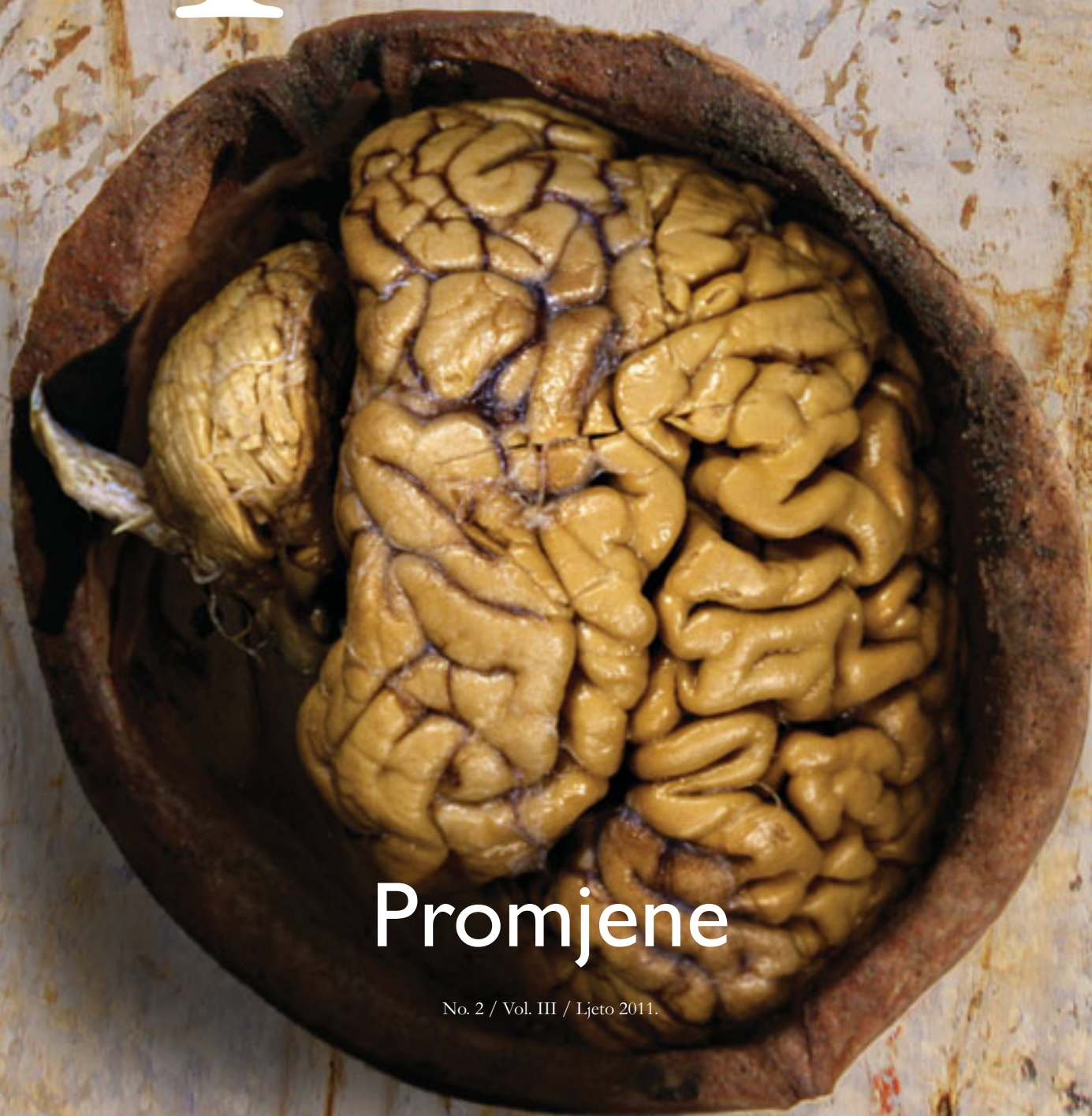


qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



Promjene

No. 2 / Vol. III / Ljeto 2011.

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 2 / Vol. III / Ljeto 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 Žepec (AoEC), Danica Purg (IEDC), Daniela Miljan (AoEC), Manuela Šola Oršić (Abrakadabra integrirane komunikacije), Marko Lučić (Quantum21.net), Natalia Radovčić (Business.hr) / **Uređivački odbor:** Ivan Milijan (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, Lipanj 2011.



9

Tema broja: Promjene
Marko Lučić

13

Građani sustava
Peter M. Senge

Frustracija i svojevrsna "zaglavljenost" poznati su osjećaji koje smo više-manje svi iskusili u lošim sustavima koji nisu baš najbolje funkcionirali. U nama bude nemoć, osjećaj da ništa ne možemo učiniti, kao da baš nitko ništa ne može učiniti. No, iskustva SoL-a u istraživanju dubokih i značajnih *promjena kompleksnih sustava* ukazuju da nije tako, da su takve transformacije moguće kada kritična masa institucija i pojedinaca započne pažljivo sagledavati trenutačni sustav i svoju vlastitu ulogu u njegovom formiranju.

