



Earl Bakken - ugledni je američki biznismen i filantrop, nositelj počasnog doktorata na više sveučilišta, osnivač tvrtke Medtronic, predsjednik uprave North Hawaii Community Hospital, predsjednik Five Mountain Medical Community, pokretač projekta Archeus.

Priča o Earlu Bakkenu

David Zweig

Earl Bakken nikako da prihvati ukletu titulu "emeritusa". (Titula *emeritus* u starom Rimu se dodjeljivala veteranima koji su časno odslužili vojnu službu - op. prev.) Čovjek je koji nema strpljenja za sinekuru. Sve njegove funkcije (navedene u biografiji - op.ur.) zahtijevaju vrijeme, kontinuirano promišljanje te stoga i veliku količinu energije. Za sebe kroz smijeh kaže kako je "jednom prilikom bio umirovljen, čak na petnaestak dana", naoko se srameći vlastite pogrešne procjene. Javnost ga poznaje po velikom izumu, izvanjskom tranzistorskom pacemakeru na baterije.

Osnovao je kompaniju *Medtronic* (NYSE: MDT) koja svake godine spasi tisuće ljudskih života. No, Earl Bakken koji je upravo napunio 82 godine života (*na današnji dan 85 godina života* - op.ur.), smatra kako je njegov najznačajniji životni angažman u bolnici *North Hawaii Community Hospital*, jednoj od najsuvremenijih medicinskih ustanova na svijetu koja se bavi istraživanjima "na rubu" tradicionalne znanosti proširujući ih u oba smjera: prošlost i budućnost. Bolnica *NHCH* kombinira najsuvremeniju tehnologiju s drevnim praksama uz pomoć kojih se čovječanstvo iscjeljivalo tijekom svih ovih tisućljeća. Earl Bakken tu posebnu kombinaciju mainstreama i inovativnih metoda naziva *High Tech and High Touch* ("Visoka tehnologija i magični dodir").

Bakken s iznimnom strašću govori o toj bolnici. Prilikom našeg susreta, prvo mi je rekao sljedeće: "Nećete me previše ispitivati o 'garaži', zar ne?" ('garaža' u kontekstu 'radionice za popravak vozila' - op.prev.), misleći pritom na osnivanje danas svjetski ugledne kompanije *Medtronic*, davne 1949. godine. O svom *Medtronicu*, kojeg je napustio prije 14 godina, obično priča u stručnom kontekstu. Oči mu posebno zaiskre kada pojašnjava zašto je uveo *Medallion Ceremony*, svečanost uručivanja posebnog korporativnog medaljona koja je oduvijek bila jedna od najvažnijih tradicija u *Medtronicu* jasno ukazujući na vrijednosti koje tvrtka drži značajnima i koje se simbolično prenose svakom zaposleniku nakon 6 mjeseci rada.

Earla sam intervjuirao dok se spremao na putovanje u Minnesotu gdje je zaposlenicima trebao uručiti opisane medaljone. Iako je privatno sramežljiva i povučena osoba, svečana ceremonija u

velikoj mjeri pojašnjava njegove osobne motive i karakter.

No, kada se u razgovoru dotaknemo drugog nasljeđa koje je ostavio zajednici, bolnice NHCH, oči mu iznova zaiskre posebnim sjajem.

Za Earla Bakkena ključna veza između te dvije institucije leži u njihovoj misiji. Oduvijek je vjerovao kako je misija najvažnija organizacijska imovina, daleko utjecajnija od bilo koje osobe. Čitavu karijeru je posvetio prvo razvoju misije, a potom striktnom pridržavanju iste. Na provokacije o pritiscima ostvarivanja kvartalnih profita liderima poručuje da se prije svega brinu o svojim klijentima, te da će uspješnost u tom segmentu sama po sebi riješiti sve druge probleme. Također upozorava da ta usmjerenost na klijenta ne smije biti rigidna ili ograničavajuća. "Pozor! Pucaj! Ciljaj!" (eng. *Ready, Fire, Aim!*) njegov je najdraži poslovni savjet kojim zapravo ljudima želi poručiti da ne strahuju od inovacija. Tijekom intervjua otvoreno je iskazao ponos u kontekstu samo jedne stvari - "djelovanje izvan tradicionalnih okvira". (eng. - "*working out of the box*")

