatarna Tonia, Carera 56, Rovinj • Borza grupa, Pred dvorom 2, Dubrovnik • Borza grupa, Placa 12, Dubrovnik • B-Vama, Obala hrvatskog narodnog preporoda, Split • B-Vama, Joker centar, Split • Exclusive centar, Stjepana Radića 4, Šibenik • Zračna luka Zagreb, Duty Free Shop • Zračna luka Zadar, Duty Free Shop • Zračna luka Split, Duty Free Shop • Zračna luka Dubrovnik, Duty Free Shop

podrazumijeva da će druga divizija ostati “kratkih rukava”.

Na opisanu situaciju koja nerijetko utječe na međuljudske odnose u organizaciji menadžeri uobičajeno gledaju kao na pitanje *konverzije*: na koji način transformirati ono što se čini *win-lose* situacijom u *win-win* situaciju? U tom smislu nameće se nekoliko rješenja.

Prvo, menadžeri nastoje skrenuti pozornost sa sadržaja na procedure. Sudionike zaokupljaju problemom o tome *kako* odlučivati, umjesto da ih potiču da se bave time *koje* će odluke donijeti. A kada se grupa okupi na rješavanju naizgled većeg problema o tome *kako* odlučivati, na neki način automatski prihvaća ishod zato što su članovi sami sudjelovali u formulaciji pravila.

Budući da vjeruju u vlastita pravila, skloni su prihvatiti današnje smanjenje budžeta vjerujući u povećanje u nekoj novoj rundi.

Drugo, menadžeri podređenima indirektno prenose odluke, koristeći se “signalima” umjesto jasnim i nedvosmislenim izjavama. Signali su dvosmisleni, podložni raznim interpretacijama, a sastoje se od mnoštva implicitnih sadržaja pa se prema potrebi mogu reinterpetirati ako ljudi pokažu da su nervozni ili ljuti.

Izjave su pak jasne i nedvosmislene te sa sobom povlače izravne posljedice kojima se pojedinci ponekad ne vesele. Po svojoj prirodi izjava ojačava emocionalnu reakciju koja menadžere ponekad dovodi u nezgodnu situaciju. Dakle, signalima se pitanje o tome tko pobjeđuje, a tko gubi uspješno prikriva.

Treće, menadžeri vole kupovati vrijeme. Svjesni su činjenice kako, kupujući vrijeme

Menadžeri nastoje skrenuti pozornost sa sadržaja na procedure. Sudionike zaokupljaju problemom o tome *kako* odlučivati, umjesto da ih potiču da se bave time *koje* će odluke donijeti.

i odlažući značajne odluke, otupljuju oštricu prijepora u situaciji *win-lose*. Mnogo je taktičkih poteza kojima se menadžeri koriste ne bi li barem prividno stvorili situaciju u kojoj naizgled svi dobivaju. Međutim, suština se krije u tome da se takvim taktiziranjem nastavlja vrtjeti oko odlučivanja, područja svojeg najvećeg interesa, po čemu se razlikuju od istinskih lidera.

Nažalost, zbog političkih igara najviše ispaštaju organizacije koje se počinju baviti intrigama i igrama moći nauštrb suštinskog poslovanja i toplih ljudskih odnosa. Stoga ne čudi da djelatnici menadžere često opisuju pridjevima nedokučiv, hladan, udaljen i sklon manipulaciji.

Suprotno tome, lidere se obično opisuje riječima koje su nabijene emocijama te im se pripisuju snažni osjećaji bilo identifikacije, bilo suprotstavljanja. Dakle, s liderima uobičajeno nema sredine; ili je riječ o ljubavi ili je riječ o mržnji.

Međuljudski odnosi u organizaciji koju vodi lider često su intenzivni i turbulentni, čime stvaraju posebnu atmosferu koja ponekad snažno utječe na motivaciju dovodeći do neočekivanih ishoda.

## Osjećaj sebstva

U knjizi *The Varieties of Religious Experience* William James opisuje dva osnovna tipa osobnosti: “jednom rođeni” i “dvaput rođeni”. “Jednom rođeni” tip osobnosti predstavlja ljude koji se pravocrtno prilagođavaju životnim okolnostima i kojima je život više-manje mirno tekao od rođenja na dalje. S druge strane, “dvaput rođenima” nije bilo tako lako te se za njih ne može kazati da su prolazili jednostavan put. Njihovi su životi obilježeni stalnom borbom kako bi se dostigao stanoviti osjećaj reda. Za razliku od “jednom rođenih”, oni ništa ne mogu uzeti zdravo za gotovo. Dakle, ove dvije osobnosti u mnogome se razlikuju prema svjetonazoru. Primjerice, kod “jednom rođenih” osobnost koja ih vodi kroz život određujući njihovo ponašanje i stavove izvire iz pripadnosti i sklada s okruženjem, dok kod “dvaput rođenih” osobnost proizlazi iz osjećaja duboke podvojenosti.

Osjećaji *pripadanja* i *odvojenosti* imaju veliko praktično značenje u kontekstu uloga koji su lideri i menadžeri spremni uložiti u svoje karijere. Menadžeri sebe smatraju čuvarima postojećeg poretka s kojim se obično

identificiraju crpeći iz njega nagrade. Menadžerov osjećaj vlastite vrijednosti uvećava se perpetuiranjem i jačanjem postojećih institucija. Najuspješniji su kada im je djelovanje usklađeno s idealima dužnosti i odgovornosti. Prilikom definiranja “jednom rođenog” tipa osobnosti, William James imao je na umu upravo takvu vrstu harmonije i osjećaja sebstva koje se s lakoćom kreće prema vanjskom svijetu i povratno natrag iz njega.

Lidere uobičajeno svrstavamo u red “dvaput rođenih osoba” koje prožima osjećaj izdvojenosti iz okoline. Iako rade u organizaciji, nikada joj ne pripadaju. Njihov osjećaj o tome *tko su* i kamo idu nikada ne ovisi o članstvu, ulogama ili bilo kojim drugim društvenim indikatorima identiteta. Upravo se ta *percepcija identiteta* može iskoristiti za stvaranje teorijskih osnova kojima bi se pojasnili porivi koji potiču neke pojedince da se kontinuirano izlažu promjenama. Iako se metode za implementaciju promjena razlikuju pa ih možemo svrstati u tehnološke, političke ili ideološke, njihov je cilj uvijek isti: potaknuti nastajanje dubokih promjena društvenih, gospodarskih i političkih odnosa!

Želimo li pobliže istražiti proces razvoja lidera, zasigurno bismo trebali proanalizirati dva različita tijeka života:

1. razvoj kroz socijalizaciju, kojim se pojedinac priprema za vođenje institucija i održavanje postojeće ravnoteže društvenih odnosa;
2. osobni razvoj koji potiče pojedinca da se izbori za psihološku i društvenu promjenu.

Može se zaključiti kako društvena zajednica svoje menadžerske talente stvara na prvoj liniji razvoja, a da istinski lideri prirodno izranjaju iz druge.

Menadžeri sebe smatraju  
čuvarima postojećeg poretka  
s kojim se obično identificiraju  
crpeći iz njega nagrade.

## Razvoj lidera

Osobni razvoj svakog pojedinca započinje u obitelji. Mnogi od nas iskusili su traumu odvajanja od roditelja i bol koja ju je pratila. Na sličan način ljudi se suočavaju s poteškoćama pokušavajući ostvariti samodisciplinu i samokontrolu. Pa ipak, nekima - a vjerojatno je riječ o većini - blagodatni djetinjstva osigurale su adekvatna iskustva i brojne prilike da pronađu nove izvore zadovoljstva kojima zamjenjuju sigurnost, toplinu i nagrade koje nakon odvajanja nestaju.

Takve osobe, tzv. jednom rođeni, umjerenost se identificiraju sa svojim roditeljima i uspješno usklađuju vlastita očekivanja s realnim postignućima koja se mogu ostvariti.

Međutim, što se događa kada se bol odvajanja u kombinaciji sa specifičnim zahtjevima roditelja i neispunjenim osobnim potrebama dodatno pojača, do te mjere da osjećaji izoliranosti, posebnosti ili tuge pokidaju veze između djece i roditelja ili djece i nekih drugih autoriteta? S obzirom na specifične okolnosti navedenih uvjeta, čini se kako osoba sve dublje uranja u vlastiti unutarnji svijet nauštrb interesa prema izvanjskim događajima. U tom procesu samopoštovanje pojedinca odmiče se od ovisnosti o raznim vezanostima i realnim nagradama, a vjera u samoga sebe povezuje se s performansama i očekivanjem postignuća te ponekad i sa željom da se ostavi "trag u povijesti".