41

ELIAS: Platforme za inoviranje na razini sustava kao cjeline
Otto Scharmer

U ožujku 2006. godine *MIT Leadership Center* i *Presencing Institute* pokrenuli su projekt ELIAS umrežavanja lidera javnog, poslovnog i civilnog sektora koji se sastaju da bi razmijenili *duboke intuitivne opažaje* i zajednički produbili razumijevanje "problematičnih sustava". Svrha projekta temeljna je transformacija tradicionalnog klasičnog društveno-gospodarskog sustava prema novom obliku koji će nam omogućiti da se uhvatimo u koštac s kompleksnim, isprepletenim izazovima 21. stoljeća na području gospodarstva, zaštite okoliša i razvoja civilnog društva.

51

Oživjeti umirući sustav
K. Kaeufer, C. O. Scharmer, U. Versteegen

Ministarstva, zdravstveni radnici, njihovi pacijenti i drugi dionici često se izgube u raspravama o potrebi reforme zdravstva. U tekstu koji vam prenosimo desilo se nešto posve drukčije. Grupa upornih liječnika u ruralnom području Njemačke pomoću *otvorenog dijaloga* uspjela je iz temelja obnoviti lokalni sustav zdravstvene zaštite.

67

Laboratorij održive prehrane: studija slučaja
Bettye Pruitt, Tracy Huston

Skupina lidera multinacionalnih kompanija, globalnih i lokalnih neprofitnih organizacija, raznih farmerskih udruga i poljoprivrednih zadruga, okupljena je 2004. godine na projektu SFL (*Sustainable Food Lab*), prvom velikom, globalnom, multi-dioničkom radnom timu takve vrste ikad okupljenom u svijetu kako bi koncepciju održivosti, u ovom slučaju lanca prehrane, uveli u mainstream praksu.

101

Rješavanje kompleksnih problema pristupom "megazajednice"
Fernando Napolitano

Tri projekta pokrenuta u Rimu u praksi prezentiraju novu društvenu tehnologiju suradnje profitnog, javnog i civilnog sektora koja znatno unapređuje učinkovitost svih uključenih dionika.

117

Transformacija poslovnog sustava: tri značajna trenda
Chris Laszlo, Nadya Zhexembayeva

Čitate li znanstvene radove Michaela Portera i C.K. Prahalada? Ako pratite zabavne priloge časopisa *Glamour* ili MTV-a mogli biste pomisliti kako je čovječanstvo postalo opsjednuto društvenim i ekološkim pitanjima. Koja od njih zaslužuju posebnu pažnju? Kako razumjeti široki spektar naizgled nepovezanih problema? Na kraju krajeva, zbog čega je sve to važno za biznis? Odgovore na ova i mnoga druga pitanja potražite u ovom zanimljivom stručnom radu.

Internet za tim



100 kn/mj
za cijeli tim!

Podijelite opciju Internet za tim i uspješno surfajte poslovnim vodama!

Opremite svoj tim internetom na mobilnim uređajima i međusobno ga dijelite pri svakodnevnom obavljanju posla. Dok šaljete e-mail poruke, informirate se na portalima, koristite poslovne aplikacije... s opcijom **Internet za tim** svi surfate i dijelite 1 GB prometa za samo 100 kn mjesečno.

Timski internet isprobajte i uz besplatnu aplikaciju Formit **ekskluzivno** za T-Mobile korisnike!

Više informacija saznajte na 0800 9100 ili posjetite najbliži T-Centar.

Živjeti zajedno





Samsung Galaxy Mini

98 kn

U Mobile PLUS tarifi



Samsung Galaxy SII

1498 kn

U Mobile PLUS tarifi

..... **T-Mobile**



Uvodnik

Promjene

Marko Lučić

Ako pažljivo osluhnemo pulsiranje kolektivne svijesti u aktualnom trenutku vremena, pojam “promjene” prvi će se pojaviti u mislima. Čini se kako u posljednje vrijeme ljudi govore samo o *promjenama*: vlada, gospodarstvenici, poduzetnici, mediji, obični ljudi. Ako se u našoj zemlji oko čega možemo složiti onda je “potreba za promjenama” na prvom mjestu. Pa ipak, usprkos čestih govora i izjava tome u prilog - u stvarnoj praksi gotovo da se ništa ne događa. Poznata uzrečica *plus ça change, plus c'est la même chose* (“što su veće promjene, više toga ostaje isto”) odlično oslikava pravo stanje na terenu.

Sve što činimo je “više istog”. Naša konkretna praksa - iako vođena snažnom željom da učinimo nešto drukčije - u stvarnosti se nimalo ne mijenja. Ustaljeni obrasci razmišljanja koji oblikuju specifične načine ponašanja sporo se ili nikako ne mijenjaju. Stalno “povećavamo količinu” istovjetnih aktivnosti koje nas, naravno, uvijek dovede do istih rezultata. Vrlo rijetko nailazimo na pojedince i organizacije spremne improvizirati i inovirati u želji da *promjene* neproduktivne strukture svakodnevnice. A kada se takvi ljudi konačno pojave, mi drugi, nesvjesni kakvi jesmo, sve činimo da ih napadnemo, osudimo, kaznimo i uništimo.

Kriza u kojoj se nalazimo povod je za *promjene* koje traže mnogo više od pukog unapređenja postojećeg. Ono što nam u

ovom trenutku treba kao žednome voda, cjelovita je transformacija gospodarskog sustava s jasnom svrhom osiguranja održive budućnosti. A kako nam gospodarstvo direktno ovisi o vladi, javnim institucijama i sustavu obrazovanja, nameće se zaključak da je neophodno transformirati i te komponente društva. Kako ćemo to postići? Kako ćemo provesti promjene? Što zapravo trebamo uraditi?

