

qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



Izvori konkurentnosti

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 1 / Vol. III / Proljeće 2011.
ISSN 1846-9590



A School with a View

25
YEARS

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

business.hr

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

Partneri:

Emerald Management First

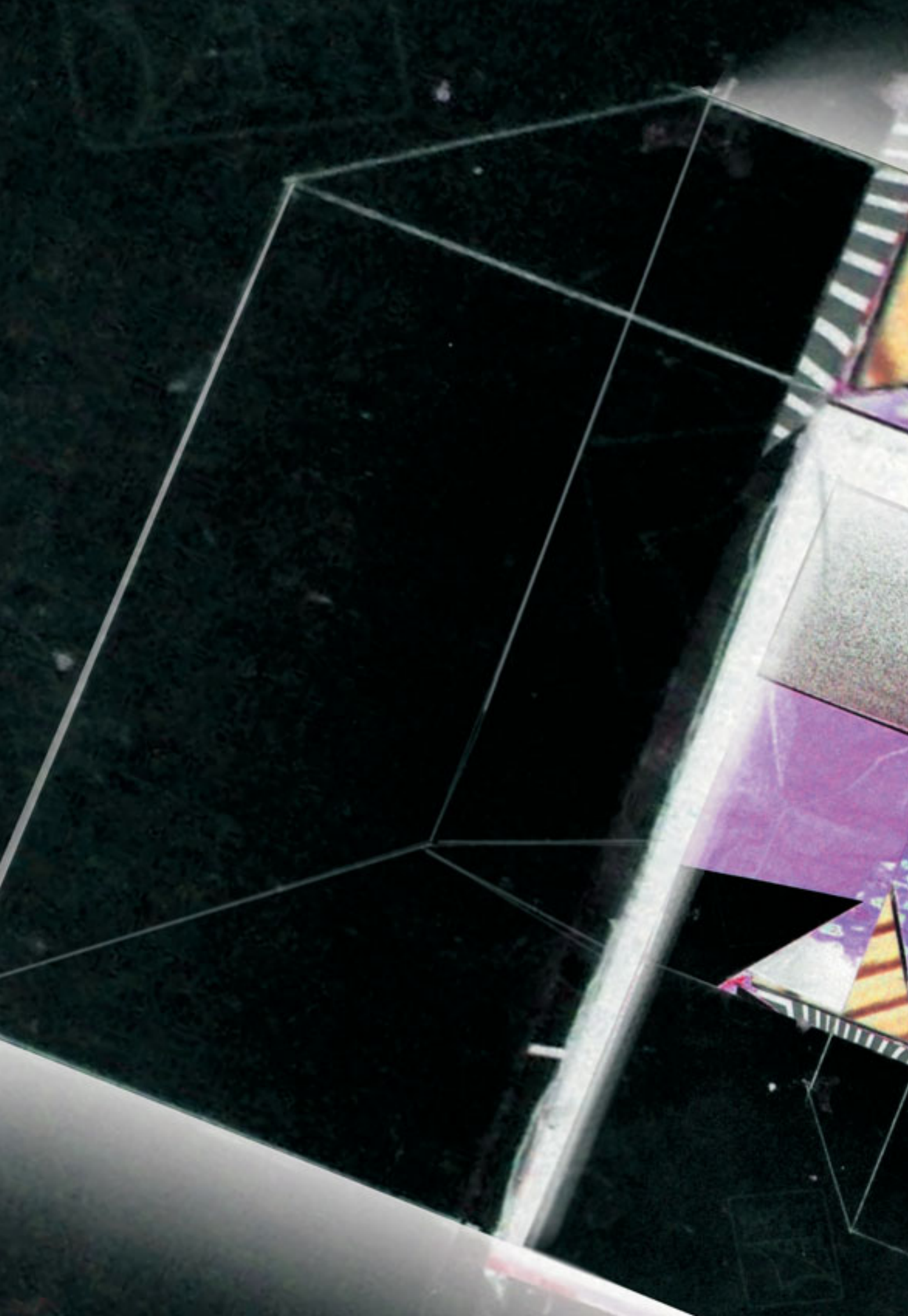
JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SoL
society for
organizational learning

WORLD BUSINESS ACADEMY
Taking responsibility for the whole

Rijeka, Ožujak 2011.



7

Tema broja: Izvori konkurentnosti

Marko Lučić

13

Nadmudriti vukove

David Hutchens

Pročitajte priču o malom stadu ovaca, oslabljenom unutarnjim razmiricama i pogrešnim pretpostavkama koje su ih natjerale da žive u strahu od vukova i njihove mitske oštroomnosti. Iako su oduvijek vjerovali da nisu dovoljno sposobni suprotstaviti se svojim drevnim neprijateljima, jednoga dana među njima se pojavio lider s novom vizijom kako bi potaknuo stado na izgradnju *kulture učenja* koja je sposobnosti i doprinose pojedinaca koristila na novi, zapanjujuće produktivan način.

71

Nadmudriti vukove: dublji uvid u priču

David Hutchens

Strip priča *Nadmudriti vukove* opisuje organizaciju koja vrlo vjerojatno nalikuje vašoj - protkana je lošim navikama, čangrizavošću, zanovijetanjem i osjetljivošću lidera, menadžera i djelatnika te pomirena sa svojom sudbinom - čvrsto ukorijenjena u *statusu quo*. Ovce i vukovi pomažu nam razumjeti s kojim se problemima (obrascima ponašanja) današnje tvrtke susreću kada jednom shvate da moraju *naučiti učiti* kako bi ostale (postale) konkurentne na domaćem i svjetskom tržištu.

87

Intervju: Franjo Luković

Dragan Salaric

Franjo Luković, predsjednik uprave *Zagrebačke banke*, u razgovoru za *qLife* vraća se u svoje mlade dane kako bi nam rekao nešto o sebi, svojoj karijeri, lijepim i onim manje lijepim životnim situacijama otvoreno pritom iznoseći vlastita promišljanja o liderstvu i menadžmentu, sportu, učenju i cjeloživotnom obrazovanju.

99

Upravlajte prvo sobom

Peter Drucker

Na predavanju povodom godišnjice osnutka *IEDC - Poslovne škole Bled* svojom profinjenom mudrošću i jasnoćom izričaja Peter Drucker; "otac menadžmenta", pažnju uzvanika odveo je u posve neočekivanom smjeru kazavši kako *oni sami* predstavljaju jedinu istinsku konkurentsku prednost.

117

Lekcije o stvaranju organizacije koja uči

Fredric Simon

Autor u tekstu iznosi vlastita iskustva stečena tijekom jednogodišnje suradnje s velikom tajlandskom kompanijom za proizvodnju nafte i plina kada je liderima i menadžerima pomagao pokrenuti promjene kako bi postali *organizacija koja uči*. U istinitoj "priči iz života" progovara o svojim uspjesima i neuspjesima u doticaju s kulturološkim posebnostima s kojima se tamo susreo.