Medtronic je tijekom vremena postao jedna od najcjenjenijih organizacija u SAD-u koja je u 2006. godini dosegla brojku od 31.000 zaposlenika diljem svijeta. Ono što ju čini posebnom jest činjenica da porast broja zaposlenih od dvojice na 31.000 nije mnogo promijenio u kontekstu organizacijske kulture i vrednota ("*Fundamental Norwegian Lutheran teachings*") koje itekako naslućujete već nakon sat vremena provedenih u društvu Earla Bakkena. Te su vrednote bez ikakvih mutacija prenesene iz jedne pomalo hladne zemlje 19. stoljeća na vrući otok 21. stoljeća. Earl je jedna od rijetkih osoba koje nisu iznenađene sudarom različitih kultura koje se događaju širom svijeta, izumitelj pacemakera fasciniran narodnom medicinom, čovjek koji je oduvijek živio "izvan okvira".

Prvi medaljon je Earl predstavio djelatnicima na proslavi 25. godišnjice postojanja tvrtke

Medtronic, davne 1974. godine. Od tada pa do danas, medaljon s otisnutim logotipom kompanije, likom čovjeka koji ustaje iz vodoravnog u uspravni položaj, on ili netko od članova uprave osobno uručuje novim djelatnicima diljem svijeta. Medaljon ustvari simbolizira misiju *Medtronica*, doprinos "*cjelovitom životu*" svakog pacijenta.

Izjava o misiji i medaljon ujedinjuju sve djelatnike *Medtronica* širom svijeta, generacijski, vremenski i prostorno, u zajedničkom naporu da u suradnji s cjelokupnom medicinskom zajednicom "*ublaže bol, obnove zdravlje i produle život*" ljudi. Earl Bakken smatra da je upravo misija zaslužna za kontinuirani rast i uspjeh kompanije *Medtronic*, te da je ona kamen temeljac na kojem kompanija gradi svoju budućnost.

Neumorno govorite i pišete o vašem uvjerenju kako bi svaki biznis trebao u sebi sadržavati neku "višu svrhu". Za djelatnike *Medtronica* to "više" se odnosi na spašavanje ljudskih života. No, da li je moguće navedenu filozofiju implementirati u neke "svjetovnije" biznise?

Kada birate karijeru morali biste se odlučiti za nešto s čime se možete povezati, na neko zanimanje i posao uz pomoć kojega možete doprinijeti svijetu i zajednici, čak i kada se taj odabir odnosi na proizvodnju ili prodaju kućnih potrepština ili nečeg sličnog. Smatram kako svaka kompanija svoje poslovanje mora temeljiti na *snažnoj i izazovnoj* misiji koja se neće mijenjati tijekom vremena. Misija mora biti konstanta unutar organizacije, ključna ideja koja živi u mislima i srcima svih djelatnika. Za otprilike dva tjedna vratit ću se u Minneapolis i s Artom Collinsom, sadašnjim predsjednikom i izvršnim direktorom, sudjelovati na svečanosti dodjele medaljona na kojoj će biti prisutno 300 novih djelatnika koji u *Medtronicu* rade više od šest mjeseci.

Ljudi će doći po simbole koji ih vežu za organizaciju. Svi mi smo dio te misije - stoga želimo da razumiju kako je naša misija u jednakoj mjeri i *njihova* osoba misija. Pokušavamo osvijestiti shvaćanje kako svaki djelatnik tvrtke doprinosi zdravlju pacijenta.

Misiju kompanije je postavio upravni odbor iz 1961. godine, kada to još nije bila uobičajena praksa. Nedavno je časopis *BusinessWeek* tadašnji upravni odbor *Medtronica* uvrstio na listu "deset najboljih" u povijesti američke prakse. Možete li se nakratko osvrnuti na značajke upravnih odbora te nam reći, prema Vašem mišljenju, što je važno za njihovo uspješno funkcioniranje?

Već dugi niz godina našom kompanijom upravlja iznimno sposoban upravni odbor koji je zaslužan što smo uspjeli prevladati mnoge teške probleme. Odbor su činili (i čine) profesionalci, poslovni ljudi koji su uvijek znali povući pravi poslovni potez i napraviti pravu stvar. No, uvijek su naglašavali kako "osjećaju da sudjeluju u nečem posebnom", upravo zbog izazovne misije na kojoj se *Medtronic* temelji. Ulažu zajedničke napore u ostvarenje misije...