“Provesti promjene” znači stvoriti nove *modele organiziranja* koje će ljudi implementirati u javnom, profitnom i neprofitnom sektoru kako bi se nacija konačno uputila u smjeru društvenog progressa. Nažalost, to nije lako postići. Prema rezultatima brojnih istraživanja u svjetskim okvirima, stopa neuspjeha inicijativa za promjene na razini je

od 60 do 80%. Još je veći problem u tome što se izvori neuspjeha ne mogu otkloniti kvalitetnijim ekspertnim savjetima, većom posvećenošću ili napornijim radom. Pravi uzroci rezultat su prevladavajućeg svjetonazora, mehanicističke kolektivne (ne)svijesti.

Iako je moderna znanost već odavno postigla konsenzus kako paradigma na snazi tek blijeđo opisuje istinsku stvarnost kompleksnog života, teško prihvaćamo novu. Kao lideri i menadžeri na sustave nastavljamo gledati kao na strojeve, s fiksnom podjelom rada, rigidnom hijerarhijom i čvrstim, gotovo fizikalnim pravilima funkcioniranja definiranim još u prošlom stoljeću koji nam poručuju kako je *hiperkompleksnu* stvarnost moguće objasniti, te zatim kontrolirati, pomoću jednostavnih modela s dvije ili tri varijable. Kao lideri i menadžeri nastavljamo jednostrano nametati svoje vlastite ciljeve i zatim se čuditi povratnim reakcijama u obliku pasivne poslušnosti ili otvorenog otpora dionika. Krajnji ishod takvog procesa uvijek je isti: kratkoročne i površne *promjene*.

Alternativa navedenom je tzv. pristup *vođenja, poticanja i podržavanja promjena* koji se temelji na holističko-organskom svjetonazoru prema kojem sustave treba mijenjati intervencijama manjeg opsega, tzv. "pilot projektima", koji se dalje razvijaju pažljivim promatranjem i usklađivanjem prirodnog

procesu interakcija podržavajućih i ograničavajućih sila. Klasičnu *metaforu šofera* koji upravlja automobilom ovoj pristup zamjenjuje *metaforom vrtlara* koji, za razliku od šofera, ne može upravljati rastom biljke. Umjesto toga, vrtlar svoju energiju usmjerava na *prepoznavanje, osvijestavanje i njegovanje sila* koje potiču rast biljke (okopavanje, zalijevanje, gnojenje, obrezivanje) te na prepoznavanje i uklanjanje sila koje ograničavaju rast (korov, mraz, suša, nedostatak kisika i mineralnih tvari).

Vjerojatno najbolji primjer konkretizacije načela opisanog alternativnog pristupa pronalazimo u tzv. *U-procesu*, inovativnoj društvenoj tehnologiji razvijenoj u suradnji MIT Leadership Center, Presencing Institute te organizacija Generon Consulting i Reos Partners. Iako je ona još uvijek krhke prirode, što se tradicionalnim liderima i menadžerima u potrazi za matematičkim formulama, čvrstim alatima i "konačnim pravilima" koja ne postoje nikako neće svidjeti, u Južnoj Africi uspješno je podržala borbu protiv aparthejda, u Gvatemali stvaranje zajedničke vizije i strategije razvoja zemlje po završetku dugačkog i brutalnog građanskog rata, u projektu *Sustainable Food Lab* učinkovite promjene lanca opskrbe hranom, a u mnogim kompanijama diljem svijeta značajno poboljšanje poslovnih rezultata. Možda i nekome od nas, ovdje u Hrvatskoj, pomogne na sličan način.



Marko Lučić, Quantum21.net
urednik i član uprave

Građani sustava

P. M. Senge

U jesen 2002. godine članica uprave *World bank* Mieko Nishimizu zamoljena je da u sklopu proslave 50. obljetnice ulaska Japana u *Bretton Woodske* međunarodni monetarni sustav, uspostavljen nakon Drugog svjetskog rata, u svojoj domovini održi govor. Nishimizu je s prisutnima podijelila tada svoje osobno razumijevanje težine problema svjetskog siromaštva iznijevši pritom vlastitu perspektivu globalne situacije. Pri kraju govora u nekoliko je rečenica sjajno sažela intenzitet povijesnog vremena u kojem živimo:

U ovom trenutku, budućnost nam se čini posebno neizvjesnom i stranom. Od prošlosti se najočitije razlikuje po tome što je sama Zemlja postala relevantnom jedinicom za njezino oblikovanje. Diskriminirajuća pitanja koja oblikuju budućnost u osnovi su uvijek globalne prirode. Svi mi, stanovnici ovog planeta, neizbježno sudjelujemo u mreži uzajamnih povezanosti: uzajamnog ekosustava, uzajamnog kretanja informacija, ideja, ljudi, kapitala, dobara i usluga te uzajamnog mira i sigurnosti. Istinski smo povezani zajedničkim tkanjem sudbine na planetu Zemlji.