Nove tarife: već od 200 kn/mj za tim do 8 zaposlenika

Mobile START i Mobile PLUS

Mijenjate li broj zaposlenika više ne morate mijenjati tarifu! **FlexBiz** - ponuda za male poduzetnike, donosi dvije nove tarife, **Mobile START** i **Mobile PLUS**, prilagođene isključivo vašoj potrošnji. Sami birate visinu novčanog paketa u iznosu od 200 ili 600 kn te broj priključaka u timu. Uz njih odaberite i vrhunske mobilne uređaje.

Više informacija na 0800 9100 ili www.t-mobile.hr



Nokia C3-01

98kn

Uz Mobile START
Za nositelja



Nokia X2

98kn

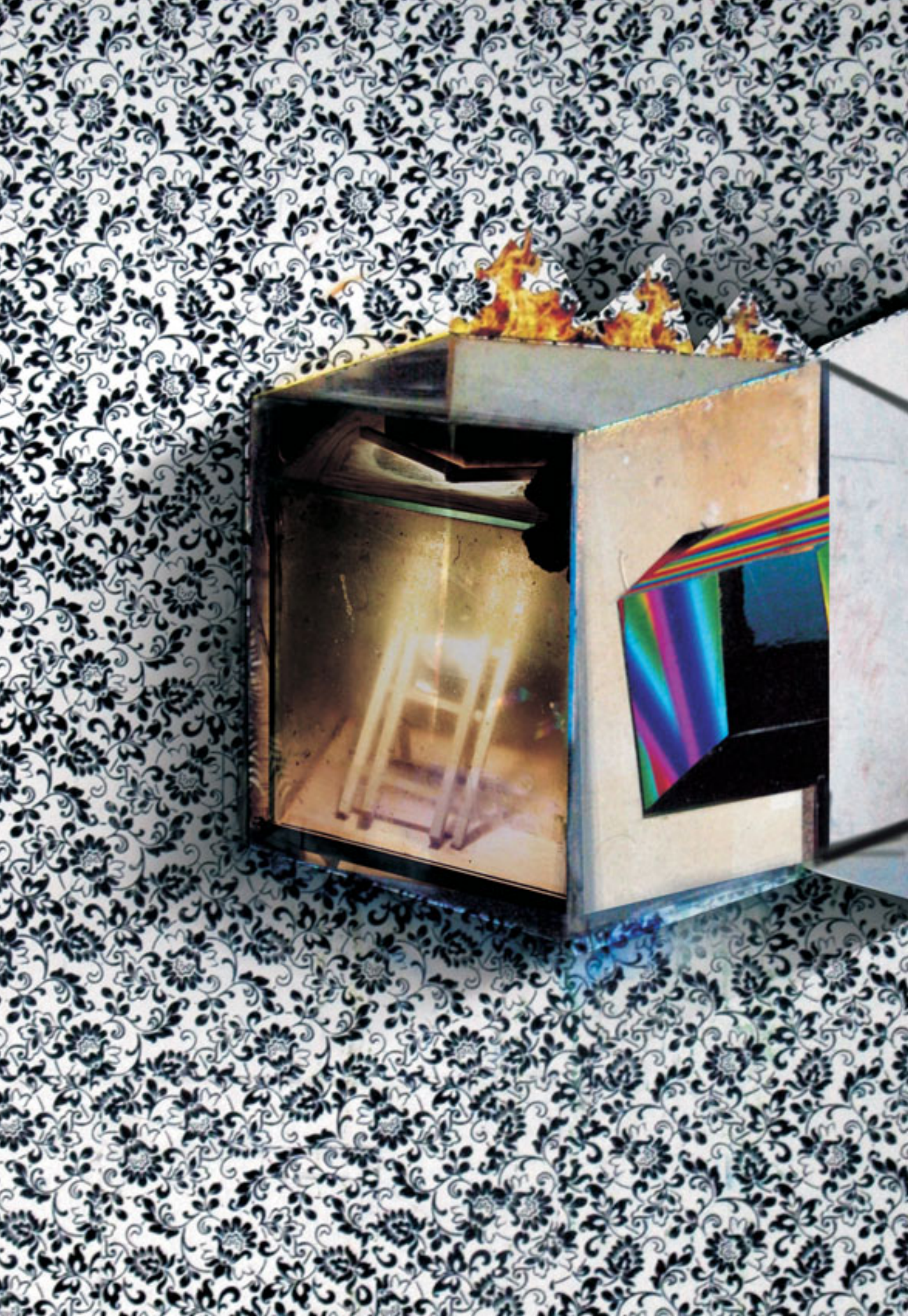
Uz Mobile START
Za člana tima

Živjeti zajedno

T-Mobile

FlexBiz
za male
poduzetnike





Uvodnik

Izvori konkurentnosti

Marko Lučić

Pojam *konkurentnost* često susrećemo u medijima; političari i gospodarstvenici svakodnevno se nadmeću u raspravama o tome kako “Hrvatska što skorije mora unaprijediti svoju konkurentnost” čime se ova iznimno važna kategorija pretvara u svojevrsnu poštapalicu. Usprkos tome, *konkurentnost* neosporno zauzima središnje mjesto u gospodarskim promišljanjima kako razvijenih tako i zemalja u razvoju pa smo stoga navedenom fenomenu odlučili posvetiti poseban broj *qLifea*.

OECD definira *konkurentnost* kao “sposobnost zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima proizvede robu i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva”. Međunarodna konkurentnost gospodarstva sve do nedavno pojašnjava se teorijom međunarodne razmjene koja potječe još od Adama Smitha. No, danas više nije tako. U svom klasičnom djelu *The Competitive Advantage of Nations* harvardski profesor Michael Porter predlaže novu teoriju konkurentnosti prema kojoj nacionalno blagostanje nije nasljedno već se ono stvara ispravnim strateškim izborima. “Dok se u prošlosti razvitak zemlje zasnivao na komparativnim prednostima, poput jeftine radne snage i prirodnih resursa, danas se osnovom za ekonomski razvitak smatraju napredni faktorski uvjeti zasnovani na znanju,

razvijenoj infrastrukturi, visokoj tehnologiji i inovacijama,” tvrdi Porter.

Priča o *konkurentnosti*, naravno, ovdje tek počinje. U tekstu *Upravlajte prvo sobom* ugledni svjetski intelektualac, “otac menadžmenta”, Peter F. Drucker jasno i izričito kazuje: “... osobno smatram kako ne možemo govoriti o postojanju bilo kakvih prilika za pojedine zemlje, već samo o prilikama za pojedine tvrtke. Državna makroekonomska politika biznisu ponekad pomaže a ponekad odmaže. No, ako se radi o zdravoj kompaniji vođenoj od strane mudrih i sposobnih lidera tada je uspjeh zajamčen, bez obzira na ‘makroekonomiju’,” čime težište i primarnu odgovornost za stvaranje bogatstva prebacuje na mikroekonomsku razinu gospodarstva.

Proučavanjem radova ovih velikana ne možemo se oteti dojmu kako obojica zapravo misle isto: u samim temeljima *konkurentnosti*

uvijek pronalaze *čovjeka* i njegovu spremnost na *učenje* i *suradnju* s drugima na razini pojedinca ili na institucionalnoj razini, dajući mu počasno mjesto ključnog čimbenika razvoja.