Jesu li se uvjeti imenovanja u upravni odbor mijenjali tijekom vremena?

U prvim godinama u upravnom odboru je sjedila samo jedna osoba, računovođa koji nam je pomagao u vođenju knjiga i plaćanju poreza. Zatim nam je pristupio mladi odvjetnik, Tom Holloran, s kojim sam i danas još uvijek veoma blizak. Iako je bio relativno neiskusn, napravio je nekoliko sjajnih stvari, kako u domeni menadžmenta tako i na području medicinske elektronike. Vrlo je zanimljivo kako se često događa da pravi poslovni lideri brže stječu znanja o elektronici u medicini nego što stručnjaci za elektroniku uče o poslovnom upravljanju.

Ne čini li Vam se to pomalo čudnim?

Ne, nimalo. To je jednostavno tako. Inženjeri obično nisu dobri lideri, nisu baš dobri u ophođenju s ljudima. No, smatram kako mogu naučiti tu vještinu.

Niste li baš Vi karijeru započeli kao inženjer?

Jesam. No, u jednom sam trenu morao donijeti odluku, odbaciti sve što sam do tada naučio i upustiti se u potpuno nepoznato područje. Na fakultetu nisam odslušao niti jedan kolegij koji bi mi pomogao u vođenju kompanije. Zato sam se uhvatio čitanja te sam o liderstvu i menadžmentu učio iz velikog broja knjiga i od mladog kolege, Toma Hollorana.

U mladosti ste bili veoma sramežljiva i povučena osoba. Vjerojatno Vam je bilo iznimno teško prilagoditi se potrebama posla: javnim govorima i stalnoj interakciji sa širom javnosti?

Istina. Doista mi je bilo teško. No znate, i ja sam pomalo "čudan". Uživam u nekonvencionalnom. Uvijek želim raditi nešto drugačije. Odmah nakon pokretanja *Medtronica* čuo sam za kirurga Walta Lillehea sa sveučilišta Minnesota. Shvatio je da sam, iako stidljiv i povučen, voljan pridružiti mu se u sali za operacije kako bi na licu mjesta zajednički provjerili ispravnost funkcioniranja strojeva koje sam im prodao. Zato me je prihvatio kao osobu. Često mi je znao reći da sam "jedinu inženjer na ovome svijetu koji je voljan prisustvovati operaciji". Iako nisam bio otvorenog karaktera, Walt me je zavolio. Provodio sam sate i sate u njegovom društvu, iako mi je, moram to priznati, teško bilo sudjelovati u njegovim "krvavim pothvatima".

Zapravo, ta će ekipa ove godine proslaviti 50. godišnjicu prve operacije srca, na koju sam pozvan kao VIP gost. Jedva čekam da se družim s ljudima koje poznajem već dugi niz godina, još od vremena kada smo zajednički, u laboratoriju, osmišljavali planove tada velikog pothvata. Srećom, sve je dobro ispalo, a ti su mi ljudi i danas prijatelji. Svi su oni, bez obzira gdje ih je karijera kasnije odvela, ostali u kontaktu s *Medtronicom*, najviše zbog mene. Jednostavno rečeno, bio sam na pravom mjestu u pravo vrijeme.

Smatram da je misija organizacije neobično važna i da ju lideri trebaju uvijek iznova naglašavati. U vrijeme kada je *Medtronic* pokrenut, takva praksa u poslovnom svijetu nije bila uobičajena. Sjećam se

jednog starijeg gospodina, člana upravnog odbora, uvijek s cigarom u ustima, kojemu je uspjelo organizaciju za izradu ambalaže *Minnesota Valley Canning Company* transformirati u *Green Giant Company*. Iako je bio kronični pušač i jedina osoba kojoj je bilo dopušteno pušenje tijekom sastanaka, pamtim ga kao izuzetno sposobnog biznismena. **Uvijek je govorio ono što je mislio**, iako je ponekad izgledao kao da spava. U situaciji kada bi ostali članovi uprave ludovali zbog loših brojki, on bi samo rekao: "Smirite se. Polako. Prevladat ćemo taj problem i nastaviti dalje." Izuzetno me je inspirirao. Kasnije je napisao knjigu koju čuvam u svojoj biblioteci i često iznova čitam. Doista, pravi lider...