Ovakva samopercepcija, u nedostatku istinskog talenta i sposobnosti, lako se i često pretvara u jedno veliko ništa. Štoviše, čak i onda kada razmatramo slučajeve doista talentiranih i sposobnih ljudi, garancije da će postići uspjeh prije nego neuspjeh i dalje ne postoje. Naime, osim prirodnih

predispozicija i uvjeta u djetinjstvu, na razvoj utječu mnogi drugi čimbenici. Primjerice, znano je da lideri, poput umjetnika i drugih darovitih ljudi, često pate od neuroza i preosjetljivosti; njihova sposobnost primjerenog funkcioniranja u realnom svijetu u mnogome varira, ponekad i u kratkom roku, pa zbog toga mnogi od njih gube životnu bitku još u začetku.

Također valja spomenuti kako se lideri i menadžeri u kasnijoj fazi razvoja uobičajeno nađu pod utjecajem drugih posebnih i talentiranih ljudi te se u tom smislu opet razlikuju. Naime tipični menadžeri najčešće se površno vezuju za širi krug ljudi s kojima ostvaruju odnose niskog intenziteta, dok se lideri čvrsto vezuju za mali broj osoba stvarajući intenzivne odnose koje ponekad burno raskidaju.

Kada bismo kazali kako se često događa da se talentirani pojedinci pokazuju lošim učenicima i studentima, ne bismo rekli ništa novo. Primjerice, o Einsteinu, osrednjem studentu, nitko ni u najluđim snovima nije

Znano je da lideri, poput umjetnika i drugih darovitih ljudi, često pate od neuroza i preosjetljivosti.

Jedini način buđenja iz sanjalačkog procesa i uronjenosti u vlastito sebstvo lideri pronalaze u čvrstoj povezanosti s velikim učiteljem.

mogao pomisliti da će u svojoj zrelosti ostvariti fantastična i dalekosežna postignuća. Razlog tome ne bi trebalo tražiti u pomanjkanju inteligencije i sposobnosti, već prije u njihovoj uronjenosti u vlastite misli i interese koja posebnim individuama odvlači pažnju od običnih, ponavljajućih zadataka.

Jedini način buđenja iz sanjalačkog procesa i uronjenosti u vlastito sebstvo takvi ljudi pronalaze u čvrstoj povezanosti s velikim učiteljem ili nekom drugom osobom koja ih doista razumije i s kojom mogu komunicirati.

Hoće li daroviti pojedinci pronaći to što traže u odnosu jedan na jedan s drugom osobom, prije svega ovisi o dostupnosti potencijalnog učitelja, neke vrste surogata roditeljske pažnje koji je izrazito sposoban probuditi talente učenika. Srećom, iz susreta različitih generacija i spontanih odabira mnogo se može naučiti o tome kako razvijati lidere te kako daroviti ljudi različitih generacija utječu jedni na druge.

Iako se isprva čine predodređeni za mediokritetske karijere, nakon što se upuste u specifične jedan na jedan odnose

učenik-učitelj, pojedine osobe mogu značajno ubrzati osobni razvoj. Pritom njihova psihološka spremnost da iskoriste sve prednosti tog posebnog odnosa učenik-učitelj obično ovisi o njihovu životnom iskustvu i o događajima koji su ih naveli da se okrenu svome unutarnjem svijetu.

U životu i karijeri Dwighta Eisenhowera pronalazimo odličan primjer za opisana iskustva. Naime, po stupanju u američku vojsku Eisenhower ničim nije dao naslutiti da će daleko dogurati.

Tijekom Prvog svjetskog rata, dok su njegovi kolege s *West Pointa* stjecali ratno iskustvo na francuskoj fronti, Eisenhower je pisao da se osjeća “nepravедno ostavljenim u sigurnosti američke baze... kako bi logistički i taktički podržao ratne operacije. Za mene je to bila nepodnošljiva kazna”.

Po završetku Prvog svjetskog rata, mladi časnik Eisenhower poprilično je pesimistično gledao na svoju daljnju karijeru pa je stoga zatražio premještanje u Panamu kako bi se pridružio trupama pod vodstvom generala Foxa Connora kojeg je poznao i kojemu se iskreno divio.

No, nadležni su odbili njegovu molbu i time ga beskrajno razočarali. Situacija se dodatno pogoršala kad je Ikey, njegov prorođeni sin, podlegao gripi. Nakon tragičnog događaja, zabrinut i odgovoran za svog člana, vojni mu je vrh ipak odobrio željeni transfer.

U Panami se Eisenhower zatekao u čudnoj situaciji preuzevši ulogu izgubljenog sina u odnosu s ocem kakvim je sam želio biti. U toj naelektriziranoj situaciji okrenuo se poslu i počeo učiti od učitelja. General Connor mu je ponudio, a Eisenhower je sa zadovoljstvom prihvatio, sjajnu poduku

o vojnoj strategiji, taktici i širim pitanjima života. Iako se učinak tog odnosa na Eisenhowerovu osobnost ne može kvantitativno izraziti, analiza daljnjeg životnog puta i karijere jasno pokazuje koliko je presudan bio.

Godinama kasnije, Eisenhower je o Connoru napisao sljedeće: “Živjeti s generalom Connorom za mene je bilo posebno iskustvo. Od čovjeka bogatog znanja puno sam naučio o vojnim vještinama, a još više o humanizmu. Nikada mu se neću moći zahvaliti na primjeren način. Iako sam poslije upoznao brojne jedinstvene osobe, general Connor, kojem neizmjereno dugujem, zauvijek je osigurao posebno mjesto u mojem životu.”

Po završetku smjene i druženja s generalom Connorom, Eisenhowerova karijera okrenula se drugim smjerom. Zapovjedbno mu je da se uputi na dodatno školovanje na prestižnu vojnu akademiju *Command and General Staff School* u Fort Leavenworthu. Budući da je i sam žudio za time, spremno je prigrlilo priliku nastojeći iskoristiti sve prednosti koje su mu neočekivano ponuđene. Za razliku od *West Pointa*, u novom okruženju postizao je izvrsne rezultate završivši školovanje kao najbolji u klasi.

Psihološki životopisi nadarenih ljudi nedvosmisleno ukazuju na odlučujuću ulogu učitelja koji presudno utječu na razvoj pojedinca. Andrew Carnegie, američki “kralj čelika” u 19. stoljeću i veliki filantrop, mnogo je dugovao Thomasu A. Scottu, svom nadređenom u početku karijere. Kao voditelj *Western Division Pennsylvania Railroada*, Scott je prepoznao izraziti talent i želju za učenjem u mladog telegrafista. Postupno mu je davao sve veće ovlasti i priliku da uči u bliskom kontaktu s njime, čime je pozitivno utjecao na Carnegiejovo

Psihološki životopisi nadarenih ljudi nedvosmisleno ukazuju na odlučujuću ulogu učitelja.

samopouzdanje i osjećaj postignuća. Scott je i sam bio čvrste osobnosti pa se ni na koji način nije plašio da bi ga Carnegie mogao ugroziti. Stoga je iskreno ohrabrivao i podržavao mladog namještenika.

Veliki učitelji spremno pristaju na rizike vjerujući u talente mlade osobe u kojoj su uočili potencijale. Osim toga spremno prihvaćaju emocionalnu izloženost koja izvire iz bliske suradnje s mladim nasljednikom. Iako se takvi rizici ponekad ne isplate, samo spremnost učitelja da ih ipak prihvate čini se krucijalno važnom za razvoj lidera.

Veliki učitelji spremno pristaju na rizike vjerujući u talente mlade osobe u kojoj su uočili potencijale.

## Mogu li organizacije razvijati lidere?

Mit koji se čini sastavnicom američke kulture i prema kojem ljudi najbolje uče od uzora na sličnim pozicijama prisutan je i u poslovnom svijetu. Stoga je obrazovanje i trening visoko pozicioniranih lidera i menadžera prilagođeno tome. Primjerice, ponekad se formiraju tzv. radne grupe (engl. *task force*) za specifične zadatke koje uključuju voditelje različitih poslovnih domena (prodaje, marketinga, proizvodnje, istraživanja i razvoja, financija), što se navodno pokazalo dobrim rješenjem jer se tako oslabljuje utjecaj autoriteta koji negativno utječu na suradnju i razmjenu ideja. Posljedice takvog pristupa - barem tako teorija tvrdi - ogledaju se u slobodnijem funkcioniranju ljudi, objektivnijem pristupu poslu te kvalitetnijoj komunikaciji i učenju koje značajno profitira u atmosferi zdrave razmjene.

Drugi pristup poticanju tzv. kolegijalnog učenja (engl. *peer training*) odvija se kroz poseban vid organizacije u korporacijama poput *Philipsa* u Nizozemskoj kada se organizacijska struktura izgrađuje na načelima zajedničke odgovornosti dvoje jednako pozicioniranih lidera, prvog odgovornog za

komercijalne, a drugog za tehničke aktivnosti. Formalno, oboje raspolažu jednakim ovlastima po teritorijalnom principu ili po principu određenih grupa proizvoda. Iako se u praksi pokazalo da se može dogoditi da jedno od njih preuzme dominaciju nad upravljanjem, u biti je ipak riječ o interakcijama dvoje ravnopravnih ljudi.