Kako bi shvatili da je doista tako moramo na tren dublje zaroniti pod površinu floskula u kojima se svakodnevno utapamo: "... moramo otvarati nova radna mjesta i osigurati održivi rast, moramo smanjiti nezaposlenost, povećati produktivnost, ojačati konkurentske prednosti pojedinih sektora". Naravno da je sve to potrebno ostvariti. Pitanje je samo *tko će i kako sve to postići?*

A o tome se već mnogo manje govori. Zapravo, praćenjem medija i intelektualnih strujanja u javnosti stiče se utisak kako je "neprijatelj uvijek negdje vani", manifestiran u obliku "neadekvatne makroekonomske politike" koja će nas, jednom kada se promijeni, učiniti sretnima i bogatima ili pak u nedostatku financijskih sredstava (kredita) koja će nam, jednom kada budu dostupna, sama od sebe donositi sjajne profite. U toj priči zadovoljno prihvaćamo ulogu "žrtve" žaleći se protiv neprijateljski nastrojenog svijeta dok smo *mi*, naravno, napravili sve što je u našoj moći. Nitko ne spominje da možda ipak nije tako, da svi zajedno, kao nacija, nismo baš previše kompetentni (posebice u području društvenih znanosti i društvenih odnosa) te da bismo radi toga trebali mnogo više *učiti*.



Marko Lučić, Quantum21.net
urednik i član uprave

Arie de Geus, bivši strateg kompanije *Royal Dutch - Shell* u kulturnom tekstu naslova *Planning as Learning* objavljenom u stručnom časopisu *Harvard Business Review* naglašava kako "*jedini izvor stvarnih konkurentskih prednosti organizacija* (pa tako i društva u cjelini - op. ur.) *ogleda se u sposobnosti njihovih lidera da uče brže od svojih konkurenata.*" Riječju, opstanak i razvoj u novim gospodarskim uvjetima traže od nas da učinimo "prodore u ljudskom funkcioniranju" koji se javljaju samo onda kada nova rješenja dolaze izvan prostora tradicionalnog načina razmišljanja i pretpostavki (mentalnih modela).

Za Hrvatsku usvajanje tzv. *učee orijentacije* presudno je važno. Svi dosadašnji pokušaji rješavanja duboke ekonomske i socijale krize u kojoj se nalazimo ostali su bezuspješni zbog postojanja iznenađujuće snažne *anti-intelektualne kulture* u kojoj "svi sve znaju" pa radi toga, naravno, ne trebaju učiti te iznenađujuće snažne *egocentrične kulture* koja posve blokira *dijalog* i *suradnju* čak i onda kada izgledi da se timskim radom oplemene kvalitetna fragmentirana znanja realno postoje.

A da bi *učenje* konačno započelo svi zajedno, pojedinci i nacija u cjelini, moramo proći kroz bolno iskustvo i sami sebi poručiti: *Znam(o) da ništa ne znam(o)!* Ako je Sokrat u tome uspio možda ćemo i mi jednom učiniti isto.

25. obljetnica IEDC-Poslovne škole Bled

Od osnivanja IEDC – Poslovne škole Bled prošlo je 25 godina; nekadašnji IEDC-Centar Brdo, osnovan u veljači 1986., bio je prva poslovna škola u Središnjoj i Istočnoj Europi. U 25 godina rada IEDC je postala jedna od najinovativnijih poslovnih škola u Europi, koju pohađaju poslovni ljudi iz čitavog svijeta, među kojima i brojni uspješni hrvatski menadžeri.

IEDC je međunarodni centar izvrsnosti i važno mjesto poslovnih susreta, čije kreativno okruženje liderima i potencijalnim liderima omogućuje učenje i razmišljanje. IEDC svake godine pohađa više od tri tisuće polaznika, a 70 posto njih dolazi iz inozemstva. Suraduje s preko **300 korporativnih partnera** iz čitavog svijeta. Od 1986. do danas preko **53.000 sudionika iz 70 zemalja** pohađalo je obrazovne programe ove škole.

IEDC je proglašena jednom od **100 najboljih poslovnih škola na svijetu** u pogledu inovacija pokazavši se značajnom predvodnicom trenda uključivanja društvenih, okolišnih i etičkih pitanja u svoje programe. IEDC je baza brojnih centara izvrsnosti koji potiču inovativnost, promišljanje, kreativnost i napredak na području menadžmenta, uključujući **Coca-Colina katedra za održivi razvoj**. IEDC je sjedište međunarodne udruge za razvoj menadžmenta **CEEMAN**, **Europskog centra za leadership** te nacionalne podružnice **UN Global Compacta**.

Direktorica i dekanica IEDC, **prof. Danica Purg**, 2010. godine je za svoja iznimna dostignuća u međunarodnom poslovnom obrazovanju primila od Akademije za međunarodni menadžment (AIB) nagradu za edukatora/dekana godine. Kao treća Europljanka dobitnica nagrade pridružila se elitnom popisu dekana najboljih svjetskih međunarodnih poslovnih škola koji su dobili isto priznanje.

IEDC će svoju obljetnicu slaviti tijekom čitave 2011., a vrhunac jubilarne godine bit će vrijedna međunarodna konferencija »Promjene i održive inovacije kao čimbenici uspjeha«, koja će se **14. listopada** održati u mjestu **Brdo pri Kranju**. Konferencija će okupiti oko 500 uvaženih gostiju iz čitavog svijeta te vrhunske predavače, među kojima su Manfred Kets de Vries, Ichak Adizes, Jean-Pierre Lehmann, Hermann Simon itd.



Ivana Gažić, predsjednica uprave, Zagrebačka burza d.d.: »IEDC Bled pruža osim odličnog obrazovanja, neprocjenjivu priliku „networkinga“ i to baš u regiji u kojoj radimo. Već godinama ova škola radi na dovođenju inovativnih pristupa managementu u naše područje,

što je svakako doprinijelo tranziciji naših ekonomija. Ono što školu čini jedinstvenom je međunarodno okruženje, razvijanje natjecateljskog duha u biznisu, te pristup najboljim profesorima s uvaženih poslovnih škola iz Europe i Amerike. Znanje koje sam prikupila tijekom MBA studija na IEDC Bled bilo je i ispred svojeg vremena i zaista primjenjivo u svakodnevnom okruženju. Veliki sam zagovornik ove škole, upravo zato jer je udarila temelje mojoj karijeri i opremila me znanjima koja mogu primjenjivati cijeli život.«



Sergey Yeskov, predsjednik uprave i generalni direktor, Zagrebačka Pivovara d.d.:

»IEDC škola za menadžment na Bledu omogućuje dobivanje znanja iz različitih područja poslovanja koje je ključno za učinkovito upravljanje organizacijom i poslovanjem. Znanja koja sam stekao

na IEDC doživljam vrlo vrijednim pogotovo za rad u velikoj korporaciji u kojoj i sam djelujem. Ujedno ističem kreativno okruženje koje utječe na inovativno razmišljanje što ovu školu čini posebnom u odnosu na druge. Iskustva koja sam stekao i koja su mi prenijeli profesori, značajna su prilikom otvaranja novih mogućnosti u karijeri, ubrzanje osobnog razvoja do punog potencijala te razvijanja mreže poslovnih kontakata. Pohađanje IEDC škole za menadžment na Bledu razvija sposobnost brzog premošćivanja poteškoća i rješavanje istih na neovisan način uz istovremeno razvijanje raznolikog sklopa vještina neophodnih za današnje menadžere i lidere. Interaktivna predavanja koja utječu na angažiranost tijekom programa i respektabilni sudionici dodatno su ispunili moja očekivanja te bih svakako preporučio IEDC kao mogućnost razvijanja dodatne platforme znanja i vještina.«



Franck pobjednik IEDC-ova natjecanja u studijama slučaja 2011.