Poticaji za izgradnjom i unapređivanjem sposobnosti organizacijskog učenja uvijek su tradicionalno dolazi od strane onih pojedinaca koji *organizacijskim promjenama* nastoje pristupiti na učinkovitiji način; od ljudi koji poduzeća nastoje učiniti fleksibilnijima i otvorenijima na prilagodbe; od onih koji čvrsto vjeruju da povećanje financijskog kapitala isključivo proizlazi iz rasta ljudskog i društvenog kapitala. Međutim, danas sve više svjedočimo formiranju nove skupine izvanjskih motivatora

broju! Mnogi od njih prijavili su se za moderiranje procesa. Meni to jasno govori da su mladi ljudi željni aktivno i odgovorno sudjelovati u promjenama. A naše im školstvo ne želi u tome udovoljiti. Naše su škole paralizirane. U očajničkom pokušaju da se zaštite od pritiska nezadovoljne javnosti i uplašanih roditelja, učitelji i službenici pod velikim su stresom. Stoga je svima jasno kako obrazovni sustav 21. stoljeća zahtijeva radikalnu transformaciju, suštinski odmak od obrazovanja 19. i 20. stoljeća koje je još uvijek na snazi. Da bi

se tako nešto dogodilo moramo otvoriti prostor za inovacije i zaštititi ga od pritiska učinkovitosti i rezultata. Pronicljivi mladi ljudi to jako dobro razumiju. Znaju da moraju odrastati kao građani svijeta, kao ljudi koji ispravno razumiju svjetske probleme i sposobni da se s njima ulove u koštac na produktivan način. Škole koje neće ispunjavati takve zahtjeve ostati će bez budućnosti, marginalizirane i mladima irelevantne. Mladi ljudi spremni su i željni postati dijelom nove cjeline. Pravo pitanje glasi: "Jesmo li i mi na to spremni?"

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



Translated and reprinted by permission of *Society for Organizational Learning*, 2006., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Systems Citizens* by Peter M. Senge.



Peter M. Senge, predsjednik i osnivač SoL-a, *Society for Organizational Learning*, redoviti profesor na MIT Sloan School of Management. Autor je kapitalnog djela *The Fifth Discipline* (*Peta disciplina*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.), osoba koju stručna javnost smatra "jednim od petorice najutjecajnijih ljudi u povijesti menadžmenta".

ELIAS: Platforme za inoviranje na razini sustava kao cjeline

Otto Scharmer

ELIAS je kratica za *Medusektorske inovacije novih lidera* (eng. *Emerging Leaders Innovate Across Sectors*), a odnosi se na globalnu zajednicu za inoviranje i učenje posvećenu stvaranju regionalnih platformi kao osnovnih pokretača i nositelja inovacija različitih dionika na razini sustava kao cjeline. Ključni lideri javnog, poslovnog i civilnog sektora sastaju se kako bi razmijenili *duboke intuitivne opažaje* čime zajednički produbljuju razumijevanje funkcioniranja “problematičnih sustava”. Zatim, na tim osnovama, osmišljavaju i razvijaju nove ideje koje sustav upućuju u najboljem mogućem smjeru.

ELIAS je stvoren u suradnji *Instituta Presencing* (eng. *Presencing Institute*) i *MIT Centra za liderstvo* (eng. *MIT Leadership Center*) u Cambridgeu, Massachusetts, SAD. ELIAS surađuje s mnogim institucijama širom svijeta u javnom, poslovnom i civilnom sektoru. Sponzor je mnogih inicijativa za uvođenje promjena na multi-sektorskoj razini kako na južnoj tako i na sjevernoj hemisferi.

Osnovna svrha pokretanja ELIAS projekta odnosi se na *osmišljavanje, izgradnju i podupiranje održivog i integralnog globalnog tržišnog sustava* koji će na pošten i ravnopravan način

uključiti sve zainteresirane dionike. Svrhu projekta, na osobnoj razini, interpretiram kao temeljnu transformaciju tradicionalnog klasičnog društveno-gospodarskog sustava - tzv. “Kapitalizam 1.0” i “Kapitalizam 2.0” - prema društveno-gospodarskom obliku “Kapitalizam 3.0” koji će nam omogućiti da se uhvatimo u koštac s kompleksnim, isprepletenim izazovima 21.stoljeća na području gospodarstva, zaštite okoliša i razvoja civilnog društva tako da u većoj mjeri uključimo naše *hotimične namjere* - ponajprije razvijanjem mehanizama za inoviranje na razini sustava kao cjeline.

što se oni sada primjenjuju na pojedinačne organizacije, i to tako što potiču izgradnju liderskih kapaciteta i pomažu u eventualnim redefiniranjima strategije.

Primjerice, vlada Namibije od nas je tražila da radimo s top menadžment timom *Ministarstva zdravstva i socijalne skrbi*. Grupu smo zatim podijelili na izvršni tim manjeg opsega i veću grupu nacionalnih i regionalnih direktora. Ključne članove smo educirali o tome kako da se nose sa specifičnim izazovima promjena.

III. razina: *ELIAS* alumni mreža

Globalna mreža ELIAS-ovih članova, oslanjajući se na napredne sposobnosti naslućivanja potreba i težnji zajednice, nastavlja

graditi i implementirati prototipove kreirajući tako nove inovacije u okviru svojih institucija ali i na međusektorskoj razini. Na kraju programa jedan je član ELIAS-a iz korporativnog sektora interesantno zaključio: “Više ne radim *za* Unilever. Sada radim *iz* Unilevera”. Razlika između takvih situacija kada osoba *radi za* ili *radi iz* primarno se odnosi na *stanje svijesti*: “raditi za” znači da svjesnost prestaje tamo gdje završavaju granice poduzeća. “Raditi iz” znači da svjesnost nadilazi granice poduzeća i posla te uključuje svjesnost i iskustvo koje ovaj čovjek sada dijeli sa ostalim članovima ELIAS grupe. Viša razina svjesnosti omogućuje mu da implementira različite inovacije na boljitak njegovog poduzeća i društva u cjelini.