Glavno pitanje koje se u ovom slučaju nameće je sljedeće: stimulira li ovako postavljena struktura menadžerski pristup ometajući time neposredne (jedan na jedan) odnose između uprave i potencijalnih lidera? Svjesni negativnih učinaka takvih i sličnih organizacijskih rješenja koja ponekad guše individualnu inicijativu, jedna druga kompanija, mnogo manja od *Philipsa*, u svojim je poslovnim jedinicama uvela model zajedničkog upravljanja bitno različit od prethodnog.

Predsjednik uprave spomenute kompanije svjesno potiče konkurenciju među direktorima, nagrađujući pobjednike širim ovlastima. Međutim, pokazalo se kako opisano hibridno rješenje ima i neželjene nuspojave koje bi mogle biti katastrofalne. Naime, ograničiti rivalstvo nije jednostavno. Štoviše, nezdrava atmosfera rivalstva lako se širi organizacijom potičući intrige i stvarajući interesne klike.

Jedna velika, vertikalno integrirana naftna kompanija uočila je koliko je važno razvijati lidere neposrednim utjecajem starijih članova uprave na mlade direktore. Stoga predsjednik i izvršni direktor redovito odabiru po jednog najboljeg studenata s fakulteta postavljajući ga za svog osobnog asistenta kako bi s njime surađivali godinu dana. Nakon godine dana uske suradnje

Predsjednik uprave spomenute kompanije svjesno potiče konkurenciju među direktorima, nagrađujući pobjednike širim ovlastima.



mladi stručnjaci spremno preuzimaju odgovorne funkcije u nekoj poslovnoj jedinici. Takvim neposrednim pristupom mladi stručnjaci “uče iz prve ruke” stječući znanje o tome kako na pravi način koristiti moć te kako koristiti *učinkovitost* i *integritet* - protuotrove za ‘bolest moći’. (*‘Bolest moći’ ili hubris, poremećaj osobnosti, dolazi od grčke riječi hybris koja označava ekstremnu ponositost i aroganciju, izgubljeni kontakt s realnošću i precijenjenost vlastitih kompetencija, postignuća i sposobnosti. Posebno je česta u osoba na pozicijama moći, op. ur.*)

Suradnja u odnosima jedan na jedan, kada postoji formalna i priznata razlika u ovlastima i moći sudionika, zahtijeva visoku razinu tolerancije na različite emocionalne reakcije. Pojava takvih reakcija, poradi bliskog odnosa, neizbježna je te je vrlo vjerojatno razlogom zašto mnogi lideri i menadžeri izbjegavaju uključiti se u takve aranžmane. Časopis *Fortune* objavio je interesantnu priču o tome kako je John W. Hanley, jedna od ključnih figura P&G-a, napustio tvrtku kako bi se kao predsjednik uprave pridružio *Monsantu*. Priča kaže da je tadašnji predsjednik P&G-a mimoišao Hanleyja prilikom odabira nasljednika odlučivši se za drugu osobu iako se Hanley čini logičnim rješenjem.

Međutim, predsjednik je očito bio svjestan činjenice da ne može i neće kvalitetno surađivati s Hanleyjem koji je sam za sebe znao reći da je agresivan, sklon eksperimentiranju i uvođenju novih metoda čime je stalno prkosio i izazivao nadređene. Iako je posve prirodno da predsjednik samostalno bira suradnike, u kontekstu ovog i drugih slučajeva vjerujem kako bi lideri i menadžeri trebali razviti sposobnost toleriranja kompetitivnih poriva podređenih ta da bi time značajno pridonijeli sveukupnom zdravlju kompanije. U najmanju ruku višim

‘Bolest moći’ ili hubris, poremećaj osobnosti koji označava ekstremnu ponositost i aroganciju, izgubljeni kontakt s realnošću i precijenjenost vlastitih kompetencija, postignuća i sposobnosti. Posebno je česta u osoba na pozicijama moći.

stupanjem tolerancije za višu razinu emocionalne razmjene manje bi se favorizirao menadžerski tip osobnosti nauštrb lidera.

Moram priznati da nakon svih ovih godina i dalje ostajem iznenađen menadžerima koji se osjećaju ugroženima kada im se netko protivi ili propituje njihove ideje. Razlog tome prozaičan je: njima se čini da ljudi propituju njihov autoritet, a ne ideje. U jednom slučaju, predsjednika kompanije toliko je frustrirala agresivnost vrlo sposobnog potpredsjednika da se počeo služiti raznim metodama kako bi izbjegao

Moram priznati da nakon svih ovih godina i dalje ostajem iznenađen menadžerima koji se osjećaju ugroženima kada im se netko protivi ili propituje njihove ideje.

konfrontirati se s njime: primjerice, isključivo je sudjelovao na grupnim sastancima na kojima je poticao okupljene na konstantni dijalog. Kada sam mu savjetovao da pokuša riješiti problem razgovorom u četiri oka, uznemirio se i naljutio. Iako sam mu savjetovao da bi izravna konfrontacija obojici pomogla da bolje razumiju različite mentalne modele te da bolje shvate i vrednuju razlike u poimanju autoriteta, nije me htio poslušati.

Stoga na kraju teksta ukazujem na još jednu važnu sposobnost: *sposobnost konfrontacije* koja je istoznačna sa sposobnošću toleriranja negativnih emocionalnih reakcija. Riječ je, naime, o vrlo važnom umijeću kojim se eliminiraju dvosmislene odluke i odašiljanje nejasnih signala tipičnih za menadžerski tip osobnosti. Istovremeno, sposobnost konfrontacije potiče dublje emocionalne odnose koji su liderima nasušno potrebni da bi opstali u njima surovom svijetu.

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



Translated and reprinted by permission of *Harvard Business School Press*. This article was originally published under the English title, *Managers and Leaders: Are they different?*, Abraham Zaleznik, June 1977. Copyright ©2013. by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved. This translation, Copyright © 2013. by the Harvard Business School Publishing Corporation.



**Abraham Zaleznik** (1924. - 2011.), profesor emeritus na *Harvard Business School*, zaslužan za uvođenje psihologije i psihoanalize u znanost liderstva i menadžmenta. Autor je brojnih publikacija i šesnaest knjiga od kojih je najpoznatija *The Managerial Mystique: Rediscovering Leadership in Business*.

# DIREKTNO U SRCE!

## Ne prodajemo priče, već Vaše proizvode!

Imamo učinkovit alat, a Vi imate rješenje kako biste Vaše kupce:

- ☒ potaknuli na ponovnu kupnju
- ☒ iskazali im zahvalnost na povjerenju
- ☒ nagradili za njihovu vjernost
- ☒ probudili njihove emocije i VEZALI ih za sebe!

## DIREKTNA POŠTA? UVIJEK!

Direktna pošta je idealna interakcija s klijentima koja jednostavno i učinkovito, putem personaliziranog sadržaja pisma ili drugog tiskanog proizvoda, komunicira s ciljanom skupinom. Jednostavno rečeno, riječ je o adresiranom pismu sa sadržajem koji privlači čitatelja i poziva ga na istraživanje o proizvodu i usluzi. Obzirom da se radi o direktnoj komunikaciji, potencijalni korisnik poruku doživljava osobno što izravno utiče na njegove emocije.

Mi kreiramo ideje,  
Vi donosite odluke!