IEDC-Poslovna škola Bled čestita svim timovima koji su sudjelovali na 4. IEDC-ovom natjecanju u studijama slučaja, a osobito pobjedničkom timu iz Francka. Središnja tema natjecanja u organizaciji Hrvatskog IEDC alumni kluba bila je „Što je održivost i kako je postići?“

Pet timova iz tvrtki **Cemex Hrvatska, Franck, Jadran Galenski Laboratorij, Končar Group** i **Podravka** sudjelovalo je u natjecanju u studijama slučaja koje se 7. i 8. ožujka 2011. održalo u hotelu Antunović u Zagrebu. Timovi su na raspolaganju imali čitav dan i noć kako bi pronašli rješenje za stvarni poslovni slučaj i predstavili ga žiriju u sljedećem sastavu: dr. **Nadya Zhexembayeva** (IEDC), **Miroslav Klepač** (IEDC alumnus, Iskon Internet) i **Krešimir Kvaternik** (IEDC alumnus, FINA).

Članovi pobjedničkog tima iz Francka, odnosno Ante Pralija, Damir Lujanac, Tihomir Simon, Ivan Jurković, Mario Vukoja i Zoran Kolarević za nagradu će sudjelovati na seminaru **Leadership za visokoučinkovite timove** na kojem će imati priliku aktivno istražiti različite strategije leadershipa kao i druge vještine potrebne za vođenje timova u uvjetima promjena i rasta. U sklopu seminara, koji će se održati od 21. do 24. lipnja na IEDC-u, bit će organizirano i timsko veslanje na Bledskom jezeru.

Pobjednički Franckov tim sa žirijem



Ovo je najbolji način za razvoj zaposlenika. Članovi tima predstavnici su različitih odjela tvrtke, ne nužno samo marketinga i prodaje. Kad se tvrtka razvija, njezini se zaposlenici mogu premješati iz jednog odjela u drugi, a IEDC-ovo natjecanje u studijama slučaja pruža im priliku da pokažu i izraze svu svoju unutarnju kreativnost.

Zvonimir Šćurec, COO, Franck d.d.



Najbolje iskustvo bile su vrlo precizne povratne informacije žirija koje su nas pravilno usmjerile. Natjecanje je bilo jedinstveno iskustvo nsvakidašnjeg pristupa čiji su važan dio bili umrežavanje i međusobno povezivanje nas iz Francka te uspostavljanje veza s timovima iz drugih sudjelujućih tvrtki.

Zoran Kolarević, Business intelligence manager, Franck d. d.



Ovo je četvrta godina da Hrvatski IEDC alumni klub organizira natjecanje. Glavna je zamisao uvođenje poslovne izobrazbe u hrvatsku poslovnu zajednicu. Pojedinačni timovi imaju koristi od sudjelovanja u ovome natjecanju u studijama slučaja jer imaju priliku surađivati s kolegama iz matične tvrtke s kojima obično ne surađuju izravno; umrežavaju se s timovima iz ostalih tvrtki i prisiljeni su odlučivati na način koji je uobičajen u poslovnom svijetu, uz ograničen sklop pretpostavki i kratke rokove.

Tomislav Čorak, principal, A.T.Kearney



Jedan od najvažnijih vidova ovoga natjecanja u studijama slučaja odnosno u metodama slučaja je kvaliteta razmišljanja koja tijekom rješavanja slučaja postaje sve bolja. Na početku timovi vode nestrukturirane razgovore koji se uglavnom svode na nagađanja da bi zatim počeli postavljati sve kvalitetnija pitanja i pružati sve kvalitetnije odgovore. Jedna od najvažnijih i najvrednijih prilika vezana uz ovo konkretno natjecanje je učiti kako poboljšati kvalitetu razmišljanja i iznalaženja rješenja za probleme u bilo kojoj tvrtki, industriji ili zemlji.

Dr. Nadya Zhexembayeva, voditeljica Coca-Coline katedre za održivi razvoj na IEDC

PROGRAM 2011

TOP EXECUTIVE FORUMS

Annual Conference of the European Leadership Centre - ELC (2 days)

Conference topic: The EU and Russia: Business Opportunities and Leadership Challenges
June 2 - 3

Southeast Europe Management Forum Bled – Kopaonik (in Opatija, Croatia) (2 days)

Organized in co-operation with Associations of Economists of Serbia and Croatia
Conference topic: Southeast Europe: Looking Ahead
June 9 – 10

Annual Human Resource Managers' Forum (2 days)

Forum topic: Why and How to Use the Metaphor of Art in Leadership Development
September 29 – 30

Annual Presidents' Forum - IEDC 25th Anniversary (1 day)

Forum topic: Change and Sustainable Innovation as Success Factors
October 14

EXECUTIVE MBA PROGRAMS

International Executive MBA – One-year Program (17 weeks in four modules)

Applications for 2012 Class to be submitted by December 1, 2011

International Executive MBA – Two-year Program (17 weeks in seven modules)

Applications for 2012-13 Class to be submitted by December 1, 2011

Presidents' MBA – Three-year Program (17 weeks, spread flexibly over three years)

Intake throughout the year

DOCTORAL PROGRAM

PhD in Management – Four-year Program

Begins in October each year

GENERAL MANAGEMENT PROGRAM

General Management Program – GMP (5 weeks in two parts)

May 22 – June 4 (Part I); October 3 – 19 (Part II)

ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM

Advanced Management Program – AMP (3 weeks in three parts) – Organized in Belgrade, Serbia

April 4 – 9 (Part I); May 16 - 21 (Part II); June 20 – 23 (Part III)

SUMMER SCHOOLS

Young Managers Program – YMP (2 weeks)

June 26 – July 8

Discover Management Program – DMP (9 days)

July 5 – 13

SHORT EXECUTIVE DEVELOPMENT PROGRAMS

Leading Positive Change through Appreciative Inquiry (2 days)

Dr. Ron Fry, co-creator of Appreciative Inquiry, Case Western Reserve University, USA
Dr. Nadya Zhexembayeva, IEDC-Bled School of Management, Slovenia
March 30 - 31

Strategic Human Resource Management (2 days)

Prof. Philip Stiles, Judge Business School, University of Cambridge, UK
April 11-12

Communication Skills and Conflict Resolution Abilities (4 days in two parts)

Mark Hamlin, Organization Resource Limited, UK
May 12 – 13 (Part I)
September 8 - 9 (Part II)

Marketing for Non-Marketing Managers; Building the Customer Centric Organization (2 days)