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



Translated and reprinted by permission of *Presencing Institute*, 2009., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *ELIAS, Creating Platforms for Leading and Innovating on the Scale of the Whole System*, www.presencing.com



Otto Scharmer, redoviti profesor na *MIT Sloan School of Management* i izvanredni profesor pri *Center for Innovation and Knowledge Research*, Helsinki. Suosnivač SoL-a i ELIAS-a, programa za razvoj liderstva pri *UN Global Compact*. Autor je kapitalnog djela *Theory-U: Leading from the Emerging Future*.

Oživjeti umirući sustav

K. Kaeufer, C. O. Scharmer, U. Versteegen

Nasuprot rastućem beznađu u kontekstu održive budućnosti zdravstvenih sustava cjelokupnog razvijenog svijeta, u području Lahn-Dill, regiji od 280.000 stanovnika smještenoj sjeverno od Frankfurta, nazire se obećavajući novi pristup.

Pacijenti, zdravstveni radnici i drugi zainteresirani dionici često se izgube u raspravama na temu reforme zdravstva. S druge strane, grupa upornih liječnika u ruralnom području Njemačke zalažući se za otvoreni dijalog sa zajednicom uspjela je iz temelja obnoviti lokalni sustav zdravstvene zaštite i u procesu otkriti prilike za promjene na osobnoj i sustavnoj razini. Autori ovog teksta - aktivni sudionici u ovoj inicijativi i višegodišnji članovi zajednice SoL (Society for Organizational Learning) - opisuju obećavajuće promjene koje se razvijaju u toj regiji nudeći pritom svojevrsni "okvir za promjene" ili "društvenu tehnologiju" primjenjivu i na druge sustave koji vape za temeljitom obnovom.

Paul M. Cohen, bivši urednik časopisa *Reflections*

Zdravstveni sustavi cijelog razvijenog svijeta u krizi su. Porast troškova, starenje stanovništva i rastuće potrebe doveli su ih do ruba bankrota. Osobito se to jasno vidi na prostorima Europe - gdje korijeni nacionalnih zdravstvenih sustava sežu sve do Bismarcka, Beveridgea i drugih socijalnih reformatora devetnaestog i početka dvadesetog stoljeća - radi čega su građani opravdano počeli preispitivati njihovu održivu budućnost budući da im zdravlje i blagostanje direktno ovisi o zdravstvenom sustavu. Njemački analitičari upozoravaju kako će se bez temeljite reforme njihov sustav "urušiti pod vlastitom težinom". Također

Eto, tu se nalazimo danas, na početku 2010. godine. Mnogo smo dalje stigli nego što smo prvobitno planirali. Puku rekonstrukciju sustava hitne medicinske pomoći nadopunili smo promjenama na razini odnosa čime smo utjecali na svjesnost sudionika o tome što je sve moguće

učiniti. Nastavljamo raspravljati o novim oblicima infrastrukture koja će podržati prelazak ključnog odnosa liječnik-pacijent na novu razinu. Međutim, financiranje, struktura i osiguranje kvalitetne zdravstvene skrbi općenito za sve nas i dalje je veliki izazov.

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



Translated and reprinted by permission of *Society for Organizational Learning*, 2007., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Breathing Life into a Dying System*, Katrin Kaeufer, Claus Otto Scharmer, Ursula Versteegen in *Reflections* magazine.



Katrin Kaeufer, doktorica znanosti, članica uprave SoL-a, *Society for Organisational Learning* i vanjska suradnica pri *MIT Sloan School of Management*. Dobitnica je njemačke godišnje nagrade za inovacije *Stiftung für Industrieforschung* i *Beckhard Memorial Prize* za stručni tekst objavljen pod naslovom *The Comparative Advantage of X-Teams*.



Otto Scharmer, redoviti profesor na *MIT Sloan School of Management* i izvanredni profesor pri *Center for Innovation and Knowledge Reserch*, Helsinki. Suosnivač SoL-a i ELIAS-a, programa za razvoj liderstva pri *UN Global Compact*. Autor je kapitalnog djela *Theory-U: Leading from the Emerging Future*.



Ursula Versteegen, doktorica znanosti, suosnivač *SoL Germany*. Samostalni poslovni savjetnik i istraživač na području inovacija i upravljanja znanjem u organizacijama zdravstvenog sektora i agrara.

Laboratorij održive prehrane: studija slučaja

Bettye Pruitt, Tracy Huston

Skupina lidera multinacionalnih kompanija, globalnih i lokalnih neprofitnih organizacija, raznih farmerskih udruga i poljoprivrednih zadruga, okupljena je 2004. godine kako bi se upoznali s novim načinom *učenja i timskoga rada*. Usporednim korištenjem raznih aktivnosti i dijaloga trebali su osmisliti novi pristup koji bi koncepciju održivosti, u ovom slučaju lanca prehrane, uveo u mainstream praksu. Iako su se sastajali na tradicionalnim sastancima, često su zajednički izlazili na teren, u stvarni svijet, kako bi na licu mjesta svjedočili o ljudskoj i ekološkoj dimenziji agrara na područjima od interesa.