## EMOCIJE U SMJERU VAŠE DOBITI!

### Prema bazi podataka:

- segmentiramo bazu klijenata
- organiziramo slanje direktne pošte

### Za Vas:

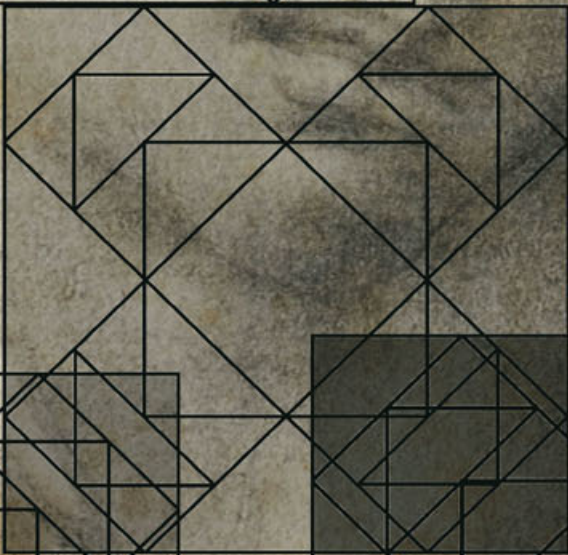
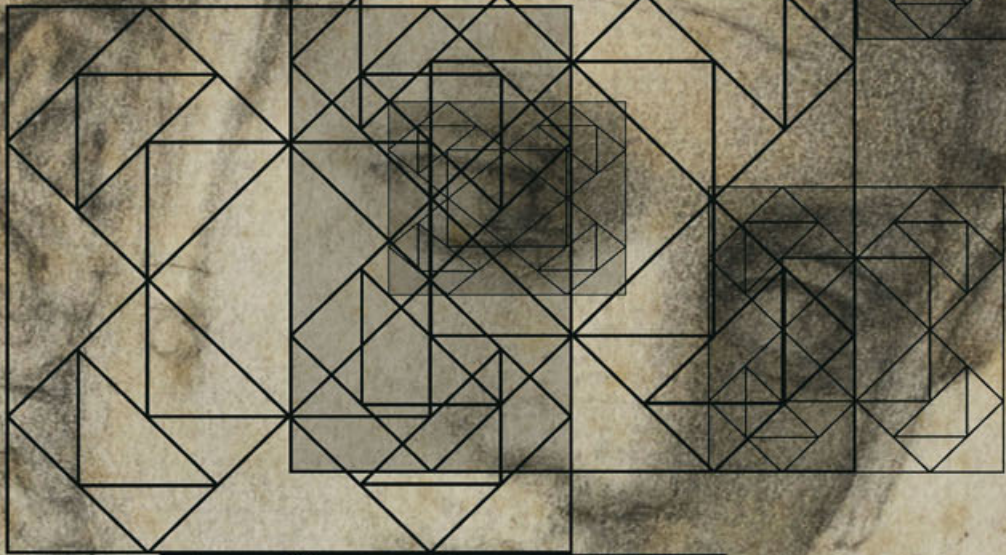
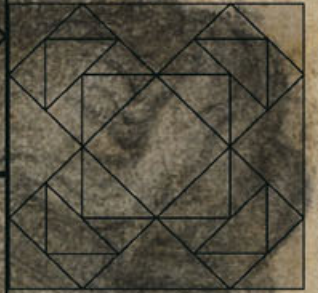
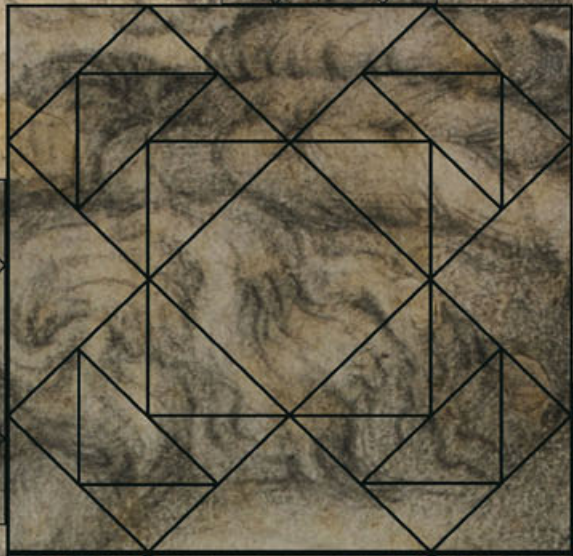
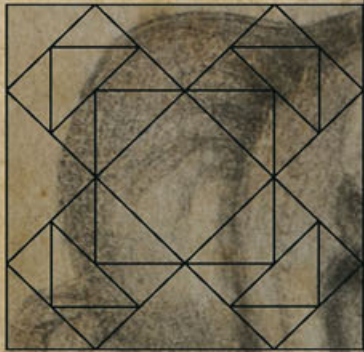
- osmislimo ili prilagodimo dizajn
- realiziramo grafičku pripremu
- organiziramo tisak

### Ovisno o Vašem zahtjevu:

- pratimo odaziv kupaca
- šaljemo koristan feedback prema dogovorenim kriterijima

Umjesto da trošite svu energiju na proučavanje onoga što radi konkurencija, neka Vaša tvrtka postane uzor inovativnog i učinkovitog komuniciranja s budućim kupcima.

# PRINTERADIREKT



# Nova uloga HR menadžera

Edgar H. Schein

**P**odijelio bih danas s vama neka promišljanja o tome što se događa s funkcijom upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama širom svijeta te neke osobne zaključke o posljedicama navedenih kretanja na ulogu HR menadžera. Tri su osnovna uzroka značajnim promjenama kojima trenutno svjedočimo:

- globalizacija
- jačanje tehnološke kompleksnosti
- kulturološka raznolikost.

*Globalizacija.* Gledano u cjelini, svijet sve više postaje “globalno selo” u kojem bilo nacije bilo organizacije sve više i sve snažnije ovisne jedna o drugoj. Osnivanjem podružnica, ulaženjem u *joint venture* odnose i razne druge

vrste strateških partnerstva, kompanije sve češće nastoje izaći izvan okvira nacionalnih granica. Pritom je *ekonomska učinkovitost*, naravno, osnovni pokretač njihovih stremljenja. U nastojanju da ostanu ili postanu

konkurentne, sve više organizacija otkriva potrebu iskoraka izvan granica domicilnih zemalja u potrazi za novim tržištima, jeftinom radnom snagom i oskudnim resursima.

*Jačanje tehnološke kompleksnosti.* Drugi značajni trend koji utječe na promjene ogleđa se u povećanju tehnološke kompleksnosti poslovnih funkcija. Osim u organizaciji i tehnologiji proizvodnje koja je u današnje vrijeme sposobna proizvoditi vrlo složene proizvode i u kojoj su ostvareni gotovo nevjerojatni tehnološki pomaci, slično se događa i u financijama, računovodstvu, prodaji i marketingu te posebno u znanosti i umjetnosti liderstva.

Stoga bi današnji lideri i menadžeri trebali biti - iako nažalost uglavnom nisu - svestrane osobe širokih znanja, sposobne objediniti i uskladiti različite poslovne funkcije od kojih je svaka za sebe već odveć složena da bi je se u cijelosti razumjelo.

Vrijedi li navedena tvrdnja i za poslovnu funkciju upravljanja ljudskim potencijalima? Naravno! Radni odnosi pretvorili su se u iznimno složen proces političkog pregovaranja koji zahtijeva da se vodi računa o domaćim zakonima i običajima. Sustavi

Današnji lideri i menadžeri trebali bi biti svestrane osobe širokih znanja, sposobne objediniti i uskladiti različite poslovne funkcije.

nagrađivanja potanko su razrađeni i temelje se na složenim formulama izračuna i raspodjele bonusa. Na području organizacijskog razvoja pojavile su se posve nove *tehnologije međuljudskog odnošenja* kojim je svrha osmišljavanje i provedba timskih vježbi i simulacija kako bi se liderima i menadžerima osigurao nov, svjež uvid u dinamiku kompleksnih sustava što organizacije neosporno jesu.

*Kulturološka raznolikost.* Treći značajni trend u izvjesnom je smislu izvedenica prvih dviju - riječ je naime o složenosti koja izvire iz kulturološke raznolikosti. Kultura se u prvom redu odnosi na temeljne stavove grupe u svezi pitanja opstanka u vanjskom okruženju i pitanja unutarnjeg povezivanja. Ne postoji li stanovita "povijest rješavanja problema", tada ni kultura ne postoji. Sukladno tome, svaka svjetska nacija ima svoju kulturu kao i svaka organizacija, a također i svaka pojedina struka.

Primjerice, kada se ljudi iz prodaje - koje krasi "prodajna kultura" - susretnu s inženjerima koje krasi "inženjerska kultura" te kada uz to dolaze iz različitih zemalja i različitih matičnih organizacija, pravo je čudo kada su uopće sposobni komunicirati, a kamoli zajednički rješavati probleme.

Kako bismo razumjeli na koji će način navedeni trendovi utjecati na funkciju upravljanja ljudskim potencijalima, potrebno je s povijesnog aspekta razmotriti različite uloge HR menadžera kako bismo vidjeli koje su od njih danas najvažnije. U tom smislu, četiri osnovne uloge mogu se razlučiti:

- predstavnik zaposlenika
- referent za plaće i ugovore o radu
- strateški partner na razini uprave
- promicatelj strukovne i organizacijske svjesnosti.

### **Prva uloga: Predstavnik zaposlenika**

Ova uloga primarno se ogleda u:

- suosjećanju i poistovjećivanju sa zaposlenicima
- vještom utjecanju na više razine hijerarhije
- utjecanju na vrijednosti zaposlenika iskrenoj vjeri da se uvjeti rada zaposlenika doista mogu poboljšati.

