

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



Suradnja

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 4 / Vol. 1 / Jesen 2009.
ISSN 1846-9590

Izdavači:

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

COTRUGLI BUSINESS SCHOOL
Accredited by Association of MBAs
MBA EMBA CEMBA

Za izdavača: Marko Lučić / **Upravni odbor:** Ana Jergović (Cotrugli BS), Marko Kučić (Cotrugli BS), Marko Lučić (Quantum21.net), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska) / **Uredivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Marc Luyckx Ghisi (Cotrugli BS), Marko Lučić (Quantum21.net), Mike George (Cotrugli BS), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Peter Brew (Cotrugli BS), Verna Alee (Cotrugli BS) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod:** Increatius / **Lektura:** Sanjin Lukarić / **Tisak:** Printera Grupa
Marketing i prodaja: qLife@cotrugli.eu +385.1.3667.244 +385.99.209.2002

Partneri:

 Emerald Management First

 **JOSSEY-BASS™**
An Imprint of WILEY

 **PEGASUS**
COMMUNICATIONS

 **SOL**
society for organizational learning

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

Rijeka, Studeni 2009.



7

Tema broja: Suradnja
Marko Lučić

11

Pravila i metode suradnje
Russ Linden

Vremena u kojima živimo zahtijevaju od nas novo razumijevanje starih pojmova. Posebno se to odnosi na pojam "lider" razumijevanje kojega se mora značajno redefinirati.

23

Nadilaženje obrambenih navika na radnom mjestu
William R. Noonan

Svaki puta kada u kontekstu nekog problema čujete frazu "Uh, opet ista priča" vrlo ste vjerojatno naišli na određeni obrazac, odnosno uzorak ponašanja. Iskusnim sustavnim misliocima navedena je fraza poziv na dubinsko istraživanje sustava i potragu za organizacijskim strukturama koje takvo ponašanje uzrokuju.

41

Sinergija za Kreativna Rješenja i Treće Alternative
Stephen R. Covey

Autor govori o svom viđenju suradnje koju on naziva *Stvaranje sinergije*. Zalaže se za pronalaženje tzv. *Treće alternative*, odnosno "win-win" rješenja do kojeg niti jedna strana ne može samostalno doći.

47

Moć i ljubav: Složeni problemi u praksi
Adam Kahane

Ugledni poslovni savjetnik Adam Kahane u tekstu iznosi vlastita iskustva, uspjehe i neuspjehe, stečene u radu širom svijeta, na projektima rješavanja tzv. "složenih problema".

63

Intervju: Dragan Filipović
Daniela Perković, Ivan Miljan

Predsjednik uprave tvrtke *Delta Maxi* prenosi nam svoj osebujni način razmišljanja o znanosti i umjetnosti liderstva. .

75

Iskustva o ulozi dijaloga u stvaralačkim promjenama
Bettye Pruitt

Autorica u tekstu opisuje vlastita iskustva u vođenju zajednice *The Generative Change Community*, poticanju stvaralačkih promjena te značaju dijaloga u tom procesu.

83

O stanju i perspektivama hrvatskog gospodarstva
Miljenko Cimeša

Predsjednik *Društva za organizacijsko učenje* Hrvatske iznosi svoj pogled, iz posve nove perspektive sistemskog mislioca, na aktualne gospodarske probleme u zemlji.

93

Podržavanje adaptibilnosti i inovativnosti
putem spontano formiranih mreža
Tracy Huston

Koncepcija *Spontano formiranih mreža* sve se više istražuje u okviru moderne znanosti liderstva. Primjeri kriznih situacija nastoje se u zaštićenim uvjetima oživiti unutar kompanija kako bi se unaprijedila sposobnost suradnje.

Odabrala većina

2/3 uspješnih poslovnih korisnika
koristi T-Mobile Mobile Internet

Dokazao
Roko Tours

Živjeti zajedno





.....T.....Mobile.....



Uvodnik

Suradnja

Marko Lučić

P očetkom rujna *Nacionalno vijeće za konkurentnost Hrvatske* u Zagrebu je predstavilo rezultate “Izvješća o globalnoj konkurentnosti 2009. - 2010.” *World Economic Forum*a prema kojem je Hrvatska zabilježila najlošiji rezultat u posljednjih osam godina koliko je prisutna u istraživanju. U odnosu na prošlu godinu kada smo bili rangirani na 61. mjestu, ove smo godine pali za 11 mjesta - na 72. poziciju. Darko Marinac, predsjednik *NVK*, okupljenima je poručio da nam “...i dalje najveći teret predstavljaju problemi na koje domaći gospodarstvenici već godinama upozoravaju: neučinkovita javna uprava, neproduktivni javni rashodi, korupcija, zabrinjavajuća povezanost plaća i produktivnosti, neusklađenost obrazovanja radne snage s potrebama gospodarstva... Tome treba pridodati i naše zaostajanje u inovativnosti.” Na njegove riječi se nadovezala članica vijeća, dr. Slavica Singer rekavši kako “...je glavni uzrok ovakvog stanja, prema njezinom mišljenju, nerazvijenost *kapaciteta za suradnju* većine dionika u hrvatskom društvu.”