Tvrtka je u pojedinim trenucima bila gotovo na rubu bankrota. Kako danas, kada se u tolikoj mjeri stavlja naglasak na kvartalne profite, gledate na to iskustvo?

Naglasak je bio i ostao na istom, **na misiji Medtronica!** Sve što želimo je "*učiniti pravu stvar za naše pacijente*". Kvartalni profiti tada dolaze sami od sebe. Moraju doći. Iako se kretanje tih profita uvijek provjerava i prati, oni nikada nisu bili, niti će ikada biti, najvažnija stvar u našoj kompaniji. Bill George (ugledni lider, jedan od prvih predsjednika organizacije; pogledaj više na www.quantum21.net/?id=632 u tekstu *Put prema autentičnosti*, B. George - op. ur.) je često vodio mučne pregovore s dioničarima kako bi ih uvjerio da kompanija ne radi "*za njih*" već za naše pacijente. **Interesi pacijenata nama su uvijek bili na prvom mjestu.**

Na nedavno održanom *Global Mindchange Forumu* u organizaciji *World Business Academy*, predsjednici uprave dvije velike kompanije istaknuli su isti nepopularni stav kao i Vi. Vidite li možda neki izlaz iz ove dileme?

Mislim da nema potrebe tražiti bilo kakav "izlaz". Ako se brinete za interese klijenata, novac jednostavno mora doći. **Isplati se vjerovati u ovu filozofiju.** Ukoliko ste

isključivo usmjereni na stvaranje profita i povećanje prodaje vaših proizvoda, djelatnicima neće biti jasno koja je svrha njihovog rada. Svakih šest sekundi u svijetu se koristi neki od *Medtronicovih* proizvoda, **za dobrobit pacijenta koji ga koristi.**

Tako se događa da hodajući ulicom, čak i ovdje, naiđemo na pacijente koji nam kažu: "Hvala Vam... Za sve što ste učinili. Darovali ste mi 10 godina života. A mojem djetetu život kakav vjerojatno ne bi mogao imati." To je prava i jedina satisfakcija.

Zapanjen sam koliko sličnosti ima u Vašim i riječima Billa Georgea. U knjizi je napisao jednu rečenicu koja me potaknula na razmišljanje, kako je "...u trenutku dolaska iz *Honeywella* bio potpuno druga osoba od čovjeka koji je iz *Medtronica* otišao u mirovinu." Možete li nam približiti odnos vas dvojice? Što ste naučili jedan od drugoga?

Mislim da Bill nije od mene baš puno naučio. U trenutku kada sam nastojao privoljeti ga da nam se pridruži, vodio je značajnu poslovnu jedinicu *Honeywella* s godišnjim prometom od 2 milijarde US\$. Tada je već imao dva sina, a cijela se obitelj ponosila njegovim uspjesima na području avio-elektronike.

Misiju *Medtronica* sam mu izložio prilikom susreta, u jednom malom lokalnom hotelu. Detaljno smo ju analizirali. Kasnije mi je često znao reći kako nisam trebao to učiniti, budući da je upravo misija duboko utjecala na njega. Odnio ju je kući kako bi porazgovarao s ostalim članovima svoje obitelji. Georgeovi su veoma religiozna obitelj koja značajne odluke uvijek donosi zajedno. Tako su zajednički odlučili da je za Billa bolje da napusti *Honeywell*, velikog proizvođača opreme za vojnu industriju, i prijeđe u *Medtronic*, jer su zaključili kako mu naša organizacija pruža mnogo veće mogućnosti da učini nešto dobro za zajednicu. Bill nam se pridružio ponajviše zbog svoje obitelji koja je prihvatila našu misiju i učinila je svojom. On je veoma religiozan čovjek koji uvijek posjećuje tjedna okupljanja u crkvi. Izuzetno kvalitetan lider. S vremenom se

morao malo promijeniti... Možda je ispravnije reći kako je trebao sazrijeti.

Biti "spor" kako bi na kraju bio "brz"?

Osobno ne vjerujem u "sporost". Vodim se sloganom: "*Požor! Pucaj! Ciljaj!*" (eng. – *Ready, Fire, Aim* – op. prev.) Vjerujem u intuiciju... Ako nešto osjećaš, tada to i napravi. Bill George se u početku pomalo kruto držao prema ljudima, no ubrzo se smekšao i postao izuzetan lider. Štoviše, fantastičan lider! Svoja je promišljanja sjajno opisao u knjizi *Authentic leadership*.

