


QTLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

A central graphic of a globe surrounded by torn paper and a rainbow flag. The globe is the focal point, with the text 'Snaga uvjerenja' printed on it. The globe is surrounded by a chaotic arrangement of torn paper, including a rainbow flag and various fragments of text from other documents. The entire composition is set against a background of red, textured brushstrokes.

Snaga
uvjerenja

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 3 / Vol. II / Ljeto 2010.
ISSN 1846-9590

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

business.hr

Za izdavača: Marko Lučić / **Upravni odbor:** Daniela Milijan (AoEC), Manuela Šola Oršić (Abrakadabra integrirane komunikacije), Mario Krtalić (Business.hr), Marko Lučić (Quantum21.net), Zlatko Čaušević (Business.hr) / **Uredivački odbor:** Alan Žepić (AoEC), Ivan Milijan (IBP), Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka, Sonja Runkas (Business.hr) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Increatius / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Lidija Šimrak (Business.hr)
Prodaja: qLife@quantum21.net +385.51.453.605 +385.98.981.0756

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, Kolovoz 2010.



II

Sjene neandertala

David Hutchens

Strip priča *Sjene neandertala* govori o *mentalnim modelima*

- o jednoj posve stvarnoj i jednostavnoj ideji neobično važnoj te nadasve primjenjivoj u svakodnevnom životu; obitelji, poslu, školi, politici i drugim područjima ljudskog djelovanja koja od nas traže da se razumijemo i složimo s drugim ljudima koji "stvarnost vide" na drugačiji način.

O čemu se zapravo radi kada govorimo o *mentalnim modelima*?

Na koji način oni funkcioniraju? Strip priča će vam pomoći da osvijestite i razumijete suštinu ove koncepcije.

75

Sjene neandertala: dublji uvid u priču

David Hutchens

Parabolu o pećini koja govori o skupini ljudi i sjenama na zidu koje oni poistovjećuju s pravom stvarnošću u svom je čuvenom djelu *Država* davno prezentirao grčki filozof Platon. U Platonovoj originalnoj priči jedan pripadnik grupe iznenada otkriva pravu istinu o prirodi i izvoru sjene te ubrzo zatim, nakon pokušaja da svoju spoznaju podijeli s drugima, biva ubijen.

Stoga Platon zaključuje: "*Svi smo mi isti... zavedeni pećinski ljudi koji svoje djelovanje temelje na nepotpunoj i iskrivljenoj percepciji realnosti... pružajući nasilan otpor prema svemu i svakome tko istu dovode u pitanje!*" Tekst Davida Hutchensa nam otkriva na koji su način poruke ovog mudraca povezane s liderstvom i menadžmentom. Osim toga, nudi nam metode i alate za bijeg iz "pećine" vlastitih uvjerenja koja ograničavaju osobni i organizacijski razvoj.

99

Mentalni modeli:
utjecaj na implementaciju strateških planova

John Kohl

Pogledamo li uokolo, svugdje u svijetu nailazimo na police pretrpane raznim planovima. Nakon kratkog vremena provedenog u središtu pozornosti, polako ali sigurno "genijalni planovi" (pre)često padnu u zaborav. Unatoč slavlju uprava koje na raznim konferencijama slavodobitno objavljuju javnosti kako su "upravo osmislili novi strateški plan", svi mi dobro znamo da su njihova "remek djela" kratkog vijeka trajanja. Uzroci takvih neuspjeha duboko su sakriveni u obliku *mentalnih modela* koje lideri i menadžeri koriste u procesa planiranja i implementacije. Tekst koji donosimo osvještava funkcioniranje takvih uvjerenja na konkretnom primjeru organizacija koje se bave upravljanjem prirodnim parkovima.

I vaš će posao uroditi plodom

Poslovni
projekt
Zdrave
grickalice





Uz mobilnu i fiksnu zajedno, uštedite i pričajte više!