Prof. Colin Egan, IEDC-Bled School of Management, Slovenia and Warwick Business School, UK
May 16 – 17

Leadership for High Performing Teams (3.5 days)

NEW

Prof. Lynn Isabella, Darden School of Business, University of Virginia, USA
June 21 – 24

Finance for Non-Financial Managers – in English (8 days in two parts)

René Magdalenić, Management Development and Training, Belgium
October 10 - 13 (Part I)
November 8 – 11 (Part II)

Sales Management: Developing and Managing a High-Performance Sales Team (2 days)

NEW

Prof. Joe M. Pons, Axioma Marketing Consultants, Spain
November 9 - 10

Corporate Finance (2 days)

Prof. James Ellert (Emeritus), IMD Lausanne, Switzerland
November 17 – 18

CUSTOMIZED PROGRAMS FOR COMPANIES AND OTHER ORGANIZATIONS

IEDC – Bled School of Management works closely with organizations to create high-impact learning experiences that are tailored to the business needs of each firm. We select from IEDC's renowned international faculty those specialists who are best equipped to assist executives in tackling specific strategic challenges facing their organization.

Our custom made programs enable execution of the strategic activities that will take the client's company to its desired destination. By fostering professional, intellectual, and personal development, IEDC custom programs enable executives:

- to grow as leaders of their organizations and society at large,
- to shape powerful ideas into competitive solutions,
- to think and manage differently in a competitive business world.

For participants and their organizations the lasting value of IEDC custom program becomes evident immediately after or already during the program.

Clients include: Agrokor Croatia, AutoZubak Croatia, BAE Systems UK, Coca-Cola Slovenia and Croatia, Erste Bank Austria, Eureko the Netherlands, Danfoss Slovenia, Delta Serbia, Goodyear Slovenia, Gorenje Slovenia, Henkel Austria, Holcim Croatia and Serbia, IBM Slovenia, IES-Holding Russia, Iskratel Slovenia, Krka Slovenia, Lek Sandoz Slovenia, Mobitel Slovenia, MOL Hungary, OBI Germany, Oracle EMEA, Petrol Slovenia, Plastal Italy, Pliva Croatia, Podravka Croatia, Porsche Slovenia and Croatia, RTV Slovenia, Studio Moderna Slovenia, Telekom Slovenia, T-HT Croatia, Trimo Trebnje Slovenia, Vienna Insurance Group Austria, etc.

Managing what matters most



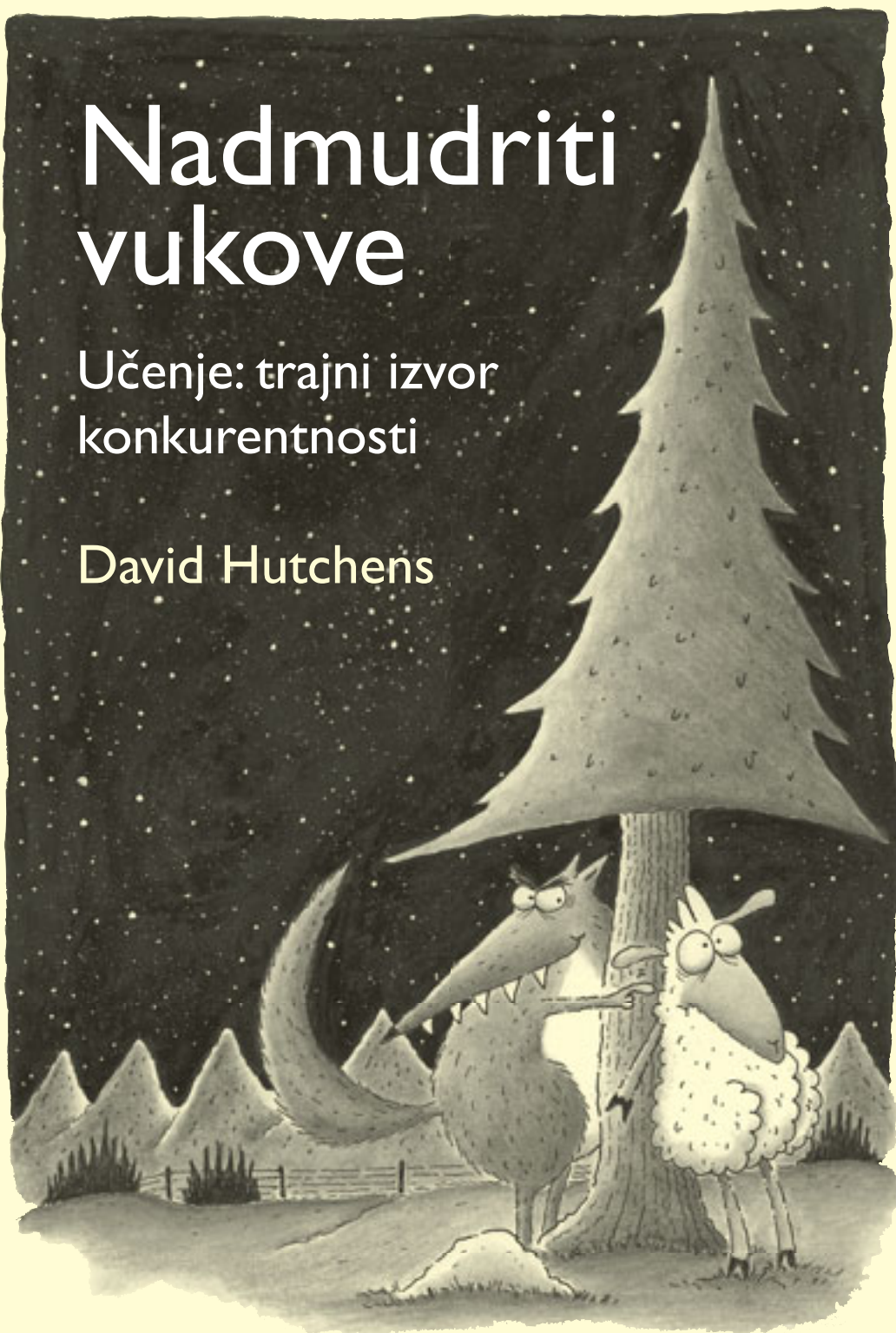
Transcom d.o.o.

Županijska 21 | 31000 Osijek | 031 22 69 04
posao@transcom.com | www.transcom.com

Nadmudriti vukove

Učenje: trajni izvor
konkurentnosti

David Hutchens



Ilustracije: Bobby Gombert

Translated and reprinted by permission of Pegasus Communications Inc.



Outlearning the Wolves: Surviving and Thriving in a Learning Organization

by David Hutchens; illustrated by Bobby Gombert

Copyright © 2006. 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–

Listening to the Volcano:

Outlearning the Wolves: Surviving and Thriving in a Learning Organization

by David Hutchens; illustrated by Bobby Gombert. - 1st ed.

p. cm. - (Learning fables series)

ISBN 1-883823-50-1

Acquiring editor: Kellie Wardman O'Reilly

Project editor: Lauren Johnson

Production: Nancy Daugherty & Boynton Hue Studio

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



Prvo poglavlje



Ovo je vuk.



