



Tex Gunning, predsjednik uprave,  
Unilever Bestfoods Asia

## Nemam izbora

Razgovor s Texom Gunningom

"Ne želim živjeti život stvarajući iluziju svrhovitosti... dok istovremeno duboko u srcu znam da svakih pet sekundi umire jedno dijete", govori nam **Tex Gunning**, predsjednik kompanije *Unilever Bestfoods Asia*. "Nitko od nas se više ne može pretvarati. Jednostavno ne smijemo!" Gunning, rođeni Nizozemac, svoju izjavu podržava hrabrim nastojanjem da prehrambene potrebe djece zemalja u razvoju postavi u središte poslovne misije *Unilevera*. Iako se i ostale multinacionalne kompanije, poput *Hewlett-Packarda*, upuštaju u izuzetne projekte za unapređenje životnog standarda siromašnih, ipak takva nastojanja obično imaju tek sporedni značaj u odnosu na ključni cilj korporacije - zarađivanje profita. Do danas, jedino se *Unilever* usudio uhvatiti u koštac s ovim složenim i ozbiljnim problemom. Svojim angažmanom je redefinirao značenje pojma "globalna kompanija" i pomaknuo granice između profitnog, neprofitnog i javnog sektora. Da nije bilo Texa Gunninga i njegovog vodstva, *Unilever* se u takav pothvat nikada ne bi upustio.

Gunningov život je nepogrešivo vođen putem svrhovitosti i smisla koji su doveli do postizanja nevjerojatnih poslovnih rezultata. Ekonomist po obrazovanju, Gunning je bio stručnjak za korporativnu "igru restrukturiranja", koja često u stvarnosti podrazumijeva otpuštanje radnika i prodaju pojedinih poslovnih jedinica kako bi se preostali biznis mogao boriti s profitabilnošću. U kompaniju *Unilever* došao je 1995. godine i preuzeo vodstvo u poslovnoj jedinici koja se našla u ozbiljnim poslovnim problemima. U svojoj četrdeset i petoj godini života - u "pravoj dobi za dobru krizu" kako bi znao zajedljivo kazati - suočio se iznova s istom situacijom u kojoj je trebao otpustiti stotine radnika. Tada se zapitao: "Hoću li to raditi do kraja svog života...? Otpuštanje radnike, 'restrukturirati' organizacije i smanjivati troškove...? Ne, ne želim to više raditi!" **Nakon što je čvrsto odlučio da mora naučiti kako svaki biznis transformirati u rastući biznis, te kako radno mjesto transformirati u ljudsku zajednicu - shvatio je koliko su ova dva cilja međusobno povezana.** Kroz seriju radionica održanih na neobičnim mjestima - od Unileverovog skladišta u Nizozemskoj do pustinja u Jordanu - Gunning je stvorio jedinstvenu kulturu u kojoj su vrednote povjerenja, iskrenosti i autentičnosti oslobodile ljudsko stvaralaštvo koje je zatim dovelo do značajnog unapređenja poslovanja. Rezultat: jedan od najdramatičnijih preokreta u poslovnom svijetu.

Nakon opisanog uspjeha Gunning je preuzeo vođenje cjelokupnog Unileverovog poslovanja na prostoru Azije, te zadatak da procijeni mogućnosti ulaska na tržište hrane u petnaest zemalja. Unilever je shvatio da bi mogli "u slijedećih pet godina stvoriti biznis na tim prostorima". No, za Gunninga takva vizija nije bila dovoljna - on je želio "značajno doprinijeti rješavanju problema prehrane djece u zemljama u razvoju". Stoga Gunning, u partnerstvu s kompanijom *Generon Consulting*, vodi organizaciju *Unilever Bestfoods Asia* u izvršenju zadatka koji se odnosi na značajno unapređenje ishrane i blagostanja djece u Aziji.

U nastavku teksta Gunning nam govori o stvarnim izazovima s kojima se suočava čovječanstvo i o tome da se velike kompanije mogu i moraju suočiti s tim izazovima - te doslovno promijeniti način na koji svijet funkcionira.

**U Aziji ste svoje ljude povelj na ono što sami nazivate "putovanje ka izuzetnosti" kako biste zajednički otkrili što je to što pojedine lidere i organizacije čini osobitim. Što ste naučili na tom putu?**

*Prosječni lideri se obično brinu za sebe i svoju obitelj. Dobri lideri se brinu za sebe, svoju obitelj i neke dijelove zajednice. Veliki lideri - i posebne organizacije - ne samo da se brinu o cjelokupnoj zajednici nego nastoje promijeniti svijet. Nastoje svijet ostaviti u boljem stanju od onoga u kojem su ga zatekli. U kompaniji *Unilever Bestfoods Asia* odlučili smo svrhu poslovanja učiniti misionarskom kako bi napravili nešto značajno za ljude u Aziji, za ljude suočene sa zdravstvenim problemima, problemima ishrane i općeg blagostanja.*

Ključna stvar koja pojedine lidere i organizacije čini izuzetnima je **služenje**. Kao pojedinci, trebali bismo u potpunosti naše živote i našu potragu za smislom povezati s onim što radimo. Organizacije sa misionarskom namjerom unijet će smisao u živote svojih djelatnika. Tada ćemo u stvari biti volonteri - plaćeni volonteri - u organizaciji koja **služi zajednici**. Tada će nam trebati samo djelić politike, obrazovanja, izjava o vrednotama i drugih metoda koje se obično upotrebljavaju u poslovnom svijetu... zato što će ljudi živjeti svoje najdublje vrednote u cjelini svojih života.