Sastanci su se održavali pod radnim nazivom *Laboratorij održive prehrane (Sustainable Food Lab, SFL)*, zamišljenom da čini svojevrsni zaštićeni prostor za eksperimentiranje s novim oblicima suradnje i inovacija.

SFL je prvi veliki, globalni, multi-dionički radni tim takve vrste ikad okupljen u svijetu. Izvorno zamišljen kao dvogodišnji projekt, SFL je pokrenut s ciljem

uvođenja održivih lanaca opskrbe hranom u mainstream praksu, korištenjem novih, inovativnih procesa za poticanje *kolaborativnog učenja* na svim razinama lanca. S vremenom, SFL je prerastao u projekt s vidljivim potencijalom koji bi mogao ispuniti očekivanja i potrebe nadolazećih generacija, i to tako što se oslanjao na razne mjere zaštite prirodnih i društvenih resursa. Larry Pulliam, izvršni potpredsjednik

uprava provodi fino usklađivanje SFL-a sa specifičnim potrebama članova i njihovih organizacija.

Iako pokretanje održivih inovacija “od nule” ima svoju vrijednost, preduvjet uspješnih promjena sustava na multi-dioničkoj razini pravovremeno je otkrivanje projekata koje postojeći akteri i institucije na nekom području već poduzimaju u određenom trenutku. Tvrtka *Reos Partners* razvila je dijagnostički alat za ispitivanje kojim se uspješno rješava to pitanje.

Na kraju možemo zaključiti kako je implementacija sustavnih promjena veoma složen

zadatak koji zahtjeva eksperimentiranje kroz pokušaje i pogreške. Također traži korištenje različitih metoda i pristupa a “ono što najbolje funkcionira” otkriva se testiranjem na terenu, u suradnji s dionicima, članovima SFL-a te akterima i institucijama u sektoru proizvodnje i distribucije hrane.

Tako dobivene spoznaje potrebno je zatim integrirati u strategiju te pojedinačna i timska saznanja. Donella Meadows, ugledna autorica svjetskog glasa, o tome je jednom prilikom rekla: “Jeftine karte za putovanje ususret sustavnoj promjeni jednostavno ne postoje!” Pa ipak, baš su nam takve promjene životno važne.

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



Translated and reprinted by permission of *Society for Organizational Learning*, 2009., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *The Sustainable Food Lab: A Case Study*, Bettye Pruitt, Tracy Huston.



Bettye Pruitt, doktorica znanosti, povjesničarka društvenog razvoja koja se posvetila razvoju alate i prakse za kolektivno učenje. Koordinator je zajednice *Generative Change Community* i članica UNDP projekta *Democratic Dialogue Project*. Koautorica je knjige *Democratic Dialogue: A Handbook for Practitioners* (2007.) dostupne za besplatno preuzimanje na <http://www.democraticdialoguenetwork.org/index.pl>.



Tracy Huston se priključila *Nissanu* 2002. godine kako bi kreirala program Globalnog razvoja lidera. Njezin je rad poseban zbog inzistiranja na stalnom eksperimentiranju i uvođenju u program inovativnih metoda i prakse učenja. Prije ulaska u korporativni svijet Tracy je radila u kazalištu.

Rješavanje kompleksnih problema pristupom “megazajednice”

Fernando Napolitano

Tri projekta pokrenuta u Rimu u praksi prezentiraju tehnologiju suradnje profitnog, javnog i civilnog sektora pomoću koje uključeni dionici unapređuju učinkovitost.

Računalna i mrežna sigurnost. Glad. Energija. Obrazovanje. Sve navedeno veliki su izazovi naše civilizacije koji nam se, na prvi pogled, čine nesavladivima. Duboko su ukorijenjeni u kolektivnu svijest čovječanstva. Osim toga, izuzetno su kompleksni. Globalnih su razmjera i reperkusija. Zahtijevaju velike inovacije kojima će se promijeniti pravila političke igre. Brojne organizacije u mnogim sektorima već godinama, čak i desetljećima, ustrajno rade na navedenim problemima; s druge strane mnoge druge znaju da bi trebale učiniti isto.

Međutim, u većini slučajeva čak i najsposobnije među njima, prije ili kasnije naiđu na prepreke učinkovitom rješavanju problema. Primjerice, vodstvo poduzeća *Poste Italiane SpA*, velike i sofisticirane kompanije

koja klijentima nudi širok raspon usluga, od tradicionalnih poštanskih do bankarskih i telekomunikacijskih, i proizvoda, od poštanske marke do kreditnih kartica i mobilnih telefona, shvatilo je da unatoč tome što posjeduju sofisticiranu tehnologiju za računalnu i mrežnu sigurnost, moraju angažirati partnere izvan kompanije ako žele proaktivno reagirati na rastuće sigurnosne prijetnje.