Prva i najvažnija uloga HR menadžera odnosi se na njegovu ili njezinu funkciju svojvrnog “glasnogovornika zaposlenih”. Iako još uvijek nije zaživjela u svim tvrtkama, navedena uloga dobila je na značaju četrdesetih i pedesetih godina prošlog stoljeća kada je pokret ljudskih odnosa dosegno vrhunac te kada je zadaća da ukažu liderima na činjenicu kako je radne uvjete, plaće i beneficije zaposlenih potrebno unaprijediti zapala upravo HR menadžere.

Učinkovitost u opisanoj ulozi zahtijevala je usvajanje novih stavova, vrijednosti i vještina. HR menadžera - koji se u to vrijeme nazivao *kadrovskim direktorom* - moralo je krasiti suosjećanje prema zaposlenicima i želja da se njihova sudbina učini ljepšom i radosnijom čak i po cijenu manjeg profita. A da bi postigli svoje ciljeve, morali su vješto utjecati na više razine hijerarhije.

### **Druga uloga: Administrativni referent**

Ova uloga primarno se ogleda u:

- učinkovitosti i srodnim vrijednostima
- administrativnim vještinama
- dobrom poznavanju sustava i procedura
- sposobnosti standardizacije radnih procesa.

U mnogim organizacijama točno i učinkovito upravljanje sustavom nagrađivanja još uvijek je osnovni zadatak službe upravljanja ljudskim potencijalima. Stoga

Prva i najvažnija uloga HR menadžera odnosi se na njegovu ili njezinu funkciju svojvrnog “glasnogovornika zaposlenih”.

bi HR menadžeri morali odlično poznavati adekvatne sustave i procedure kako bi ih potom standardizirali te na koncu učinkovito koristili. Budući da je domena radnih odnosa organizacijama izuzetno važna, HR menadžeri moraju poznavati propise iz domene radnog prava te vješto pregovarati ne bi li uspješno zaključili mnoštvo ugovora o radu.

Promišljajući o pojedinim ulogama, zapažamo kako svaka iziskuje posve različit skup vještina i stavova, što u osobi koja obnaša dužnost HR menadžera može potaknuti tzv. sukob uloga. Tada se traganje za odgovorom na pitanja o tome koju ulogu smatrati najvažnijom i koji skup stavova, vještina i vrijednosti posebno njegovati može pokazati zahtjevnim.

### **Treća uloga: Strateški partner**

Ova uloga primarno se ogleda u:

- suosjećanju i poistovjećivanju s liderima i menadžerima
- sposobnosti sustavnog i strateškog razmišljanja
- holističkom razumijevanju poslovanja
- razumijevanju ekonomskih kategorija.

HR menadžeri silom prilika postaju svojevrsni “posrednici u promjenama” i “savjetnici za procese”.

S porastom složenosti organizacija i razumijevanja da ljudi, a ne neki drugi potencijali presudno utječu na uspjeh, od HR službi počelo se zahtijevati sudjelovanje u procesu strateškog promišljanja:

- Koliko će nam ljudi trebati?
- Koje odlike moraju imati?
- Kako ćemo ih pronaći?
- Kako ćemo ih uklopiti u postojeći sustav te potom usavršavati?
- Na koji ćemo ih način promovirati kako bismo osigurali adekvatne nasljednike za ključna radna mjesta?

Upravo u tom razdoblju, tijekom šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog stoljeća, u znak potvrde važnosti čovjeka za dugoročnu opstojnost svake organizacije, funkcija *kadrovskog direktora* preimenovana je u funkciju HR menadžera odnosno *menadžera za ljudske potencijale*.

Međutim, slijedom toga u brojnim organizacijama ubrzo su se pojavile poteškoće. Lideri su, naime, od HR službe počeli očekivati pomoć u izradi strategije na što HR menadžeri nisu mogli odgovoriti jednostavno zato što za takve zadatke nisu obučavani. Još i gore, uobičajeno su se zauzimali za zaposlenike, njihova prava i vrijednosti te su im zbog

toga češće odmagali nego pomagali. Idealnim HR menadžerom lideri su tada smatrali osobu koja je mogla osjetiti strateške izazove s kojima se nosio predsjednik uprave, koja je posjedovala vještine strateškog i sustavnog razmišljanja, razumjela poslovanje i što je najvažnije - dijelila duboko uvjerenje uprave kako je uvećanje imovine vlasnika krajnji cilj poslovanja. Dakle, proturječnost s prvom ulogom više je nego očigledna.

#### Četvrta uloga: Promicatelj strukovne i organizacijske svjesnosti

Ova uloga primarno se ogleda u:

- poistovjećivanju sa strukom (a ne samo s organizacijom)
- sposobnosti sagledavanja organizacije u širem društvenom kontekstu
- vještom upravljanju promjenama
- vjeri u kontinuirano usavršavanje.

U članku koji je 2009. objavljen u *MIT Sloan Management Reviewu* posebno sam istaknuo po meni najznačajniju promjenu kroz koju prolazi funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Napomenuo sam naime kako HR menadžeri silom prilika postaju svojevrsni “posrednici u promjenama” i “savjetnici za procese”. Takva promjena uloge dijelom je nastala kao posljedica “profesionalizacije” njihova posla. Umjesto poistovjećivanja s djelatnicima (1. uloga), obavljanja administrativnih poslova (2. uloga) ili poistovjećivanja s liderima i menadžerima (3. uloga), HR menadžeri počeli su se primarno poistovjećivati jedni s drugima i sa svojom strukom.

U kontekstu prve tri uloge, HR menadžer ostaje “bićem organizacije”. No, u četvrtoj ulozi on je prije svega stručnjak specijalist koji pripada grupi onkraj okvira organizacije. Zahvaljujući toj promjeni identiteta, HR menadžer polako je postao nositelj “savjesti”



i “svijesti” organizacije te izvor novih spoznaja i stavova koje umješno zagovara u organizaciji i prezentira zaposlenicima. No, da bi mogao ispuniti zadaću prenositelja novih znanja i vještina, očitim se pokazalo kako HR menadžera mora odlikovati nova zahtjevna vještina *utjecanja* i *posredovanja* u promjeni. HR menadžer poglavito mora biti sposoban široko i sustavno sagledati organizaciju te potom prenijeti takvu perspektivu upravi tvrtke. Stoga u tom smislu nailazimo na novu proturječnost: angažirani u strateškim dijalozima, HR menadžeri mogli bi se naći u zahtjevnoj ulozi preusmjeravanja rasprave u smjeru vlastite sustavne perspektive o kojoj uprava možda neće htjeti čuti.

Kako bi se uspješno nosile s navedenim proturječnostima i možebitnim sukobima koji iz njih proizlaze, organizacije bi katkada morale podijeliti ulogu HR menadžera na:

1. kadrovske direktora (koji na sebe preuzima ulogu 1 i ulogu 2),
2. direktora OD-a (engl. *organizational development*, op. ur.), odnosno direktora

“organizacijskog razvoja” izravno odgovornog predsjedniku uprave.

U nekim organizacijama osoba u toj ulozi naziva se i *direktorom razvoja lidera* te je odgovorna direktno predsjedniku uprave. Stručnjak na toj funkciji zadužen je za razvoj stotinjak lidera i menadžera na vrhu i pri vrhu organizacijske piramide budući da se upravo ta skupina ljudi nerijetko smatra ključnim fondom ljudskih potencijala organizacije.

Znakovito je da su organizacije počele prepoznavati važnost OD-a tek od 1975. godine naovamo, a da je danas teško pronaći i jednu uspješnu i funkcionalnu organizaciju koja u svom sustavu nema stalno zaposlenog OD stručnjaka. Međutim, problem s time je taj što se OD nerijetko uzima zdravo za gotovo te ga zato ne pronalazimo baš u svim odjelima ljudskih potencijala. Još i gore, umjesto da se uloga promicatelja organizacijske “svijesti” smjesti u centar, nerijetko joj se dodjeljuje rubno mjesto u strukturi organizacije.

## Privremeni zaključak i predstojeći koraci

Kako bi HR menadžeri razriješili možebitni sukob uloga i preopterećenost ulogama koji se naslućuju iz prethodne rasprave, poželjno je da pomnije razmotre neke trendove u okruženju kao i nove alate osmišljene da im pomognu temeljito preispitati vlastitu ulogu.

### 1. Trendovi koji će utjecati na funkciju upravljanja ljudskim potencijalima

- tehnološki napredak koji će poslovne funkcije učiniti još složenijima

- globalizacija i kulturološka raznolikost
- kvalitetnije obrazovanje djelatnika
- promijenjena očekivanja lidera
- društvene promjene u svezi zapošljavanja i napredovanja u karijeri.