Istovremenim ugovaranjem mobilne i fiksne tarife ostvarujete dvostruku pogodnost tijekom 12 mjeseci:
100 kn popusta mjesečno za svakog novog člana Flex Teama te 30% više minuta prema svim nacionalnim fiksnim mrežama u Super Business paketima!
Ponuda vrijedi do 31. listopada 2010. Doznajte više na www.t.ht.hr

Pravi izbor za poslovni uspjeh

Živjeti zajedno

Flex Team
100 kn
popusta
mjesečno za
nove članove

Super Business
paketi
30%
više minuta

 Hrvatski
Telekom



Uvodnik

Snaga uvjerenja

Marko Lučić

Poštovani čitatelji, obzirom na pregršt pohvala i pozitivnih povratnih informacija na stripove koje smo do sada objavili u stručnom časopisu *qLife*, odlučili smo nastaviti istim putem i za glavni tekst ovog broja na temu *Snaga uvjerenja* opet odabrati priču iz posebno osmišljene serije slikovnica za liderstvo i organizacijski razvoj *Learning fables* koja se ovoga puta odnosi na *mentalne modele* - pojam kojeg je 1940-ih godina osmislio škotski psiholog Kenneth Craik - umne strukture koje predstavljaju duboko usvojena uvjerenja, predodžbe i pretpostavke koje gajimo o sebi, svijetu i našim organizacijama te o načinu na koji se u njih uklapamo. Mentalni modeli nisu neka apstraktna akademska materija već posve stvarna i jednostavna ideja, neobično važna i primjenjiva u svakodnevnom životu: obitelji, poslu, školi, politici i drugim područjima koja traže od nas da se razumijemo i složimo s drugim ljudima koji "stvarnost vide" na drugačiji način.

Iako sami po sebi nisu ni dobri niti loši, mentalni modeli stvaraju neprilike kada nas potiču da sve novo što vidimo nasilno guramo u "kućice" koje su nam dobro služile u prošlosti. Uz to, iskrivljavaju našu percepciju koja uopće nije precizna u mjeri u kojoj se to nama čini. Štoviše, *ako videno i doživljeno nije usklađeno s "putokazima" u našoj glavi, vrlo je vjerojatno da ćemo novu stvarnost jednostavno odbaciti, obilježiti je kao "neistinitu" ili je pak uopće nećemo zamijetiti.*

Mentalni modeli ponekad se javljaju u formi jednostavnih generalizacija poput ideje da su "radnici problem naše tvrtke" ili u formi složenih pojedinačnih i kolektivnih teorija poput uvjerenja o tome na koji način funkcionira politički sustav ili gospodarstvo neke zemlje, što je to "menadžment" i slično. Stoga mnogi od nas u Hrvatskoj vjeruju da je "demokracija društveno uređenje koje na vodeća mjesta u javnoj upravi uvijek dovodi najsposobnije pojedince", da će nam

“makroekonomisti donijeti gospodarski opravak i razvoj” te da se “upravljanje složenim sustavima, dakle znanost i umjetnost liderstva i menadžmenta, prije svega odnosi na ‘primjenu ekonomije u praksi’”.

Što je veoma čudno i nelogično, ako o tome dublje promislimo. Primjerice, ako ste imali prilike upoznati se s funkcioniranjem političkog sustava i političkih stranaka, tada dobro znate da se tamo ne napreduje “po sposobnosti” jer nekih konkretnih zadataka ni nema pa se “sposobnost” svodi s jedne strane na čim agresivnije kritiziranje “onih drugih” i proklamiranje kako bi “mi to mnogo bolje napravili” a s druge na slijepu poslušnost i dodvoravanje autoritetima. Takav nas sustav dovodi do apsurdnih situacija da na funkcije lidera iznimno složenih i za život važnih sustava poput gospodarstva jedne zemlje, grada ili tvrtke u javnom vlasništvu moramo birati amatere koji u tom poslu nemaju iskustva ni postignutih rezultata kojima bi doista dokazali svoju kompetentnost.