Kada je u pitanju *Medtronic*, uvijek podupiremo ležernost. Npr. djelatnici me i danas zovu imenom, Earl. Iako više nisam fizički prisutan, i dalje pišem pisma djelatnicama kada ostvare 15, 20, 25, 30 ili 35 godina službe. Želim im se osobno zahvaliti na njihovom doprinosu. Zanimljivo je da u posljednje vrijeme svakog mjeseca napišem sedam do deset pisama ljudima koji su u kompaniji proveli čak 30 godina.

Poznate li osobno te ljude?

Neke poznajem, a neke ne poznajem osobno. No, nije ni važno. Važan je njihov entuzijazam koji ne jenjava sve ove godine. Važno je da su i dalje uzbuđeni zbog posla kojeg rade te da u njemu i dalje pronalaze užitek, prije svega zato što osjećaju zahvalnost klijenata. **Moja osobna namjera je učiniti sve te ljude zaslužnima za stvaranje konačnog proizvoda.** Jedino tako svaki čovjek u organizaciji može okusiti djelić zahvalnosti naših pacijenata.

Isto je tako i u bolnici kojoj sam trenutno više posvećen. Svakoga mjeseca organiziramo okupljanje djelatnika kako bi naglasili važnost misije te svakome pojedinačno ukazali na njegov osobni značaj u konačnom iscjeljenju pacijenata. Čak i ako se radi o domaru ili tajnici, pomažemo im da uvide svoju ulogu u izlječenju pacijenata. Takav pristup jako utječe na funkcioniranje bolnice budući da ljudi uživaju u svome radu. Iako neki od njih nisu u direktnom kontaktu s

pacijentima, dio su grupe koja djeluje po posebnim, zajednički dogovorenim pravilima. Tako npr. postoje "crveni kod" i "plavi kod" za hitne slučajeve, te nešto što nazivamo "*pacijent lavanda*". Kada se najavi da "u sobi 305 imamo *lavanda pacijenta*" svi prestaju s radom, bez obzira gdje se zatekli, kako bi se pomolili za tog čovjeka. Neki od djelatnika se okupe u toj sobi kako bi učestvovali u zajedničkoj molitvi. Mislim da nećete naići na išta slično.

Osoblje koje je zaduženo za čistoću bolnice, upravo zbog osjećaja odgovornosti prema pacijentima, svoj posao obavlja posebno pedantno. Svakoga jutra u 6:30h doktorima i sestrama iz noćne smjene donesu tople ručnike kako bi se okrijepili. Sami su se dogovorili da bi bilo dobro da ručnici zrače aromatičnim mirisima, pa su to i učinili. Sve su to zapravo sitnice, no složiti ćete se sa mnom kako je jako lijepo kada vam netko donese topao, mirišljav ručnik da se ujutro osvežite nakon noći provedene u službi. Na isti način postupamo u *Medtronicu*.

Jednostavno dozvoljavamo ljudima da uživaju u osjećaju ispunjenja u trenucima kada pomažu drugim ljudima da žive boljim životom.

Ljudi u organizaciji *World Business Academy*, u koje i ja spadam, smatraju da je poslovni svijet najučinkovitije sredstvo za ostvarivanje pozitivnih promjena u svijetu, čak i više od pojedinih vlada ili religijskih udruga. Umjesto masovnog pokreta, vjerujemo da će se promjena dogoditi putem promjene svijesti organizacijskih lidera, kao što je to bilo u Vašem slučaju. Tada će se takva energija polako pomicati u niže razine organizacijske hijerarhije. Sve navedeno savršeno odgovara Vašem djelovanju u *Medtronicu* i bolnici *NHCH*. Kada ste se 1981. godine oženili za Doris, ona je u velikoj mjeri utjecala na Vaš životni svjetonazor što se zatim odrazilo i na bolnicu i na *Medtronic*. Preselili ste na Havaje i prekinuli, nazovimo je, "mirovinu".

Točno. U mirovini sam bio dva tjedna.

Tako dugo? (Smijeh) Možete li nam nešto reći o osobnoj promjeni kroz koju ste prošli i koja je naposljetku toliko utjecala na bolnicu?