Dakle, globalizacija, tehnološka kompleksnost na svim područjima poslovanja i rastuća kulturološka raznolikost trendovi su koji već danas snažno utječu na funkciju upravljanja ljudskim potencijalima. K tome, ne treba smetnuti s uma kako se širom svijeta razina obrazovanosti polako ali

Provedena istraživanja ukazuju na sve veću raznolikost snaga, težnji i vrednota djelatnika.

sigurno podiže, što znači da se organizacije moraju nositi sa sve pametnijim, obrazovnijim i sofisticiranijim djelatnicima te sve pametnijom, obrazovanijom i sofisticiranijom konkurencijom. Mijenjaju se i očekivanja uprave u kontekstu uloge koju bi služba ljudskih potencijala trebala i morala prihvatiti. Naime, pritisci u smislu prihvaćanja i kvalitetnog izvršavanja 3. i 4. uloge sve su snažniji. Na kraju, neupitna je i promjena društvenih vrijednosti u odnosu na važnu ravnotežu radnog i privatnog života.

## 2. Konkretna kretanja koja utječu na upravljanje ljudskim resursima

- promjene koje se odnose na pojam “karijere”
- veća pokretljivost i manja lojalnost radne snage
- veća raznolikost “sidra u karijeri” (engl. *career anchors*)
- veća potreba preispitivanja i točnog opisivanja radnih mjesta
- rastuće razumijevanje o ključnom utjecaju kulture i drugih ne-tehničkih čimbenika na uspješnost poslovanja
- povezivanje kvalitete organizacijskog učenja s ljudskim kapitalom.

Sam pojam “karijere” polako se transformira. U zapadnom svijetu to se najjasnije očituje u jačanju pokretljivosti i slabljenju lojalnosti djelatnika, što se velikim dijelom može propisati sve brojnijim “obiteljima s dvije karijere” koje se moraju nositi s razvojem dviju karijera u punom smislu tog pojma.

Osim toga, provedena istraživanja ukazuju na sve veću raznolikost *snaga, težnji i vrednota* djelatnika. Nalazi istraživanja “sidra u karijeri” - koje sam osobno proveo i o kojima ću kasnije nešto više reći - pokazuju da se organizacije moraju pripremiti na čitav niz novih i raznolikih potreba djelatnika, kloneći se pritom “kao vrag tamjana” predrasude da se baš svatko želi uspinjati hijerarhijskom ljestvicom poduzeća.

Uz to i sam rad postaje sve kompleksniji. Stoga HR menadžeri već danas moraju linijskim menadžerima i voditeljima drugih stručnih službi pomagati u osmišljanju i implementaciji kvalitetnih lokalnih strategija, pristupa i alata koje će potom kvalitetno priopćiti djelatnicima. Proces “analize i planiranja radnih mjesta” jedan je od takvih alata koji nadilaze okvire pojednostavljenog opisa radnih mjesta na koji se još uvijek oslanjaju mnoge organizacije.

Nadalje, kulturološka raznolikost sve više raste kao što se šire spoznaje upravljačke garniture o svojstvima i obilježjima kulture. Iako su naime “kultura” i “supkultura” oduvijek s nama, spoznaja o njihovu snažnom utjecaju na uspješnost poslovanja tvrtke poprilično je nova. Stoga ne čudi što lideri i menadžeri uglavnom ne znaju kako bi se nosili s tim i drugim apstraktnim pojmovima tako da će taj zadatak - u to nimalo ne sumnjam - zapasti HR menadžere.

Konačno, “ljudski resursi” polako prestaju biti “potrošno dobro” (izvorno se

# Advanced Leadership Program



Advanced Leadership Program ima jedan cilj: pomoći vam da kao menadžer napravite ključan pomak u vašem utjecaju na druge.

Ovo je snažan, iskustven program dizajniran tako da vas opremi svim potrebnim alatima i vještinama za sljedeći korak u vašem vođenju. Imat ćete priliku dijeliti iskustva sa drugim menadžerima iz vodećih kompanija Hrvatske i regije.

## Vrijeme održavanja programa:

modul 1: 24.-25.04. 2014.  
modul 2: 29.-30.05. 2014.  
modul 3: 26.-27.06. 2014.  
modul 4: 04.-05.09. 2014.

## Predavači:

Alan Žepec  
Hazel Valentine  
(London, UK)

Svi se moduli održavaju na hrvatskom jeziku osim trećeg na engleskom, za koji je osiguran prijevod.

## Moduli:

- modul 1:** The wisdom of self management
- modul 2:** People management tools
- modul 3:** Change management and communication
- modul 4:** Build authenticity and create a vision

## Lokacija programa:

Marija Bistrica,  
Hotel Kaj\*\*\*\*

mail za prijavu na program:

[kontakt@l-q.hr](mailto:kontakt@l-q.hr)

[www.l-q.hr](http://www.l-q.hr)

“Sidra u karijeri” temelje se na radnom i životnom iskustvu. U njima se ogledaju percipirane snage pojedinca na koje se on oslanja prilikom donošenja više ili manje važnih odluka.

pojam *resurs* odnosi na sredstvo potrebno za provođenje i dovršavanje neke radnje koje se u procesu uporabe troši, a nakon uporabe odbacuje, op. ur.) i trošak u bilanci tvrtke te se polako pretvaraju u investiciju koja se cijeni i njeguje. U tom smislu iznova će do izražaja doći “sidra u karijeri” jer se ljudski kapital javlja u mnogim oblicima pa će stoga organizacije morati ispravno procijeniti koji im je oblik tog kapitala potreban za realizaciju postavljenih strateških ciljeva.

### *3. Novi pristupi i pomagala u susretu s rastućom kompleksnošću i raznolikošću*

Tijekom višegodišnje suradnje s brojnim organizacijama širom svijeta i bavljenja problematikom ljudskih potencijala naišao sam na tri područja koja držim osobito važnim:

- sidra u karijeri
- planiranje radnih mjesta
- analiza kulture.

Kako bih se mogao nositi sa sve većom raznolikošću ljudskih potencijala u smislu različitih motiva, talenata i vrednota, koristim se pojmom *sidra u karijeri*. U tom

smislu, u nastojanju da pomognem organizacijama, koristim se postupkom *analiziranja i planiranja radnih mjesta*. A kako bih bolje razumio probleme poslovanja koji proizlaze iz procesa globalizacije, spajanja i zajedničkih ulaganja, služim se metodom *analize kulture*. Svaki od navedenih pristupa može se gledati kao konceptijsko i metodološko pomagalo u instrumentariju HR menadžera.

Posvetimo se sada malo “sidrima u karijeri”, analizi radnih mjesta i analizi kulture. “Sidra u karijeri” opisuju na koji način zrela odrasla osoba percipira:

- svoje sposobnosti
- svoje motive
- svoje vrijednosti.

“Sidra u karijeri” temelje se na radnom i životnom iskustvu. U njima se ogledaju percipirane snage pojedinca na koje se on oslanja prilikom donošenja više ili manje važnih odluka. Pojam “sidra u karijeri” proizašao je iz istraživanja obavljenih šezdesetih godina 20. stoljeća na MIT-u koja su širom svijeta nastavljena sve do danas. Skupina diplomaca otkrila je tada da su “sidra u karijeri” predodžbe o samome sebi koje su podložne mijeni.

U procesu stjecanja iskustva spoznajemo u čemu smo dobri, što očekujemo od svog rada i karijere te koje su naše vrijednosti. Stoga već u tridesetim s popriličnom sigurnošću možemo prepoznati vlastite snage, svojevrsna osobna “uporišta” koja nam govore o tome što želimo od svoje karijere te od čega ne bismo trebali odustajati.

Kako je istraživanje napredovalo, na vidjelo je izašao niz različitih “sidra” koja obilježavaju karijere ljudi:

- tehničke/funkcijske sposobnosti
- opće upravljačke sposobnosti

- poduzetnička kreativnost
- samostalnost
- sigurnost
- uslužnost
- čisti izazov
- stil života.

Ustanovili smo da su u svakoj struci zastupljena sva nabrojena “sidra”, što nam kazuje da su predrasude o pojedinim strukama uglavnom neutemeljene. U tom smislu ključno je shvatiti kako su različita “sidra” povezana:

- s različitim stavovima pojedinaca o tome što im je važno u karijeri
- s različitim poticajima na koje će reagirati
- s onim što smatraju napretkom u karijeri
- s vrstom priznanja do kojeg im je stalo.

Primjerice, osobe u kojih je dijagnosticirano *tehničko/funkcijsko sidro* mogli bismo nazvati “suvremenim zanatlijama”. Ti su djelatnici sretni i zadovoljni poslom kojim se bave, žele upravo u tom poslu biti sve bolji i bolji, izbjegavaju općenita zaduženja, žele biti plaćeni u mjeri u kojoj izvanjsko tržište cijeni njihove posebne vještine i koji reagiraju isključivo na priznanja stručnjaka u svojoj branši koje osim toga i osobno cijene.