Iako je Peter Drucker u svojoj knjizi *Nova zbilja* davno govorio o tome da je “spas putem makroekonomije” čista besmislica i dalje čvrsto vjerujemo da će se jednoga dana pojaviti heroj u liku nekog novog premijera koji će savršeno posložiti makroekonomski mehanizam i tako nas hitro dovesti do materijalnog blagostanja. Sve drugo: *rad na sebi, obrazovanje, organizacija, kultura, moral, etika i disciplina društva...* sve je to manje važno. Takav pojednostavljen, sužen i od

medija potican pogled na *razvoj* rezultat je mehanicističkog svjetonazora i dubokog uvjerenja da je makroekonomija tehnička akademska znanost koja može egzaktno predvidjeti i objasniti gospodarske fenomene iako je pomalo već svima jasno da poštovani kolege ekonomisti ne mogu ponuditi ništa drugo osim pojednostavljenih teorija koje su tek više ili manje pogrešne.

Isto je i s dubokim uvjerenjem koje “menadžment izjednačava s ekonomijom” i tako značajno utječe na fakultetske, MBA i razne druge obrazovne programe na tom području pa oni uporno nude module poput “ekonomije za menadžere”, “kvantitativnih metoda za poslovno odlučivanje”, “financija”, “računovodstva”, “izrade poslovnih planova” i druge analitičke pristupe iako su se isti pokazali nesposobnima u rješavanju hiperkompleksnih, međupovezanih i međuovisnih problema. Pritom sustavno zanemaruju značaj psihologije, filozofije, etike, kibernetike, teorije kaosa ili kvantne teorije u svojim pokušajima da se približe stvarnim potrebama prakse.

Dakle, sve dok ne osvijestimo ova i mnoga druga uvjerenja koja suptilno upravljaju našim privatnim i poslovnim životom neće ih uspjeti dublje istražiti. Sve dok ih dublje ne istražimo neće ih moći promijeniti. A sve dok ih ne promijenimo, poput miševa koji trče po kotaču uvijek ćemo postizati iste, neželjene rezultate.

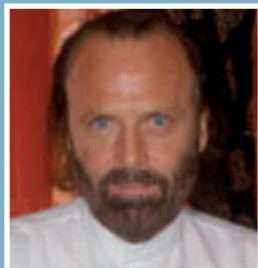
Ugodno čitanje!



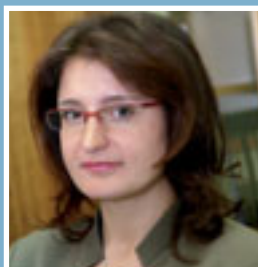
Marko Lučić, Quantum21.net
urednik i član uprave



“ **Darko Urukalović**, predsjednik Uprave, Erste & Steiermärkische S-LEASING
qLife je pravo otkriće... Iz broja u broj iznenađuje s temama koje su usklađene s mojim trenutnim razmišljanjima i rješenjima koja mi pomažu u osobnom razvoju, odnosu prema ljudima i upravljanju organizacijom. Pravo osvježanje u masi poslovnih publikacija. ”



“ **Isaac Tigrett**, biznismen, osnivač tvrtke HARD ROCK CAFFE
...I must tell you that I've been showing people the wonderful, new management journal and people have raved about the design and format! I think it's magnificently done! Please convey congratulations to the editor and publisher. ”



“ **Emilija Nagj**, članica Uprave, HBOR
Ulaganje u znanje jedna je od rijetkih sigurnih investicija, a umijeće liderstva kompleksnih organizacija od neprocjenjive je važnosti. Svojom pojavom qLife je unio novi optimizam među ljude različitih interesa i zajedničke želje za novim znanjima. Kroz iskustva najvećih svjetskih autoriteta poručuje nam da smo pogrešno zaboravili na suvremenske istine te da samo njihovom primjenom možemo odgovorno stvarati nove vrijednosti koje će ostati na korištenje generacijama iza nas. Za mene je qLife doista rijedak časopis kojeg nakon čitanja uredno spremam na policu kako bi ga uvijek mogla lako iznova dohvatiti. ”