Karijeru sam počeo u zvanju inženjera, a praksu odradio u državi Minnessota. U početku smo radili isključivo pacemakere, da bi nakon nekog vremena počeli proizvoditi i druge aparate koji pomažu radu srca. Pacemaker je poprilično jednostavan mehanizam, spajate ga na srce čovjeka, odredite otkucaje srca i odmah vidite rezultate. Ako govorimo o aparatima koji služe za ublažavanje boli, situacija je u velikoj mjeri drugačija. Naime, u proizvodnji tih aparata ovisite o tome što vam pacijent kaže. Teško je znati koliko ste uspješno nešto napravili budući da se zapravo ništa vidljivo ne događa. Ne postoji način da izmjerite bol.

Ono što me je u jednom trenutku počelo zanimati jest pitanje: "Zašto se događa da isti aparati u nekim slučajevima rade, a u drugim ne rade?" Zašto se to događa? Počeo sam tada putovati s našim trgovačkim putnicima. Nakon nekog vremena, otkrio sam tajnu.

Otkrio sam da različiti doktori na posve drugačiji način prezentiraju svojim pacijentima aparate. Neki bi samouvjereni rekli kako će "vam ovo pomoći i ukloniti bol". Točka. Nema dalje. Tada su aparati, u velikom broju slučajeva, ispravno funkcionirali. Drugi bi pak rekli kako "postoji neki novi lijek koji bi vam mogao pomoći, ali nisam siguran hoće li funkcionirati ili neće". Otkrio sam da je u takvim slučajevima učinkovitost aparata bila mnogo, mnogo manja. **Shvatio sam da je učinkovitost direktno ovisna o načinu komunikacije na relaciji doktor - pacijent.**

Zatim smo osnovali organizaciju pod imenom *Archaeus* koja je okupljala stručnjake raznih profila kako bi se bavili proučavanjem načina na koji mentalno stanje pacijenta utječe na uspješnost djelovanja lijekova ili aparata.

Otkriće da elektronsko-mehanički aparati funkcioniraju u mjeri u kojoj su doktori uvjereni da će doista to i činiti u to je vrijeme bilo gotovo nevjerojatno. Shvatili smo koliko je zapravo važno da liječnici na ispravan način komuniciraju s pacijentima što nas je odmaklo od razvoja novih tehnologija prema proučavanju mentalnih modela i utjecaja uma na sveukupno zdravlje. Na stručnim skupovima smo počeli čvrsto zagovarati povezanost um-srce budući da smo otkrili kako je ta psihološka komponenta iznimno značajna.

Doris me je kasnije uvela u područje akupunkture, masaže i reikija. Duboko smo proučavali ta drevna znanja kako bi spoznali prave učinke molitve i svih tih procesa te ih zatim implementirali u rad bolnice - stvorivši tako ono što smo nazvali *kombinirana medicina* (eng. *blended medicine* - op.prev.). Visoka tehnologija ostaje ključna komponenta *kombinirane medicine*. Osobno, vjerujem u tehnologiju. *Medtronic* je razvio najkvalitetnije uređaje na svijetu poput MRI-a (magnetna rezonancija), CAT skenera i slično. No, na tu tehnologiju moramo nadovezati "magičan dodir" u vidu *čovječnosti* tj. ljudske skrbi i osjećaja. Tehnologiji je neophodno pridodati masažu, ljekovito bilje, homeopatske preparate i slično.

Pored toga, *fizičko okruženje* u kojem se liječenje odvija također je izuzetno važno. Ljudi često zaboravljaju na fizičko okruženje. Naša je bolnica izgrađena i opremljena kako bi bila *instrument* koji pomaže ozdravljenju pacijenta. Nisam siguran da postoji bilo koja slična bolnica u zemlji. Projektirali smo posebna staklena klizna vrata, posebna svjetla, posebnu glazbu. U bolnici ćete uvijek naići na zelenilo, cvijeće i posebna stabla... Sve je kod nas drugačije. Vjerujemo kako sve to pomaže izlječenju naših pacijenata, iako je to veoma teško dokazati klasičnim znanstvenim metodama.

Copyright: Perspectives, by World Business Academy, 2005.
Uredio: Marko Lazić
Lektura: Sanjin Lukarić
Prijevod: Inceatus, Velika Gorica