Često postaju žrtvama tzv. Peterova načela kada ih se zbog postignuća u struci promiče na upravljačke pozicije na kojima uglavnom dožive neuspjeh.

S druge strane, u svakoj organizaciji i u svakoj struci nailazimo na pojedince koji se žele uspinjati hijerarhijom kako bi prihvatili višu razinu odgovornosti, upravljali većim brojem ljudi i raspolagali većim budžetima. Za razliku od “tehničara” koji nastoje napredovati u struci i biti bolji u određenoj vještini, pozornost *upravljački usidrenih* pojedinaca usmjerena je na objedinjavanje

vještina drugih djelatnika. Spoznali smo kako ova skupina, iz koje dolazi viši i visoki menadžment, posjeduje jasnu viziju o vještinama potrebnim za uspješno liderstvo:

- analitička sposobnost (sposobnost odlučivanja na osnovu nedostatnih i nerijetko nepouzdatih podataka i informacija)
- sposobnost održavanja kvalitetnih odnosa (s pojedincima, grupama i drugim sustavima)
- sposobnost emotivnog nošenja sa zadacima (prije svega sposobnost donošenja teških odluka s kojima potom mogu “mirno spavati” kao što je, primjerice, odluka da se otpuste stari i odani djelatnici ako okolnosti tako nalažu ili pak važnih strateških odluka koje će nesumnjivo presudno utjecati na živote stotina ili tisuća ljudi).

Sa stanovišta struke upravljanja ljudskim potencijalima presudno je čim prije detektirati o kojem se “sidru” kod pojedinog djelatnika radi kako bi se primjereno pristupilo razvoju, budući da različita “sidra” iziskuju različite razvojne putanje. Također je od presudne važnosti da HR menadžeri upoznaju linijske menadžere s opisanim različitostima budući da linijski menadžeri - koji uobičajeno funkcioniraju na temelju

Pozornost upravljački usidrenih pojedinaca usmjerena je na objedinjavanje vještina drugih djelatnika.

Organizacije budućnosti sve više i više će ovisiti o ljudima koji funkcioniraju na temelju tehničko-funkcijskog "sidra".

općeg upravljačkog "sidra" - nerijetko projiciraju na podređene predodžbe o samome sebi stvarajući tako poticajno okruženje isključivo za ljude slične sebi.

Međutim, ako smo se prije složili da je tehnološka kompleksnost svih poslovnih funkcija postala realnost, organizacije budućnosti će tada sve više i više ovisiti o ljudima koji funkcioniraju na temelju tehničko-funkcijskog "sidra" pa će stoga biti primorane osmisliti posebno za njih drugačije razvojne putanje i karijere kako bi se prilagodili njihovim potrebama.

Osobe koje su usidrene u *samostalnosti* najradije ostaju izvan organizacija kako bi se bavile obrazovnim ili savjetodavnim poslovima.

Osim navedenih, istraživanje je ukazalo na postojanje drugih tipova osobnosti koje je potrebno razmotriti. Tako je primjerice potrebno osvijestiti da se *poduzetnički usidreni* pojedinci hrane osobnim priznanjima pa im je stoga neobično važno da se njihova ostvarenja pripišu samo njima i nikome drugome te da oni budu isključivi vlasnici - formalni i neformalni - inovacija, izuma i patenata.

Također ih je potrebno podupirati, posebice u početnoj fazi kada se uobičajeno susreću s neuspjesima. Predstavnici ove skupine rijetko kada ostaju duže u nekoj organizaciji ako im se ne ponudi suvlasništvo ili mogućnost upravljanja sustavom.

Osobe koje su usidrene u *samostalnosti* najradije ostaju izvan organizacija kako bi se bavile obrazovnim ili savjetodavnim poslovima. Međutim, nerijetko se događa da organizacijama nasušno treba njihova stručna ekspertiza i iskustvo pa bi stoga za njih trebale pripremiti posebne fleksibilne ugovore, na neodređeno vrijeme, te im osigurati da rade od kuće ili neke druge poticajne uvjete kojima će odgovoriti na njihovu potrebu za samostalnošću.

Suprotno tome, djelatnici usidreni u *sigurnosti* i *stabilnosti* voljni su nadzor nad karijerom posve prepustiti organizaciji u zamjenu za jamstvo stalnog zaposlenja. Premda se na zapadu pripadnici ove skupne često smatraju neprobitačnima, kada njih ne bi bilo, većina organizacija ne bi postojala budući da moderne tvrtke i dalje trebaju ljude spremne obavljati jednolične i nerijetko dosadne poslove tijekom dužeg vremenskog razdoblja.

*Uslužno usidrenim* djelatnicima karijera se uobičajeno kreće oko neke važne vrednote

kao što je, primjerice, očuvanje okoliša ili unapređenje radnih uvjeta.

Ključni poticaji ovoj grupi djelatnika - baš kao i tehničko usidrenim tipovima - proizlaze iz zadovoljenja njihove potrebe bavljenja aktivnostima koje pridonose njihovim vrijednostima.

Sidro *čistog izazova* obuhvaća malu skupinu djelatnika koji izazov pronalaze u suočavanju s “nemogućim” zadacima ili pak natjecateljski nabijenim međuljudskim odnosima. Organizacije ih prvenstveno trebaju za rješavanje izrazito teških problema koji zahtijevaju visoki stupanj motivacije i zalaganja.

Sa stanovišta upravljanja ljudskim potencijalima najvažnija je skupina koja karijeru određuje prema *stilu života*. Pripadnici ove skupine uobičajeno se susreću s problemima “dvojnje karijere”, osjetljivi su na aktualna društvena kretanja te naginju

naglašavanju osobnih potreba. Krasi ih pokretljivost pa će stoga svoje karijere uglavnom graditi u gradskim središtima sposobnim osigurati prilike ne samo njima već i njihovim partnerima. Poput samostalno i tehnički usidrenih tipova zahtijevaju inovativnost i individualni pristup prilikom sklapanja ugovora o radu kako bi im se osigurali adekvatni poticaji i rješenja za uravnoteženje profesionalnog i privatnog života.

Iz prethodnog izlaganja nedvosmisleno proizlazi da su organizacijama potrebni - a u budućnosti će to biti još i više - različito usidreni tipovi djelatnika. Stoga će HR menadžeri morati osmisliti različite sustave poticaja i nagrađivanja kako bi se prilagodili potrebama pojedinog tipa i primjereno iskoristili njegove potencijale. Razumijemo li ga na primjeren način, tada znamo da se ljudski kapital javlja u različitim formama te da svaka forma ima svoju specifičnu ulogu neophodnu za uspješno funkcioniranje tvrtke.

## Analiziranje i planiranje radnih mjesta

- definiranje radnog mjesta kao središta mreže različitih uloga
- analiziranje sadašnjih i budućih očekivanja od različitih uloga
- sinkroniziranje vještina, motiva i vrijednosti kandidata s očekivanjima od uloge.

Tijekom dugogodišnjeg savjetovanja zaključio sam da su organizacije prilikom zapošljavanja i promoviranja djelatnika neobično sputane vlastitom nesposobnošću da točno opišu posao i zadatke novih

djelatnika ili budućih nositelja neke radne uloge. Pritom se “opis radnog mjesta”, kao najčešće korišteni dokument i glavno pomagalo, pokazao krajnje manjkavim u predočavanju bogatstva i složenosti radne situacije, osobito u opisivanju kulturološkog konteksta u kojem radna mjesta neumitno egzistiraju. Stoga jasnim postaje kako nam je potreban neki novi, dinamičniji pristup opisivanju rada i radnih zadataka u organizaciji i stalnih mijena kroz koje rad prolazi.

# Aktual

NAJUTJECAJNIJI POLITIČKI TJEDNIK



STRASTVEN U POLITICI, OPUŠTEN U ZABAVI



## Kultura i supkultura

- kultura grupa i organizacija temelji se na njihovim zajedničkim iskustvima
- suštinu svake kulture čine zajedničke, zdravo za gotovo uzete pretpostavke o tome kako se primjereno ophoditi prema vanjskim i unutarnjim dionicima.

Želimo li ispravno razumjeti ulogu kulture u upravljanju ljudskim potencijalima, moramo se koristiti istom ili barem sličnom definicijom.

Osobno poimam kulturu kao “prikupljeno znanje i iskustvo određene grupe koje se u prošlosti pokazalo dovoljno dobrim da grupi osigura kvalitetne unutarnje odnose poradi prevladavanja izvanjskih izazova i osiguranja opstanka”.

Tijekom vremena kultura se uvijek promjene u najpostojaniju odrednicu identiteta grupa te ju je stoga - javi li se za tim potreba - najteže promijeniti.