“*Suradnja*”, tema kojom se bavimo u novom broju stručnog časopisa *qLife*, fenomen je koji stoga apsolutno zaslužuje našu pozornost. Još od davnih vremena kada je osmišljena poslovice “složna braća kuću grade, a nesložna je razgrađuju” ljudi su znali cijeniti vrijednosti suradnje i blagodati koje ona donosi. Bili mi svjesni toga ili ne, *suradnja* zauzima središnje mjesto u

svemu što radimo: u porodici, organizaciji ili društvu u cjelini. Čovjekova kreativnost i produktivnost gotovo uvijek ovise “o drugima”: bračnom partneru, kolegama i šefu na poslu, javnim službenicima. Navedeno je posebno istinito u današnje doba visoke razine međupovezanosti i međuovisnosti. Čini se kako pojedinac, sam za sebe, ne može ništa značajno postići.

Gotovi svi problemi s kojima se danas susrećemo, a posebice se to odnosi na one koje je spomenuo predsjednik NVK, spadaju u tzv. “teške probleme” (eng. *tough problems*). Njih obilježava:

1. Postojanje velikog broja međuovisnih varijabli, te međusobna odvojenost uzroka i posljedice u prostoru i vremenu što isključuje mogućnost parcijalnih rješenja (dio po dio),
2. Uključenost većeg broja dionika koji uslijed razlika u interesima i vrednotama isti problem interpretiraju na različite načine, pa stoga predlažu različita rješenja (npr. sindikati i poslodavci),
3. Ponekad ih se uopće ne može definirati, budući da se razvijaju na nov i nepredvidljiv način.

Moderna znanost i umjetnost liderstva već duže vrijeme ukazuje da se *složeni problemi* ne mogu rješavati uz pomoć tradicionalnog mehanicističkog pristupa, toliko omiljenog

svima nama, dakle aplikacijom gotovih teorijskih modela i na njima zasnovanih “rješenja”. Sposobnost analitičkog promišljanja, kao i posjedovanje znanja o relevantnim znanstvenim ili tehničkim teorijama (npr. makro-ekonomskim teorijama) sami po sebi nisu dovoljni.

Nova znanost već duže vrijeme radi na razvoju novih tehnologija, alata i metoda *suradnje*, primjerenih današnjim izazovima i složenim problemima s kojima se susrećemo. Iako treba naglasiti kako su one još uvijek krhke, istovremeno predstavljaju jedini put kojim valja krenuti.


Stoga u novom broju qLife-a pročitajte više o *kolaborativnom liderstvu*, *izradi scenarija*, *sistemske razmišljanju*, *izradi sistemskih mapa* (grafičkih prikaza funkcioniranja nekog sustava), metodi *uključivanja svih dionika*, razvoju *sposobnosti produktivne komunikacije* i razvoju *stvaralačkih sposobnosti*.

Ugodno čitanje!



Marko Lučić, Quantum21.net
urednik i član uprave

COTRUGLI Business School vrši upis na međunarodno akreditirani Executive MBA program

- 
- svjetski ugledni i priznati predavači
 - vrhunski polaznici - prvorazredan networking
 - fleksibilan program - minimalna odsutnost s radnog mjesta

COTRUGLI Business School je jedina poslovna škola u Hrvatskoj s međunarodnom AMBA akreditacijom.

AMBA (Association of MBAs) djeluje duže od 40 godina s ciljem konstantnog razvoja i podizanja kvalitete MBA programa u cijelom svijetu. Danas postoji samo 161 vrhunska poslovna škola kojima je AMBA akreditirala MBA programe, kao što su IMD (Švicarska), London Business School, INSEAD (Francuska), itd.