A ovo je ovca.



Vukovi jedu ovce.



Imate li kakvih pitanja u vezi s time?

Kraj

Nadmudreni vukovi: dublji uvid u priču

David Hutchens

Prema vašem saznanju, koja se još ozbiljna poslovna publikacija koristi alegorijskim pričama i simpatičnim životinjicama kako bi svojim čitateljima približila ozbiljne poslovne teorije?!

Nažalost, malo njih! Kažem “nažalost” jer zabava može biti značajna komponenta učenja a metafore poput ovih u stripu moćan su medij za stjecanje novih spoznaja o svijetu u kojemu živimo.

Pored same duhovitosti, ovce u alegorijskoj priči prenose i značajne ideje koje bi vas trebale potaknuti na razmišljanje.

Duboko vjerujem da one (ideje, a ne ovce!) već danas snažno utječu na poslovne lidere organizacija kako na globalnoj tako i na lokalnoj razini. Također vjerujem da snažno utječu na obavljanje naših svakodnevnih poslovnih zadataka.

Promotrimo detaljnije njihovo iskustvo kako bi neke lekcije uspješno prenijeli u vaše *vlastito* stado.

- Da li je vaša organizacija ikada jasno izrazila *rezultate* koje želi postići? Ako jeste, na koji se način željeni rezultati poklapaju s vašim vlastitim težnjama i očekivanjima?

- Ponovno razmotrite domenu aktivnosti budući da zorno prikazuje “organizacijsku arhitekturu” odnosno strukture koje ključno utječu na funkcioniranje svake organizacije. Koje to *ideje vodilje* prepoznajete u strukturi vaše organizacije?

- Na koji način one utječu na teorije, metode i alate koje organizacija koristi? Na koji način utječu na uspostavljenu infrastrukturu? Razmislite sada o novim idejama vodiljama i mogućnostima njihovog uvođenja u organizacijsku “arhitekturu” vaše tvrtke.

- Iznova razmotrite domenu promjene. Što

to zapravo znači “uključiti ljude u ciklus dubokog učenja?” Na koji način vaša organizacija potiče djelatnike da se uključe u ciklus?

- Na koji način udružene discipline pomažu vašoj organizaciji u razvijanju novih vještina i sposobnosti?

Zapamtite, *učenje je putovanje*. Učenje nije vještina ni tehnika već trajna disciplina. Učenje predstavlja svjetonazor, način na koji gledamo na svijet. Sve u svemu, u kontekstu učenja na kraju se sve svodi na *rast i otkrića*.

Ovce su se okupile kako bi stvorile miran i prosperitetan život uz tiho jezerce na zelenoj livadi.

Kakvu stvarnost *vi* želite izgraditi za sebe?

Prijevod i lektura: Increatus, Zagreb, www.increatus.hr



Translated and reprinted by permission of Pegasus Communications Inc., 2006., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Outlearning the Wolves: Surviving and Thriving in a Learning Organization* by David Hutchens, illustrated by Bobby Gombert



David Hutchens, poslovni savjetnik, stručnjak za organizacijski razvoj koji surađuje s mnogim velikim korporacijama poput *The Coca-Cola Company, Wal-Mart, IBM, GE, Nike* ili *Bank of America* kako bi im pomogao u implementaciji koncepcije *Učeće organizacije*. Autor je kulturne serije stripova *Learning Fables* koja na duhovit i metaforički način čitateljima približava složene koncepcije organizacijske teorije.

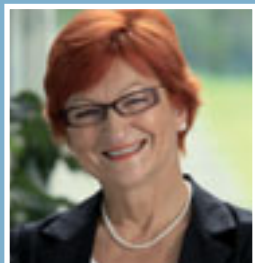


Ljerka Puljić, starija izvršna potpredsjednica za Strategijske poslovne grupe i marketing te Poslovnu grupu poljoprivreda, Agrokor d.d.

“

qLife pravo je osvježenje i iznenađenje na tržištu. Čestitka na hrabrosti! Nikada nismo imali veću potrebu za ovakvim časopisom dok istovremeno nikada nije bilo teže vrijeme za uspjeti na tržištu. Omogućivši liderima i onima koji to žele postati odmak od dnevnog mehaničkog obavljanja poslova qLife nas motivira da zastanemo i dublje razmislimo o tome što i kako radimo. Jednostavno rečeno, pomaže nam da naučimo na koji način biti bolji u svijetu koji priznaje samo kvantitativne rezultate.

”

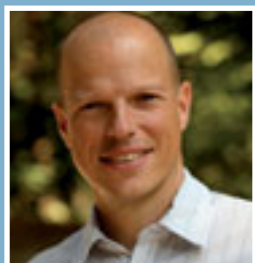


Danica Purg, President and Dean, IEDC-Bled School of Management, President, CEEMAN-Central and East European Management Development Association

“

qLife has inspired me with its innovative approach, broad outlook on management issues, real professionalism, and an exceptional appreciation of beauty. This is why IEDC-Bled School of Management is delighted to serve as a strategic partner of this cutting-edge publication.

”



Alan Žepić, Leadership Coach

“

Snaga društva u cjelini uvijek se očituje u kvaliteti lidera. Sadržaj qLife-a budi nadu da će se upravo takvo liderstvo pojaviti i ovdje među nama, u Hrvatskoj. Zapravo, čini mi se kao da nam qLife svojim tekstovima, idejama, uvjerenjima i vrijednostima poručuje kako je to vrijeme zapravo već stiglo! Stoga qLife ne smatram samo “važnim medijem” već i obaveznim štivom svakog čovjeka koji jeste ili želi postati liderom.

”



Ivica Mudrinić, predsjednik Nacionalnog vijeća za konkurentnost

“

Znanost i umjetnost vođenja organizacija vrlo je mlada profesija. Mlada u svijetu i još mlađa u Hrvatskoj. Stoga je svima nama koji se tom profesijom bavimo neprocjenjivo važno stalno se obrazovati, proširivati vlastita znanja i vještine najnovijim spoznajama naše struke. Ukoliko to ne činimo, ljude koje vodimo i same sebe prepuštamo sudbini. Živimo u vrijeme velikih i brzih promjena, s vrlo malo pouzdanih oslonaca. Časopis qLife jedan je rijetkih oslonaca, izvor najnovijih spoznaja i iskustava uspješnih lidera diljem svijeta. qLife podržava napore koje Vijeće čini u jačanju kapaciteta za vođenje promjena u Hrvatskoj.

”

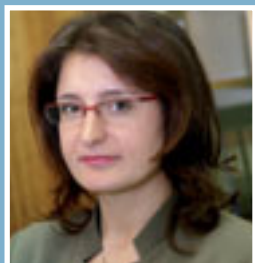


Manuela Šola Oršić, general manager, Abrakadabra integrirane komunikacije d.o.o.

“

qLife je moj omiljeni časopis od prvog dana izlaženja jer svojim jedinstvenim konceptom pruža nova znanja, aktivno potiče na razmišljanje i promjenu, a to je upravo ono što poduzetnicima i managerima treba na svakodnevnoj razini. qLife svojim dubokim i kvalitetnim sadržajem omogućuje razvoj svakog pojedinca kako na osobnoj tako i na kolektivnoj razini. Tekstovi autora koji pišu za qLife su bezvremenski, izuzetno kvalitetni i čitaju se uvijek s puno promišljanja. Ukratko, jako volim qLife i veselim se svakom novom broju.