O kulturi je najvažnije znati da se ona očituje u vidljivim normama tj. pravilima

ponašanja grupe iza kojih se kriju usvojeni stavovi, vrednote i ideologija. Dakle, ispod više ili manje osviještenih stremljenja grupe nailazimo na samu suštinu kulture tj. na zajedničke prešutne pretpostavke formirane tijekom duljeg vremenskog perioda koje pogone svakodnevno ponašanje.

U tom kontekstu nameće se krucijalno pitanje: kojom se razinom kulture lideri, menadžeri i njihovi savjetnici trebaju baviti prilikom implementacije programa organizacijskog razvoja?

- vidljivim normama ponašanja
- usvojenim vrednotama
- zajedničkim, zdravo za gotovo uzetim pretpostavkama?

Valja naglasiti da se kvalitetni OD programi uvijek kreću u istome krugu: koriste “vidljivo” (ponašanje i artefakte) samo kako bi otkrili “nevidljivo” (usvojene vrednote i zdravo za gotovo uzete pretpostavke) te potom osvjestili “nevidljivo” radi njegove promjene. A kada se na toj razini dogodi istinska transformacija, ona se sama po sebi vrlo skoro manifestira u domeni “vidljivih” normi i pravila ponašanja.

### Promjena kulture

U procesu svjesne promjene kulture određene grupe ili organizacije primarno se trebamo orijentirati na novo željeno ponašanje:

- potrebno je ustanoviti na koji će način novo ponašanje utjecati na poslovne probleme
- ako je željeno ponašanje usklađeno s pretpostavkama, tada se kultura ne mijenja
- ako je željeno ponašanje ograničeno starijim stavovima i pretpostavkama, tada se kultura mora mijenjati.

Slika 1: Model organizacijske kulture



## Zajedničke prešutne pretpostavke

- premda čine suštinu kulture -  
ne mogu se izravno, već samo  
neizravno mijenjati.

Kulturu mijenjamo u procesu koji se odvija  
sljedećim redoslijedom:

- definira se konkretno područje kulture koje se želi promijeniti
- definira se novi, poželjni tip ponašanja koji se potom pažljivo implementira kontinuiranim pojašnjavanjem novih pretpostavki kako bi se ljude pridobilo na sudjelovanje
- novo ponašanje podupire se odgovarajućim sustavima nagrađivanja i stegovnih mjera.

U svakoj organizaciji egzistiraju tri  
vrste supkultura koje se moraju  
međusobno uskladiti.

U tom smislu važno je napomenuti da se zajedničke prešutne pretpostavke - premda upravo one čine suštinu kulture - ne mogu izravno, već samo neizravno mijenjati.

## Uloga supkultura

U svakoj organizaciji egzistiraju tri vrste supkultura koje se moraju međusobno uskladiti:

- operativna (linijska) supkultura
- inženjerska (projektna) supkultura
- izvršna (financijska) supkultura.

Tijekom vremena organizacije su otkrile kako pored osnovne kulture unutar istog entiteta uobičajeno egzistiraju i tri različite supkulture (*supkultura* ili *potkultura* je skup normi, sustava vrijednosti i obrazaca ponašanja koje razlikuju jednu grupu ljudi od kulture šire zajednice kojoj pripadaju, op. ur.) koje se uobičajeno formiraju i razvijaju u sklopu ili uokolo pojedinih poslovnih funkcija poduzeća. Tako se primjerice vrijednosti i norme ponašanja financijskog, tehničkog, marketinškog, prodajnog i proizvodnog odjela iste kompanije znaju u mnogome razlikovati što često negativno utječe na učinkovitost poslovanja.

Međutim, u tom kontekstu pogrešno bi bilo preispitivati koja je supkultura "ispravna", a koja nije zato što su organizaciji sve one potrebne, ali samo onda kada se međusobno usklade. Usklađivanje supkultura podrazumijeva:

- istinsko razumijevanje i prihvaćanje činjenice da su različite supkulture potrebne
- istinsko prihvaćanje činjenice da je svaka supkultura valjana i legitimna
- uspostavu kvalitetnog dijaloga među supkulturama kako bi se pomoglo djelatnicima da se međusobno bolje razumiju i prihvate.

## Razvojni smjerovi HR struke

Prvo i osnovno, upravljanje ljudskim potencijalima kao struka moralo bi osmisliti kvalitetnije metode, pristupe i alate kojima bi se koristilo u procesu promocije i razvoja lidera imajući pritom uvijek na umu kako različite supkulture zahtijevaju različito vodstvo te da “sidra karijere” značajno ograničavaju stil liderstva. Tako će se, primjerice, promocija tehničko usidrene osobe na neki tehničko-menadžerski posao vjerojatno pokazati smislenim potezom, dok će promocija iste osobe na neku drugu menadžersku poziciju završiti katastrofom za dotičnu osobu i za organizaciju.

Vrijedi i obrnuto: promoviramo li osobu sklonu generalnom menadžmentu na čelo nekog tehnički nastrojenog tima, suradnja će vrlo vjerojatno završiti katastrofom; budući da tehničari ne poštuju generaliste, sukob će biti neminovan. Stoga smatram da će se poslovna funkcija upravljanja ljudskim potencijalima morati u budućnosti pažljivije pozabaviti osmišljavanjem različitih putanja karijere kako bi se osiguralo napredovanje, zadovoljstvo i procvat svekolikog ljudskog kapitala tvrtke umjesto da se primarno udovoljava potrebama djelatnika sklonim općim upravljačkim poslovima.

Kao drugo, držim da bi HR menadžeri trebali unaprijediti struku kvalitetnijim proučavanjem same prirode posla i načina na koji se rad mijenja u okolnostima raznih prethodno opisanih trendova. U tom smislu neobično je važno voditi računa o sve brojnijim “dvojnim karijerama” te o sve snažnijem utjecaju “sidra karijere” povezanih s modernim stilom života koji promovira uravnoteženost profesionalnog i privatnog života.

Treći smjer razvoja HR struke pronalazim u osvještavanju kulturalnih pitanja važnih za funkcioniranje i opstojnost tvrtke. Naime, djelatnici organizacije kulturu zapravo i ne primjećuju na isti način na koji riba ne primjećuje vodu u okruženju.

Razne ankete i upitnici za istraživanje kulture pokazali su se od male pomoći jer ne zadiru dovoljno duboko u problematiku poslovanja te zato što uobičajeno ne dovede kulturu i konkretne poslovne probleme u isti kontekst. Što god da se njima navodno mjeri, to zasigurno nisu zajedničke prešutne pretpostavke koje čine suštinu svake kulture.

Na koncu, kao četvrti pravac razvoja naglasio bih važnost stvaranja novog identiteta poslovne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima koja bi trebala osvijestiti i prihvatiti činjenicu da će u bliskoj budućnosti upravo njoj zapasti presudna uloga oblikovanja organizacijskog razvoja. Ma koliko lideri i menadžeri automatizirali, racionalizirali ili zemljopisno razdvajali pojedine dijelove organizacija,

U bliskoj budućnosti HR funkciju  
zapast će presudna uloga  
oblikovanja organizacijskog razvoja.

Ljudi će u konačnici uvijek biti ključnim čimbenikom uspjeha. Razlog tome jednostavan je: inženjerski i planski pristupi koji bi mogao predvidjeti sveukupne neočekivane okolnosti koje će se neminovno pojaviti u ovom dinamičnom svijetu jednostavno ne postoji.

Stoga će zadatak *interpretacije* novih podataka i informacija proizašlih iz novih i nestrukturiranih problema uvijek zapasti ljude. Sviđalo se to nama ili ne, značaj čovjeka za organizaciju u budućnosti će dodatno jačati, a s time i značaj HR funkcije koja će se tim ljudima baviti.

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



Copyright © 2013. IEDC - Bled School of Management

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



*A School with a View*



**Edgar H. Schein**, profesor emeritus, *MIT Sloan School of Management*, jedan od vodećih svjetskih stručnjaka za organizacijsku kulturu i liderstvo, gostujući profesor na IEDC - *Poslovnoj školi Bled*.

# IEDC - Poslovna škola Bled

- Centar izvrsnosti u edukaciji lidera i menadžera
- Poslovno stjecište srednje i istočne Europe
- Kreativno okruženje za kreativno liderstvo



## DIPLOMSKI PROGRAMI

- Doktor znanosti menadžmenta
- Međunarodni Executive MBA
- Predsjednički MBA

## RAZVOJNI PROGRAMI

- Prilagođeni zahtjevima i potrebama klijenata
- Top Executive forumi
- General Management Program
- Seminari

## LJETNA ŠKOLA

- Program "Mladi menadžer"
- Program "Otkriće menadžmenta"

## ALUMNI MREŽA

- više od 63.000 članova Alumni kluba
- u 70 zemalja širom svijeta



q21

Quantum21.net  
Znanost i umjetnost vodenja



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