COTRUGLI Business School je jedna od njih.



admissions@cotrugli.eu, +385 1 3706 266, www.cotrugli.eu



Pravila i metode suradnje

Russ Linden

U 21. stoljeću morati ćemo osmisliti nova značenja za stare pojmove. Na primjer, što vam prvo pada na pamet kada se susretnete s pojmom “lider”? Vjerojatno pomislite na “heroja na vrhu organizacijske piramide” (ili na čelu tima) koji svojim “podređenima” određuje u kojem bi smjeru trebali ići te ih zatim motivira da se upravo u tom smjeru i kreću. Takva vrsta liderstva zasigurno će nam uvijek biti potrebna, međutim, kako se sve više približavamo onome što James Austin sa *Sveučilišta Harvard* naziva “vremenima saveza”, naše se poimanje fenomena liderstva mora značajno redefinirati (vidi: *Principles for Partnership*, James E. Austin, časopis *Leader-to-Leader*, No. 18, Fall 2000.). Promislite sada o sljedećim primjerima:

- Kemičar razvija ideju za proizvod koji može izliječiti ozbiljno dječje oboljenje. Iako ga njegov nadređeni podupire, lijek se ne može razviti bez uključivanja drugih odjela kompanije. Nažalost, njegov nadređeni ne može utjecati na voditelje drugih odjela.
- Tvrtke *Federal Express* i *U.S. Postal Service* odlučile su oformiti strateški savez u kojem *USPS* dostavlja pakete *FedEx*-a na domaćem tržištu, a *FedEx* dostavlja pakete premijske, ekspresne i prioritetne klase *USPS*a širom svijeta. Strateški savez sjajno kombinira njihove pojedinačne konkurentne prednosti. No, od lidera i menadžera dva inače žestoka konkurenta traži razmjenu informacija i razvoj visoke razine međusobnog povjerenja.
- Nekoliko uglednih profesora s različitih škola pozvano je na prestižno sveučilište

kako bi sudjelovali u kreiranju nastavnog plana i programa pod nazivom “*Smart Growth*” (radi se o konceptu koji uravnotežuje potrebe biznisa, prirodnog okoliša te porasta populacije i transporta). Suradnja se pretvara u pravu borbu zbog njihovih različitih znanja i životnih filozofija, nedostatka moderiranja, te nedostatka formalnog priznanja za sudjelovanje na takvom interdisciplinarnom projektu.

- Upravitelj školskog okruga se zalaže za uvođenje inovativnog program edukacije djece koja su navršila pet godina starosti. Uprava okruga ne želi financirati program osim ukoliko ga lideri škola ne provode u suradnji s područnim organizacijama za osobni razvoj omladine. To znači da traže formiranje koalicije od 40-ak agencija vođenih od strane osoba kojima suradnja i zajednički rad nisu baš jaka kvaliteta, i koji se pored toga natječu za iste izvore financiranja.

Imperativ kolaborativnog liderstva

U svim navedenim primjerima traži se liderstvo, ali ne hijerarhijsko već *kolaborativno* liderstvo koje autor David Crislip opisuje kao “*vodstvo s pozicije ravnopravnosti, a ne nadređenosti.*” Kolaborativno liderstvo predstavlja umjetnost okupljanja ljudi iz različitih organizacija ili različitih sektora iste organizacije u cilju ostvarivanja zadataka koji nitko od njih ne bi mogao samostalno ostvariti. Prema definiciji, “kolaborativni lideri” ne posjeduju formalni autoritet nad osobama s kojima surađuju već su s njima ravnopravni. Stoga se u svome liderstvu moraju koristiti *uvjeravanjem, tehničkim sposobnostima, vještinama stvaranja kvalitetnih odnosa i političkim vještinama* kako bi oformili i održali koaliciju te tako ostvarili željene ciljeve.

Kolaborativno liderstvo predstavlja umjetnost okupljanja ljudi iz različitih organizacija ili sektora iste organizacije kako bi se ostvarili ciljevi koje nitko od njih ne bi mogao samostalno ostvariti

Opisana vrsta liderstva teško da predstavlja novost u organizacijskom smislu, na globalnoj razini. No, svakoga dana ona postaje sve važnija iz dobro nam poznatih razloga: pomak od hijerarhijskog prema horizontalnom pristupu organiziranju,

stanjivanje organizacijskih struktura, informacijska tehnologija koja pomaže ljudima da se lakše povezuju te općenito porast složenosti problema s kojima se organizacije susreću.

Znamo da su ovi i drugi trendovi u svijetu biznisa doveli do prave eskalacije različitih oblika partnerstva i zajedničkih ulaganja (eng. *joint ventures* - op.prev.). Također znamo da su se u praksi takvi aranžmani često pokazali neuspješnima. U izvješću tvrtke *Vantage Partners* koja već dvadesetak godina savjetuje kompanije u procesu izgradnje partnerstva se navodi kako više od 70% raznih saveza propada ili postiže samo prvobitne ciljeve saveza.