Drugi je primjer *World Food Programme*, volontarističko financirana agencija u sustavu UN-a, koja se od šezdesetih godina prošloga stoljeća bori za smanjenje gladi u svijetu. Unatoč izuzetnom napretku u smanjenju postotka gladnih ljudi u svijetu (prepolovljen je od pokretanja programa), uslijed porasta ukupnog svjetskoga stanovništva

Vrhunska izobrazba na međunarodnom poslovnom stjecištu

IEDC-Poslovna škola Bled, koja ove godine slavi 25 godina uspješnog rada, svake godine primi više od tri tisuće polaznika od kojih čak 80 posto dolazi iz država izvan Slovenije. IEDC surađuje s više od sto profesora s priznatih europskih i sjevernoameričkih poslovnih škola. IEDC nije »samo« jedna od najinovativnijih poslovnih škola na svijetu, već i važno međunarodno mjesto poslovnih susreta

te sjedište Europskog centra za vođenje, međunarodne udruge za razvoj menadžmenta CEEMAN. Ona je okruženje za kreativno učenje i razmišljanje, a specifičnosti filozofije studija na IEDC-u su pristup vođenju i menadžmentu u širem kontekstu, umjetnost kao inspiracija menadžerima i voditeljima te učenje prenošenjem spoznaja iz drugih područja.



IEDC – Poslovna škola Bled pozicionirala se kao vodeća međunarodna institucija za razvoj menadžmenta u regiji te kao važan čimbenik promjena u ovome dijelu svijeta; u različitim obrazovnim programima IEDC-a do sada je sudjelovalo preko 53 000 sudionika iz više od 70 država. Osim priznatih studija MBA, škola organizira i petotjedni seminar GMP, kratke seminare za menadžere i najviši upravljački kadar, seminare za privatna poduzeća i druge organizacije te međunarodne ljetne škole za mlade menadžere.

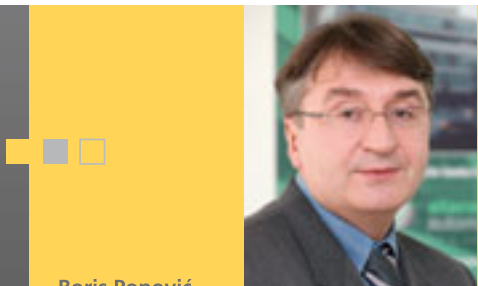
Međunarodni postdiplomski studij Executive MBA

Studij MBA na IEDC-u – Poslovnoj školi Bled okrenut je praksi: ono što sudionici nauče danas, već sutra mogu primijeniti u praksi. Odvija se u više termina u modulima: za trajanja modula polaznici su usredotočeni isključivo na studij tako da maksimalno upijaju znanja i poslovne vještine. U pauzama među pojedinačnim modulima nemaju studijskih obaveza pa se mogu posvetiti svojim obavezama u poduzećima i drugim organizacijama iz kojih dolaze. Na Bledu se možete odlučiti za jednogodišnji ili dvogodišnji Executive MBA ili pak trogodišnji Predsjednički MBA (svi su akreditirani kao drugostupanjski postdiplomski studij po bolonjskoj deklaraciji i namijenjeni su menadžerima ili potencijalnim menadžerima s relevantnim radnim iskustvom). I jednogodišnji i dvogodišnji studij MBA traju 17 intenzivnih studijskih tjedana, a razlikuju se samo po dužini pojedinačnih modula. Trogodišnji Predsjednički studij MBA (inovacija IEDC-a u svjetskim mjerilima) namijenjen je najvišem upravljačkom kadru, a satnica je prilagođena slobodnom vremenu pojedinaca. Sljedeća generacija polaznika jednogodišnjeg i dvogodišnjeg Executive MBA studij započinje **5. veljače 2012.** Rok za prijavu je **2. listopada**, dok se prijave na trogodišnji PMBA primaju čitavu godinu.

Studij MBA na IEDC-u fleksibilan je i u pogledu izbornih predmeta. Polaznici među sedam izbornih predmeta mogu izabrati dva koja im najbolje odgovaraju s obzirom na poslovne potrebe i interes. Od 2008. godine uspješno se provodi tzv. »Senior Mentoring Program«, u sklopu kojega iskusni voditelji i menadžeri kao mentori savjetuju polaznike studija MBA pri planiranju i realizaciji karijernih planova kao i pri razvoju profesionalnih vještina. Polaznicima MBA-a ujedno daju potporu u osobnom razvoju i to u obliku individualnog savjetovanja tijekom studija, ali i kasnije. IEDC ima organizirane klubove diplomanata (alumni klubovi) u 13 europskih država.

Vrhunski profesori i polaznici iz svih krajeva svijeta

Odlična postava vrhunskih profesora koji dolaze sa vodećih europskih i američkih poslovnih škola, kao što su IMD, INSEAD, London Business School, Richard Ivey, Queens, Cambridge i Darden, jedna je od najvažnijih značajki IEDC-a, koji od samih početaka privlači međunarodno priznate profesore iz čitavoga svijeta. No, polaznici ne uče samo od predavača, već svoja znanja i iskustva prenose jedan na drugoga. Za studije MBA na IEDC-u značajan je visok udio iskusnih međunarodnih polaznika koji dolaze iz Europe, Sjeverne Amerike, Afrike i Azije; u jednom je razredu MBA u prosjeku na okupu preko 350 godina radnog iskustva. Sudionici dolaze na IEDC u želji za stjecanjem novih znanja, iskustava, vještina, a sve više i radi uspostavljanja poslovnih veza tzv. umrežavanja, koje pruža nove mogućnosti za međunarodnu suradnju i povezivanje.



Boris Popović,
predsjednik uprave
Alarm Automatika d.o.o.