**Možete li nam nešto reći o "misionarskoj namjeri" koju ste prihvatili u Unileveru?**

Želio bih učiniti nešto značajno za živote te nevjerojatno siromašne djece u Aziji. Njihova patnja teško da se može zamisliti. Sâm sebi sam rekao: "**Nemam izbora. Moram to učiniti.**" Tako smo odlučili svoje poslanje započeti u Indiji, na vrlo složenom prostoru gdje je problem najizraženiji. Uspijemo li tamo "sломiti" situaciju, uspjeh ćemo bilo gdje u svijetu. Govorim o veoma zanimljivom procesu... što sam više "unutra" to mi se više čini da ga nikada neću uspjeti riješiti. No, istovremeno sam vrlo optimističan jer osjećam da sve više ljudi u svijetu glasno izjavljuju: "Situacija je neprihvatljiva."

Činjenica je da paradigma koja dijeli svijet na društveni, privatni i javni sektor ne funkcionira, već stvara umjetne prepreke. Svi smo mi u biti sastavni dijelovi problema, stoga je veoma važno da udružimo naše snage, trud i znanja. Značajne probleme ne možemo riješiti sami. Svi mi dijelimo isti planet; nitko ne može živjeti smislenim životom kada u Bangladešu, Kini ili Darfuru na stotine tisuća ljudi očekuje pomoć. Susreti s mnogim istomišljenicima s kojima dijelim isto razumijevanje o povezanosti cijelog svijeta, daju mi potrebnu energiju za ustrajanje na ovom putu.

**Unatoč tome što smo svi povezani, prepreke ugrađene u sustav znatno otežavaju djelovanje. Kako gledate na suradnju profitnog i neprofitnog sektora?**

Naša je sugestija da tržište društvenog kapitala mora postati u istoj mjeri učinkovito u kojoj je danas učinkovito tržište financijskog kapitala (1). Tako bi, primjerice, Unilever dostavio *Ponudu za financiranje* u suradnji s partnerima poput UNICEF-a ili World Food Programa. Naša bi konkurencija tada učinila isto te bi različite ponude trebale međusobno konkurirati. Konkurencija bi na tržište društvenog kapitala trebala donijeti učinkovitost s tržišta financijskog kapitala. Kladam se da će sve to utjecati na povećanje kreativnosti i odgovornosti te stoga i na povećanje efektivnosti i učinkovitosti, zato što je ključna karakteristika profitnog sektora, za razliku od nevladinih organizacija, konkurirati i izvršiti - u suprotnom, ispadate iz igre.

Ako ovo o čemu govorim počne funkcionirati u praksi, biti će to prvi put da se možemo koristiti ne samo Unileverovim kapitalom nego i s drugim, vanjskim kapitalom. Čak i ako ne budemo uspješni u našim nastojanjima, uvijek se možemo koristiti naučenim kako bi postali sve bolji i bolji. Možda smo u ovom trenutku malo ispred vremena, no netko mora pokrenuti novi val u poslovnom svijetu, zar ne?

### Nije li opasno dozvoliti organizacijama koje su motivirane profitom pristup resursima namijenjenim za pomoć siromašnima?

Onog trenutka kada poslovni ljudi shvate da mogu konkurirati za društveni kapital, "ružna strana" ljudskog bića će gotovo sigurno izaći na vidjelo. No, moramo riskirati. Kapitalistički društveni poredak u istoj su mjeri izgradili pojedinci koji su iskreno pokušavali spasiti svijet kao i oni drugi koji su iskreno nastojali napuniti vlastite džepove. Dok su tako punili svoje džepove, zaista su stvorili bolji svijet. Iako znamo da je ekonomski razvoj u suštini dobar, u trenutku kada sedamdeset ili osamdeset posto svjetske zajednice u njemu ne sudjeluje, jedino što možemo zaključiti je da sustav ne funkcionira. Stoga se sve više osvještava činjenica da kapitalistički društveni poredak ne funkcionira.

Ako bi netko od nas mogao dokazati da pametno poslovanje ne uključuje samo društvenu odgovornost, već mnogo više - **značajnu društvenu misiju**, tada će se o tome pisati i govoriti jer se priče o uspješnima u svijetu biznisa prenose strelovitom brzinom. Stoga sam vrlo optimističan... pokažu li pojedine kompanije da je sve to moguće, iz njihovog primjera mogla bi nastati točka preokreta. U ovom trenutku zaista nemamo drugog izbora.

(1) *Tržište financijskog kapitala* izvor je financiranja za privatni sektor. Služi za stvaranje privatnog bogatstva i financiranje poslovanja (poput Unilevera). *Tržište društvenog kapitala* služi javnom dobru i čine ga razne zaklade, donacije pojedinaca i međunarodna pomoć koja se isporučuje nevladinim i neprofitnim organizacijama, te vladama zemalja u razvoju kako bi riješile određene društvene probleme.



Copyright: 2005 EnlightenNext, Inc. All rights reserved.  
Reprinted with permission from *What Is Enlightenment?* magazine,  
March-May 2005.  
<http://www.wie.org>

Uredio: Marko Lučić  
Lektura: Sanjin Lukarić  
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