”



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.

”



Intervju: Franjo Luković

Dragan Salarić

Dragan Salarić: *Okolnosti u kojima se našlo hrvatsko gospodarstvo i društvo u cjelini odredile su početak ovog razgovora. Kao osoba iz uskog kruga najutjecajnijih gospodarstvenika i čelnik naše najveće banke, na koji način vidite i promišljate uzroke i posljedice krize koja je ozbiljno uzdrmala naše društvo?*

Franjo Luković: Čini se da u Hrvatskoj postoji samo jedan cilj prema kojem politički lideri vode ovu zemlju: ulazak u *Evropsku uniju*. Time se, barem se meni tako čini, ne adresiraju sveukupne potrebe građana. Pored toga, ne poznajemo odgovore na ključna pitanja: kako osigurati razvoj, prekinuti gospodarsku recesiju, zaustaviti

kulturnu i moralnu devastaciju društva te na koji način, pored formalnog članstva u EU, napraviti da se osjećamo uspješnim ljudima sposobnim prosperirati i stvarati uvjete za perspektivnu budućnost generacija koje dolaze. Dakle, nemamo odgovor na pitanje kako ćemo, kako se to danas kaže, osigurati *održivost*. Budući da nismo

FL: Ako je točno to što govorite (smijeh) onda me to naravno veseli! Sasvim sigurno nikoga ne ograničavam niti ikome štetim. To držim posebno važnim: da nikome u životu nisam ograničenje ni prepreka, da ljudima oko sebe pomažem kako bi sami postali uspješni, kako bi se razvijali, disali svojim plućima... Jer, ako tako nije, prirodno se stvaraju raspoloženja i osjećaji koji nikome ništa dobro ne čine. Svoju ulogu nastojim igrati tako da ostavim prostora za druge. Zapravo, baš to me posebno veseli, kada se njihova i moja energija udruže pa onda zajedno napravimo više. A tu je i sport. Ovaj “sjedeci” stil život naprosto je grozan a kako starimo i veoma opasan. U stanju je onesposobiti čovjeka da normalno obavlja svoje radne zadatke. Zato redovito igram tenis kako bih kroz trčanje i kretanje održavao temeljnu fizičku kondiciju. I na samo to. Igra i natjecanje odvlače um od poslovnih problema pa pored fizičke sport sjajno služi i za mentalnu higijenu čime cjelovito osvježava.

DS: U kojoj mjeri uspijevate uskladiti profesionalni i privatni život?

FL: Mislim da sam u tome dosta uspješan. U profesionalnom životu redovito se oslanjam na kolege. Nastojim delegirati što je moguće više kako ne bih usporavao sustav. Moj zadatak je angažirati ljude a ne ih, na bilo koji način, ograničavati pa se zato veoma trudim *delegirati*. Naravno, radim to s povjerenjem i pritom *usmjeravam, savjetujem i nadzirem*. Kada bih se doveo u situaciju potpune iscrpljenosti teško bih mogao kvalitetno odrađivati svoju zadaću. Radi se o nekoj vrsti “liderske higijene”: paziti na svoje duševno-fizičko stanje kako zbog preopterećenosti ne bi došlo do “pucanja” i nervoze pa zatim i do loših odluka.

Harmonija između obiteljskog i poslovnog života istinski je nužna. Iako predstavlja izazov, svatko je, bez razlike, može postići ako se potruži. Samo treba pažljivo istraživati putove na koje nam život svakodnevno ukazuje!



Franjo Luković, predsjednik Uprave,
Zagrebačka banka d.d.



Dragan Salarić, potpredsjednik, COTRUGLI Business School. Posebno je zainteresiran za područje osobnog razvoja lidera te promicanje načela održivosti i društveno odgovornog poslovanja.



Peter Drucker: Upravlajte prvo sobom

Uvodnik:

Danica Purg, predsjednica i dekanica, IEDC

*J*oš se dobro sjećam dana kada se Peter Drucker obratio diplomantima, djelatnicima, prijateljima i partnerima IEDC-Poslovne škole Bled; taj posebni trenutak zauvijek će ostati u mojem sjećanju. Okupili smo se na proslavi obljetnice škole s namjerom da razgovaramo o aktualnim kretanjima u Središnjoj i Istočnoj Europi koja su “kucala” na vrata. Tražili smo tada odgovore na goruće dileme menadžmenta: nove strategije, nova rješenja, nove proizvode. Unatoč tome, svojom profinjenom mudrošću i jasnoćom izričaja Peter Drucker našu je pažnju usmjerio u posve neočekivanom smjeru, na jedinu istinsku konkurentsku prednost kojom raspolažemo: sebe same.

Planovi za budućnost

Danica Purg: *Na kraju Vas molim da nam kažete nešto o Vašim osobnim planovima za budućnost?*

Peter Drucker: Želim ostati aktivan i raditi onoliko dugo koliko mi to dragi Bog dozvoli (*Peter Ferdinand Drucker umro je 11. studenog 2005. u 96. godini života - op. ur.*) Mirovina me kao takva zapravo ne zanima. Ne bih znao što ću sa sobom u mirovini - stoga ću nastaviti raditi sve dok ljudi poput vas sa mnom žele razgovarati, sve dok se moji planovi ostvaruju (a ostvaruju se), sve dok mogu poučavati. Također se nadam da će me zdravlje poslužiti i omogućiti da nastavim istim putem dalje. Naravno, to neće ići još dugo. No, sve dok mi to dragi Bog dozvoljava, nastojat ću doprinosti ovom

opasnom svijetu. Ukratko, to su moji planovi. Za tjedan dana putujem u Japan na turneju koja će sigurno biti veoma naporna. Nakon toga dolazi studeni, čini mi se da će to biti najaktivniji mjesec u mojem životu. Dakle, samo nastavljam raditi ono što sam oduvijek radio, sve dok sam u stanju.

Hvala vam što ste me pozvali na ovo gostovanje. Vaš rad i Vaša škola predstavljaju točno to što nam u ovim kriznim vremenima treba. Živite u zahtjevnom periodu ratova i progona nastojeći stvoriti obrazovanje i kompetencije za bolje sutra. Bit ću veoma sretan ako sam na bilo koji način tome doprinjeo. Doktorice Purg, iskreno se zahvaljujem za velikom zadovoljstvu i časti koju ste mi pružili ovim gostovanjem!



A School with a View

25
YEARS

Copyright © 2011. IEDC – *Bled School of Management*

Translated and reprinted by permission of IEDC, *Bled School of Management*, all rights reserved.



Peter F. Drucker, (1909. - 2005.), publicist, predavač i savjetnik, posebna figura intelektualnih krugova i svijeta biznisa. Činjenica da ga javnost pamti kao “oca menadžmenta” o njemu sve govori.