“ **Peter M. Senge**, predsjednik SoL-a i predavač na MIT-u, autor kapitalnog djela "Peta disciplina", jedan od vodećih svjetskih autoriteta na području menadžmenta
It is important to popularize and encourage activities of qLife because creating a knowledge culture and understanding importance of ethical and moral norms acquisition is extremely significant for finding answers to challenges and problems brought to our society by consequences of irresponsible human behaviour. ”



“ **Ivana Gažić**, predsjednica Uprave, Zagrebačka burza d.d.
Menadžment se, u današnje vrijeme, velikim dijelom sastoji u prikupljanju, sistematiziranju, promišljanju i primjeni zaključaka izvedenih iz mora informacija koje nas okružuje. Moj dan počinje, traje i završava uz informacije a qLife je tim informacijama dao jednu sasvim novu dimenziju koja mi u biznisu često nedostaje - dimenziju blisku ljudskosti, izvan grafikona, brojeva i statistika. Osobno duboko vjerujem da je razdoblje autoritativnog i autokratskog rukovođenja iza nas i da će kao najuspješnije iz ove krize izaći one kompanije koje su i u teškim vremenima zadržale optimizam i vedar duh. qLife pomaže mi da se vratim tom osjećaju i nakon najnapornijeg dana. ”



“ **Bernard Vrandečić**, direktor prodaje i marketinga, Comminus
qLife je daleko prerastao 'što, kako, i zašto' po pitanju organizacije i upravljanja. To je časopis nadgradnje. Štivo qLifa se guta, razumije i primjenjuje. Kao stručni časopis za lidere, sa svjetskim temama na hrvatskom jeziku, qLife je jednostavno prava ideja ostvorena u pravo vrijeme. ”

MERIDIIST

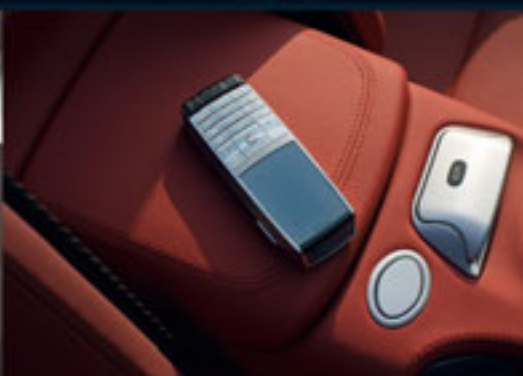
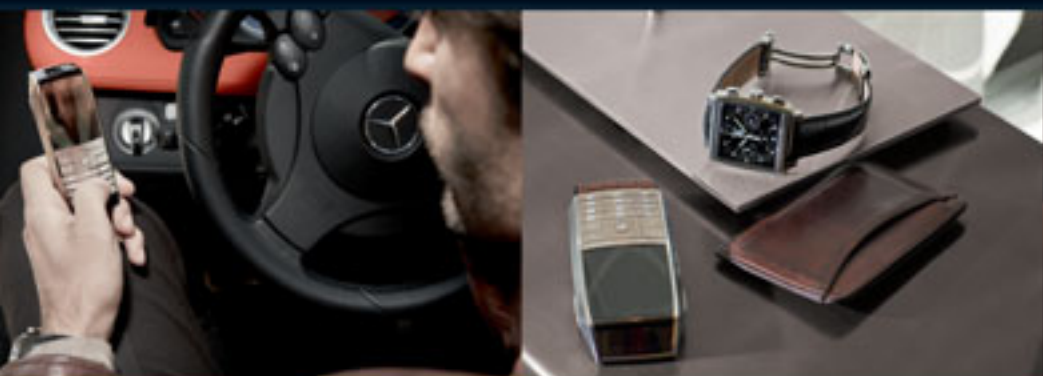
VRIJEME JE U VAŠIM RUKAMA

Vrijeme je nešto čime ne možemo gospodariti, ali njime možemo upravljati, što dokazuje povijest TAG Heuera dokazuje. Korak po korak, uvijek na granicama mogućeg, uspjeli smo razdijeliti vrijeme u uvijek najpreciznije intervale te prikazati naše tehnološke inovacije u najkvalitetnijim i najprestižnijim kronografima.