Više je razloga zbog kojih su rezultati ovako loši, a onaj najvažniji se vjerojatno odnosi na izazove liderstva u pomanjkanju formalnog autoriteta. Bilo da se radi o poduzetniku, moderatoru ili političaru, kolaborativni lideri neprestano moraju uravnotežavati skup konkurentnih i promjenjivih zahtjeva među partnerima saveza. Doista je malo ljudi sposobnih da okupe i zadrže više strana unutar partnerstva, sklonih da se podjednako bave odnosima unutar saveza i krajnjim potrebama članova. Što znamo o takvim ljudima i stilu njihovog liderstva?

“Opis posla” uspješnih kolaborativnih lidera

Predstavljate li svoju organizaciju u nekom partnerstvu ili savezu - unutar ili izvan granica organizacije - te u toj situaciji želite provoditi liderstvo na uzoriti način, vaš (nepisani) opis posla će obuhvaćati sljedeće zadatke:

1. Artikuliranje svrhe projekta koja će motivirati suradnike. Kemičaru koji je došao na ideju da stvori novi lijek prijeko je potrebna pomoć kolega kako bi ideju doveo do realizacije u praksi, ma koliko ona briljantna bila. Jer, svaka ideja započinje život kao “njegova”; da bi postala “njihova” lider mora pronaći način da motivira i inspirira druge ljude tako da se oni odreknu nekih trenutnih prioriteta i ulože svoje napore u realizaciju nove ideje.

2. Djelotvorno “okupljanje”. U ovome vam mogu pomoći stariji i iskusniji lideri. No ipak, na ljudima koji čine osnovnu upravljačku grupu saveza leži zahtjevan zadatak stvaranja poticajnog okruženja koje će privlačiti i zadržavati talentirane i posvećene pojedince kako bi se zamišljena koncepcija na kraju i ostvarila. Na primjeru iz obrazovanja, razvoj novog edukacijskog programa za djecu mlađe dobi tražio je da lideri okružnih škola osmisle način uključivanja odgovarajućih ljudi iz svake agencije. Nakon što je radna grupa oformljena, morali su pomoći sudionicima da otvoreno progovore o ključnim pitanjima:

- Zašto je ovaj projekt važan njima i njihovim klijentima?
- Na koji način svatko od njih može doprinijeti?
- Na koji se način može najbolje iskoristiti promišljanje svakog od partnera?

- Postoji li bilo što unutar projekta što bi njima ili njihovoj interesnoj skupini moglo predstavljati prijetnju?

Kolaborativni lideri pronalaze način da otvore dijalog o svim važnim pitanjima.

3. Pomaganje sudionicima da uvide zajedničke interese i koristi suradnje. U nekim slučajevima koristi projekta su svima jasne; npr. dvije tvrtke iz IT sektora ulaze u partnerstvo koje angažira pojedinačne konkurentne prednosti svake od njih kako bi zajednički krenuli u osvajanje novih tržišta. S druge strane postoje brojni primjeri kada prednosti saveza nisu baš tako jasne, već se njihova realizacija očekuje u nekom kasnijem periodu vremena. Kada je grupa uglednih profesora započela rad na projektu *Smart Growth*, nisu imali jasnu viziju o tome hoće li on uopće i na koji način pomoći društvu. Neformalni lideri morali su pronaći način da održe posvećenost grupe na visokom nivou, unatoč neprepoznatljivoj i nejasnoj koristi te visokim i stvarnim troškovima (u ovom slučaju njihovo slobodno vrijeme). Dakle, popriličan izazov!

4. Stvaranje povjerenja. Čak i kada su koristi partnerstva jasne i opipljive, “povjerenje” je gotovo uvijek problematična kategorija na koju učesnici moraju obratiti posebnu pozornost. A tako je zbog same prirode suradnje. Kada ljudi surađuju, tada proizvod suradnje više nije “moj” ili “tvoj”, već on postaje “naš”. Iako se *FedEx* i *USPS* neće spojiti u jednu organizaciju, savezništvo od njih traži da proizvode drugoga tretiraju kao svoje; kroz takvu manifestaciju performansi moraju pridobiti međusobno



q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

PORTAL ZA NOVE LIDERE

Mudre poruke vodećih
svjetskih stručnjaka:

**Peter M. Senge,
Margaret J. Wheatley,
C.O. Scharmer,
Rosabeth Moss Kanter**

i mnogih drugih...