



Miljenko Cimeša je samostalni savjetnik, stručnjak za strategiju i organizacijski razvoj. Predsjednik je SoL-a Hrvatska (Društva za organizacijsko učenje Hrvatske) te urednik i član uprave portala Quantum21.

Uvodnik

Miljenko Cimeša

Poštovani čitatelji,

Posljednjih godina javna scena u nas zasuta je najavama izrade ili prezentacijama gotovih strategija razvoja hrvatskog društva ili nekih njegovih segmenata. U želji za unapređenjem kvalitete javnog dijaloga o strateškim temama ovaj smo broj posvetili temi *strateškog promišljanja*. Pritom smo se oslonili na razmišljanja svjetski poznatih autora kao što su Rosabeth Moss Kanter, Ram Charan, Chris Soderquist i Mark Shimada.

U prvom tekstu objavljujemo intervju s **Rosabeth Moss Kanter** u kojem ona ukazuje na okruženje, kontekst u kojem se odvija strateško promišljanje. Izdvajajući Internet (kao jednu od ključnih pokretačkih sila promjena u poslovnom okruženju) Kanter ukazuje na dvije njegove neposredne poslovne implikacije: razvoj internetske trgovine (e-poslovanje) i potrebu udruživanja i partnerstva s drugim 'igračima' u lancu snabdijevanja. Uspješno poslovanje u novonastajućem kontekstu zahtijeva ostvarivanje *dubokih organizacijskih promjena*. U prvom redu razvoj organizacijske kulture usmjerene na suradnju – kako među zaposlenicima i odjelima unutar organizacije, tako i među organizacijama. Promjena organizacijske kulture ostvarivat će se, među ostalim, promjenom u pristupu upravljanju ljudima. Riječju, težište budućih aktivnosti na tom području bit će na razvoju ljudi, te stvaranju značajno drugačijih sustava motivacije koji će se više oslanjati na intrinzične nego ekstrinzične čimbenike motivacije. Riječju, u nastajućoj svijesti sve veću ulogu će imati motivatori poput "novih vrijednosti", te mogućnosti za učenje. Da bi lideri mogli ostvariti toliko potrebne, duboke organizacijske promjene, i oni će se sami morati mijenjati. Riječju, osjetljivost za potrebe drugih (zaposlenika, poslovnih partnera, klijenata, stanovnika u lokalnoj zajednici) predstavljat će kvalitetu od koje će ovisiti njihova buduća uspješnost. Osim toga, sve brže promjene u poslovnom okruženju zahtijevat će razvoj sposobnosti lidera da promatraju novonastajuću realnost otvorena uma, bez opterećenja predrasudama iz prošlosti.

U članku Ram Charana **Usklađivanje nadzornog odbora i uprave oko strategije** ukazuje se na važnost angažmana potencijala svih članova nadzornog odbora u procesu strateškog promišljanja.

U tekstu Chrisa Soderquista i Marka Shimade **Operativno strateško mapiranje: učenje i implementacija u kompaniji Boeing** nudi se inovativni pristup strateškom promišljanju. Zbog rastuće *dinamičke, socijalne i generativne kompleksnosti* poslovnog okruženja (o ovoj temi sam pisao u jednom od ranijih brojeva) članovi istraživačkog tima iz **Boeinga** su svoj proces strateškog promišljanja obogatili primjenom triju disciplina. Prva od njih odnosi se na *sistemske mišljenje* (u tekstu se koristi termin *dinamika sustava* što predstavlja jednu od inačica ove discipline *učće organizacije*). Ključno obilježje ove discipline sastoji se u promatranju realnosti (tj. poslovnog okruženja i organizacije) kao sustava, kao cjeline. Korištenjem tehnika sistemskog mišljenja, kao što su kauzalni dijagrami i dijagrami zaliha i toka, omogućuje se dublje razumijevanje strukture i dinamike funkcioniranja sustava – a samim time i testiranje različitih strateških opcija. Drugu disciplinu predstavlja *vješto moderiranje* posredstvom koje se unapređuje djelotvornost članova strateškog tima da zajedno rade (vezano uz proces identifikacije i rješavanja problema, donošenja odluka ili rješavanja međusobnih konflikata). Usljed rastuće socijalne kompleksnosti (a to znači sve izraženijih razlika u stavovima i interesima dionika – kako internih, tako i eksternih) korištenje discipline vještog moderiranja postaje sve važnijim preduvjetom stvaranja i implementacije strategije. Treću disciplinu predstavlja uvođenje *sustava uravnoteženih ciljeva* (eng. *Balanced Scorecard*). Zbog relativne poznatosti ovog modela u hrvatskoj stručnoj javnosti smatram kako nema potrebe za njegovim predstavljanjem.

Relevantnost poruka ovih tekstova za hrvatske lidere ne bi trebala biti upitna. Svijest o važnosti partnerstva sve je vidljivija u različitim inicijativama za osnivanje **clustera**.

Ekperimentiranje s istovremenim korištenjem disciplina sistemskog mišljenja, vještog moderiranja i sustava uravnoteženih ciljeva zasigurno bi doprinijelo poboljšanju kvalitete strateškog promišljanja u domaćim tvrtkama.

Na kraju želim naglasiti kako bez unapređenja kvalitete strateškog promišljanja neće biti ni suštinskih pomaka u konkurentnosti hrvatskog gospodarstva, ni unapređenja kvalitete života njenih žitelja.