Sad smo izazov upravljanja vremenom proširili i na upravljanje komunikacijama. Rezultat je MERIDIIST, komunikacijski uređaj, odnosno mobitel koji predstavlja vrhunac našeg iskustva stečenog nepokolebljivom predanošću načelima savršenstva od 1860. kad je Edouard Heuer otvorio prvu urarsku radionicu visoko u švicarskim planinama.

Iz ove čete knjižice saznati kako je MERIDIIST potpuni suvremeni izraz svega onog što TAG Heuer predstavlja. Riječ je o prvom uređaju te vrste koji je ovaj švicarski proizvođač satova načinio i istinskom djelu avangardnog inženjeringa koje će vlasniku ponuditi jedinstvenu kvalitetu, odnosno mogućnost da se oslanja i ponosi komunikacijama baš kao što to čini i s mjerenjem vremena.

Međutim, MERIDIIST ide i korak dalje od toga. Zahvaljujući uporabi dvaju jedinstvenih dizajnerskih obilježja - dva zaslona i TAG Heuereve tipke gumba koji omogućuje diskretnu provjeru vremena i upravljanje pozivima - on vlasniku nudi mogućnost da prvi put mobitel koristi na otmjen i profinjen način koji odgovara njegovoj pravoj osobnosti.



VRIJEME JE ZA KVALITETU

U razdoblju kad tehnologija strelovito napreduje, zbog čega novi proizvodi nevjerojatnom brzinom postaju zastarjeli, postavlja se ključno pitanje: Kako mobitel može postati klasik?

MERIDIIST odgovara na to pitanje slijedeći uvjerenje urođeno njegovom TAG Heuerovom DNK-u. Jednostavno govoreći - ništa ne može nadomjestiti kvalitetu. Svaki materijal iskorišten u izradi MERIDIIST-a daje specifičnu i nezamjenjivu vrijednost završnom proizvodu, dok njegovo podrijetlo odzvanja TAG Heuerovim naslijeđem. Čelik 316L omogućuje savršeno brušene zrcalne površine, ali je i otporan na hrđu i hipotalergenski je. Prednji zaslon načinjen je od 60,5-karatnog safirnog stakla otpornog na ogrebotine, što omogućuje iznimno propuštanje svjetlosti i izvrsnu stabilnost u svim termodinamičkim uvjetima. I čelik i staklo predstavljaju primjere kako MERIDIIST utjelovljuje najprestižnije materijalu korištene u urarskoj industriji.

Naši su inženjeri unijeli svu svoju kreativnost i stručnost u osmišljavanje mobitela koji će krasiti klasična i jedinstvena obilježja TAG Heuera. MERIDIIST je vizualno nalik seriji kronografa Monaco koji su status ikone dobili na ruci Steva McQueena u filmu Le Mans, ali uz dodatak profinjenih ili dinamičnih oblika na ugotom dizajnu i odvažnoj oštini ručnog sata, čime je dobiven novi dizajnerski klasik. Za izradu MERIDIIST-a potrebno je 430 avangardnih dijelova, a završni je rezultat nova razina tehnološke profinjenosti koja nadmašuje čak i naše kronografe, zbog čega svaki primjerak mobitela ručno sastavlja kvalificirani radnik. Ta razina umijeća izrade vidljiva je u završnom proizvodu pa vam MERIDIIST nudi zadovoljstvo kako to samo najkvalitetniji proizvodi mogu.