Danica Purg, predsjednica i dekanica, IEDC-*Bled School of Management*, predsjednica, CEEMAN-*Central and East European Management Development Association*

Lekcije o stvaranju organizacije koja uči

Fredrick Simon

U tekstu koji slijedi nastojat ću prenijeti svoja iskustva stečena tijekom jednogodišnje suradnje s velikom tajlandskom kompanijom za proizvodnju nafte i plina kada sam liderima i menadžerima pomagao pokrenuti promjene kako bi postali *organizacija koja uči*. Priča je to o mojim uspjesima ali i neuspjesima u doticaju s kulturološkim posebnostima s kojima sam se tamo susreo.

Na inicijativu direktora i zamjenika direktora *Odjela za organizacijski razvoj*, tajlandska kompanija je 2002. godine započela s uvođenjem koncepcije *organizacijskog učenja* (OU) koristeći se pritom osnovnim materijalima do kojih su uspjeli doći. Definirajući *organizaciju koja uči* onom u kojoj se “primjeri najbolje prakse nesmetano

razmjenjuju među timovima”, počeli su se baviti najvećom uočenom slabošću tvrtke u tom trenutku. U nastojanju da dodatno unaprijede konkurentnost, nakon stanovitog početnog uspjeha u vidu kvalitetnije suradnje i razmjene znanja, odlučili su zatražiti pomoć stručnjaka izvan kompanije.

otvorene, iskrene komunikacije koja nadvladava ograničavajuće kulturološke norme.

- Povećanje proizvodnje za 18% primjer je u kojoj mjeri posvećenost zajedničkoj viziji može utjecati na produktivnost rada.
- Sposobnost člana uprave da se upusti u otvoreni, iskreni dijalog s radnicima izvan sigurnosnih okvira formalnog lanca zapovijedanja primjer je stvaranja strasti koja potiče na djelovanje.

Što bi se dogodilo s ovim rezultatima da nije bilo organizacijskog učenja? Da li bi ih kompanija svejedno postigla? Odgovor glasi: “Možda... tijekom vremena.” Je li možda postojao neki drugi uzrok

izvanrednim rezultatima? Moguće da jeste, iako ljudi uključeni u projekt redom pripisuju zasluge OU konceptu. Osobno smatram da je tajlandsko poduzeće dobro “zaglibilo” na putu organizacijskoga učenja. Ketsara podržava i oplemenjuje interne kapacitete dok upravljački sustav ne prestaje pokazivati volju da ustraje na putu napredovanja. Trud se i dalje ulaže. Vjerujem da tvrtka ostvaruje značajna postignuća na tom polju a time i sve bolje poslovne rezultate. Mnogo sam naučio radeći na ovom projektu te se iskreno nadam kako će ovih nekoliko stranica teksta i vama, liderima, menadžerima, poduzetnicima i poslovnim savjetnicima, pomoći da značajno unaprijedite poslovne rezultate tvrtke koju vodite ili pak poslovne rezultate klijenta s kojim surađujete.

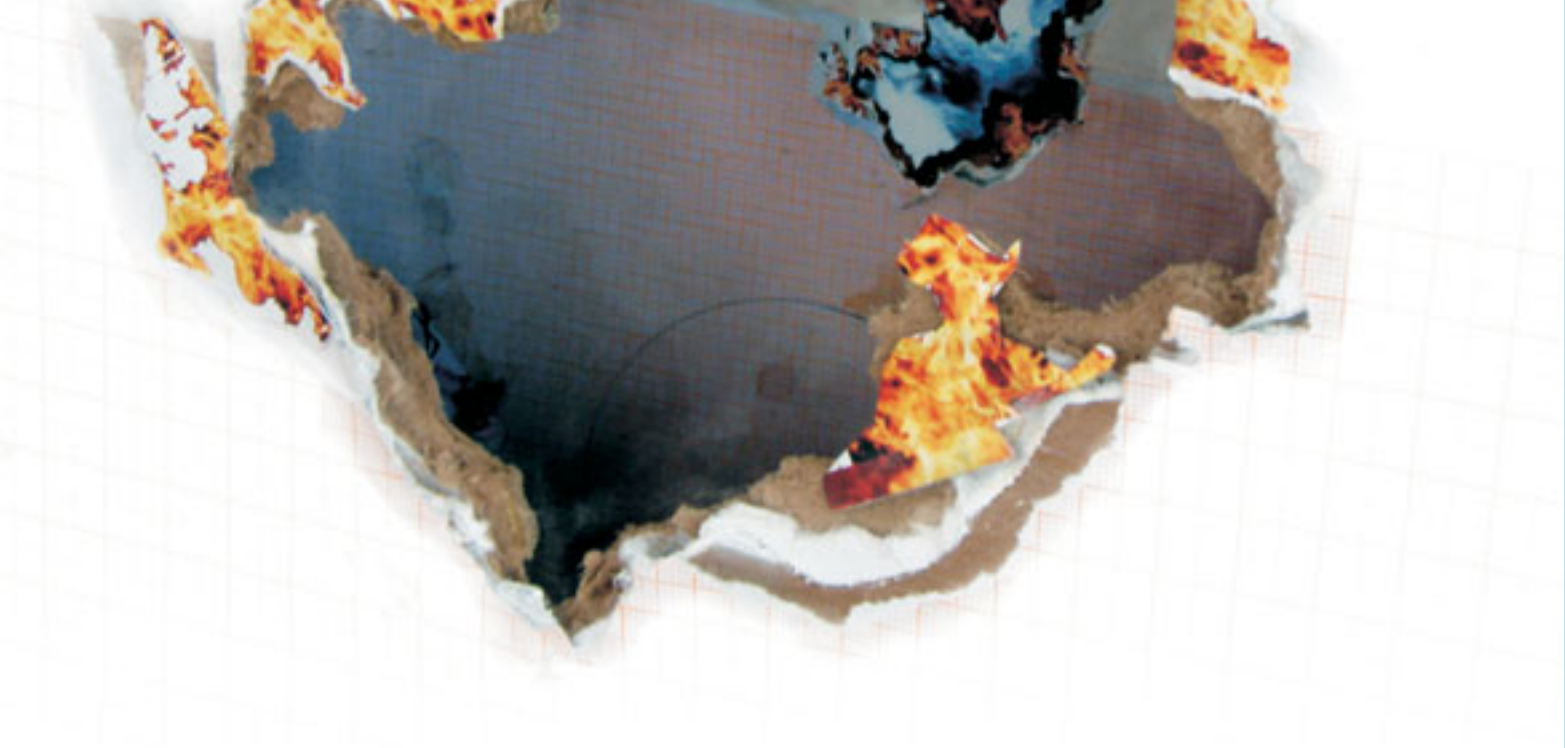
Prijevod i lektura: Inceatus, Zagreb, www.inceatus.hr



Translated and reprinted by permission of SoL, Society for Organizational Learning, 2006., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Lessons from Creating a Learning Organization* in Reflections journal.



Fredrick Simon, samostalni poslovni savjetnik, član uprave SoL-a, *Society for Organizational Learning*, predavač liderstva na *University of Michigan*



q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

PORTAL ZA NOVE LIDERE



www.business.hr
www.iedc.si
www.quantum21.net