Izvršnost završnog proizvoda zajamčena je suradnjom TAG Heuera, zaslužnog za razvoj MERIDIIST-a, i Modelabsa, tvrtke za razvoj

mobitela koja se, kao i TAG Heuer, sastoji od male i fanatično predane skupine inženjera i dizajnera.

VRIJEME JE ZA INOVACIJE

Imati vrijeme na svojoj strani znači imati slobodu da se ističete u gomili. Ta je sloboda istinska vrijednost pojedinaca dovoljno odvažnih da riskiraju. MERIDIIST je načinjen za takve pojedince - osobe koja razumiju i suosjećaju s TAG Heuerovom predanošću postavljanju novih standarda. MERIDIIST je prvi uređaj ove vrste koji je načinio neki švicarski proizvođač satova, što ga čini začetnikom nove tradicije koja u industriju koju karakterizira kratkotrajnost unosi vrhunsku izradu i povijesno naslijeđe. Zapravo, MERIDIIST otvara mogućnost da prvi put mobitel možemo smatrati vječnim. Osim što utjelovljuje duh inovacije, MERIDIIST je i spoj brojnih inovativnih tehnoloških obilježja. Ono što MERIDIIST čini jedinstvenim je zaslon s prikazom vremena osvijetljen posebno razvijenim OLED diodama (Organic Light-Emitting Diode). Usto, u razvoju su korišteni novi proizvodni procesi kojim su nastali dijelovi željenih dimenzija i vrhunske kakvoće završne obrade. Zaslon i korisničko sučelje, čine MERIDIIST zapanjujuće različitim - samopouzdanje, nastalo jednostavnim i preglednim zaslonom prkosi razmetljivim zaslonima i prikazima današnjih mobilnih telefona. Međutim, iza te očite jednostavnosti nalazi se još jedna inovacija - najveći jednodijelni komad stakla ikad korišten za zaslon mobilnog telefona.

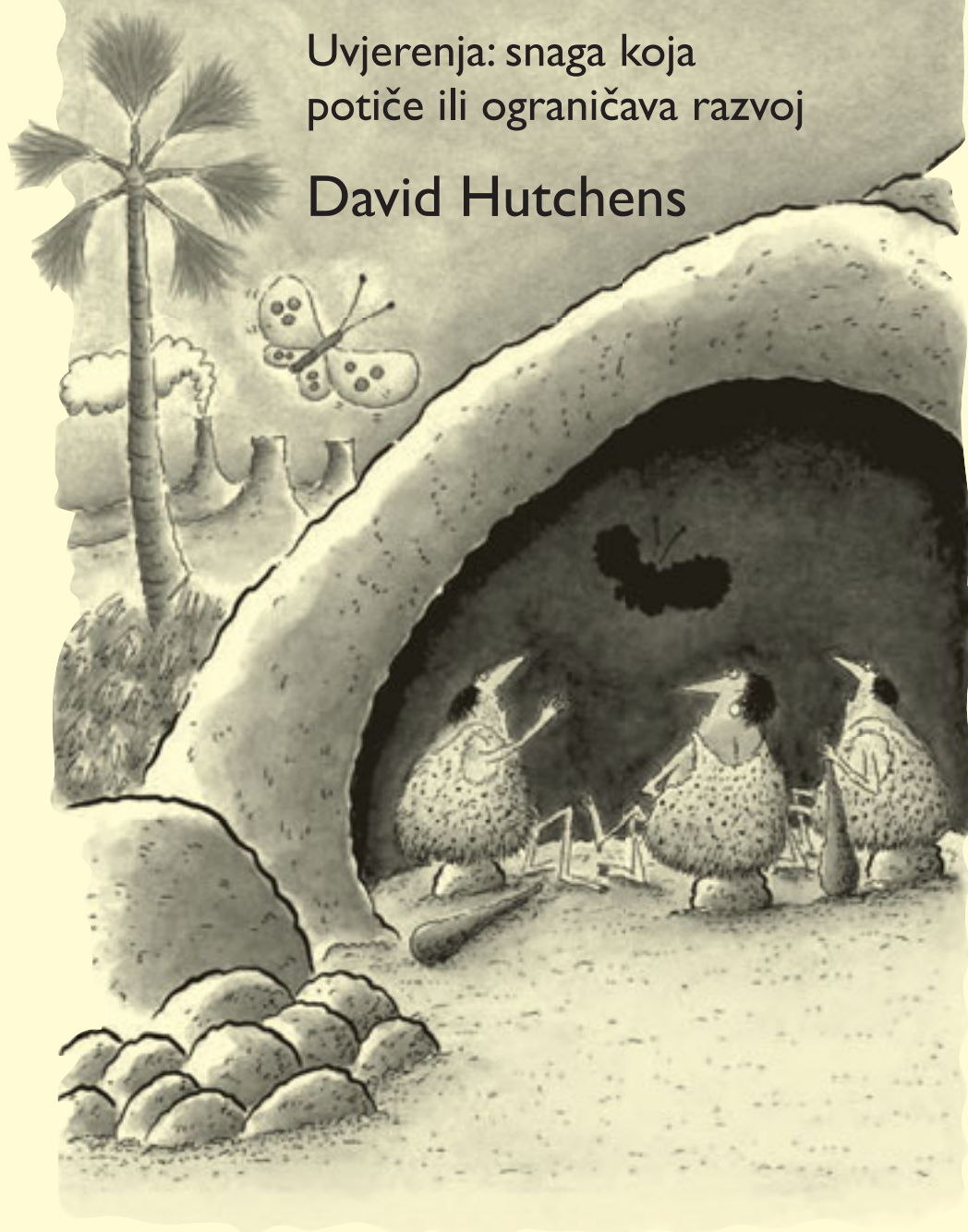
MERIDIIST bez skrivanja otkriva svoje ambicije - biti idealan kozmopolitski suputnik na putovanjima. On ujedinjuje čistoću sa savršenom funkcionalnošću kako bi stvorio nešto stilski bespriječno bez imalo sumnje u svoje mogućnosti.

Jedini uređaj koji stavlja vrijeme u vaše ruke.

Sjene neandertala

Uvjerenja: snaga koja
potiče ili ograničava razvoj

David Hutchens



Ilustracije: Bobby Gombert

Translated and reprinted by permission of Pegasus Communications Inc.



Shadows of the Neanderthal:

Illuminating the Beliefs That Limit Our Organizations

by David Hutchens; illustrated by Bobby Gombert

Copyright © 2007. by David Hutchens

Illustrations © Bobby Gombert

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording, or by any information storage or retrieval system, without written permission from the publisher.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Hutchens, David, 1967–

Shadows of the Neanderthal: Illuminating the beliefs That Limit Our Organizations
by David Hutchens; illustrated by Bobby Gombert. –1st ed.

p. cm. – (Learning fables series)

ISBN 1-883823-30-7

Acquiring editor: Kellie Wardman O'Reilly

Project editors: Lauren Keller Johnson

Production: Julie Quinn

© Novem d.o.o., Rijeka, Jože Gabrovška 9



Poglavlje 1.
U kojem pećinski ljudi
promišljaju
o svojem životu



Nekada davno, u dalekoj prošlosti,
u pećini je živjela grupica ljudi.



Zvali su se
Unga, Bunga,
Ogi, Bugi
i Trevor.

Pećinski ljudi nikada nisu napuštali svoj dom. Dane su provodili u iščekivanju, da im povoljne okolnosti nanesu u spilju bube, insekte ili kakvo osušeno lišće da se nečim prehrane.

Takav stil života sami su odabrali jer su vjerovali da ulaz u pećinu predstavlja sam kraj Univerzuma.

Tijekom vremena, potaknuti opisanim stanjem, stvorili su doista interesantno promišljanje o svijetu i životu.



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...