Na EMBA studiju IEDC-Poslovne škole Bled sam upoznao puno divnih ljudi, a sa nekima i danas održavam dobre odnose i poslovne i privatne. Bilo je i prilike za bavljenje raznim sportovima jer Bled osim šetnje uz jezero pruža i izuzetne mogućnosti za igranje golfa, veslanje, tenis, skijanje. Kao bivši veslač pamtim Bled iz rane mladosti kao najači veslački centar u bivšoj državi, ali nakon godinu dana provedenih na Bledu moram priznati da mi se uvukao pod kožu i da mu se rado i često vraćam kao i IEDC Poslovnoj školi.

Znanje kojem sam stekao na IEDC-u u mnogome je pomoglo u izgradnji moje karijere ne samo sa aspekta znanja i vještina već i sa aspekta iskustva i samopouzdanja stečenog u praktičnom timskom radu na projektima. Otvore se neki novi vidici i postaneš svjestan da nema nerješivih problema i da što više napreduješ trebaš više znanja, skromnosti i dobrote i više ljudi koji ti mogu pomoći svojim znanjima i energijom u pretvaranju problema u prilike.

IEDC je na odličnoj poziciji u divnom prirodnom okruženju Bleda, odlično je organiziran i opremljen, zaposlenici su uslužni i susretljivi, profesori svjetske klase, programi moderni i prilagođeni, a ni studenti koji dolaze sa raznih strana svijeta ne zaostaju. Izuzetno okruženje za učenje, druženje, rast i razvoj.

Organizacija prikuplja sredstva kako bi educirali talijanske državljane s doktorskom titulom da nauče osnovati tvrtku koja će se baviti razvojem moderne tehnologije. Stipendistima je osigurano tromjesečno studiranje poduzetništva na *Sveučilištu Santa Clara* u Kaliforniji i tromjesečni boravak u Silicijskoj dolini u jednom od netom pokrenutih poduzeća. Nakon toga vraćaju se u Italiju gdje sljedećih šest mjeseci provode pod mentorstvom članova

uprave projekta, dakle nekog od uglednih gospodarstvenika. Stipendije su po prvi puta dodijeljene unazad četiri godine a program je od tada prikupio oko milijun eura sredstava raspoređenih na 34 osobe koje su dosad pokrenule 14 novih poduzeća. Jedan od stipendista *Fullbright BEST*-a proglašen je dobitnikom državne nagrade za inovativno poduzetništvo u iznosu od 75.000 US\$ koje namjerava uložiti u razvoj novih biopesticida.

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



Translated and reprinted by permission of **strategy+business**. This article was originally published under the English title: *The Megacommunity Approach to Tackling the World's Toughest Problems*, Fernando Napolitano, Autumn 2010. Copyright ©2010. by **strategy+business**.

strategy+business



Fernando Napolitano, izvršni je direktor talijanske podružnice ugledne savjetničke kuće *Booz Allen Hamilton*, stručnjak za strategiju, nove tehnologije i međunarodnu konkurentnost kompanija, posebno poznat u svijetu medijskog biznisa, telekomunikacija i aeronautike. Koautor je knjige *Megacommunities: An action plan for solving the world's most complex problems*.

Transformacija poslovnog sustava: tri značajna trenda

Chris Laszlo i Nadya Zhexembayeva

Čitate li znanstvene radove Michaela Portera i C.K. Prahalada? Ako pratite zabavne priloge časopisa *Glamour* ili MTV-a mogli biste pomisliti kako je čovječanstvo postalo opsjednuto društvenim i ekološkim pitanjima. Zbog tema u rasponu od emisije CO₂, prava na pitku vodu i sječu šuma do rada malodobne djece, svjetskog mira i socijalne pravde, prosječnom su menadžeru potrebe društva i okoliša postale pravim izazovom: kompleksne, dezorijentirajuće i teško dokučive. Iako je časopis *Fortune* “zeleno” odavno proglasio glavnom poslovnom pričom 21. stoljeća, mnogim menadžerima čak i najosnovnija pitanja zaštite okoliša i dalje ostaju prijeporna. Koja od njih zaslužuju posebnu pažnju? Kako razumjeti široki spektar naizgled nepovezanih problema? Na kraju krajeva, zbog čega je sve to važno za biznis?

Pomnijim promatranjem ekonomskih, društvenih, zdravstvenih i ekoloških pritiska koji ulaze u područje održivosti, uočavaju se tri zasebna, ali međusobno povezana trenda: *degradacija prirodnih resursa*, *radikalna transparentnost* i *rastuća očekivanja*. Navedeni trendovi sve više postaju

važnom tržišnom silom koja redefinira način na koji se poduzeća nadmeću. U ovom trenutku ta je sila dosegla kritičnu točku mijenjajući pravila za ostvarivanje dobiti i rasta u gotovo svim gospodarskim sektorima. U nastavku teksta iznosimo dijelove nove poslovne slagalice.

dizajnira i izrađuje kvalitetan namještaj za kućanstvo od materijala dobivenih rušenjem zgrada na području Clevelanda, čime nastoje očuvati povijesnu baštinu grada i njegovu arhitekturu preradom građevinskog materijala u funkcionalne proizvode s posebnom pričom. Suštinski gledano, degradaciju prirodnih resursa, radikalnu transparentnost i rastuća očekivanja APOC zapravo pretvara iz prijetnje u priliku.

Poput brojnih drugih primjera, APOC nam daje uvid u novu, još uvijek slabo vidljivu stvarnost. Tri međusobno povezana i međuovisna trenda – *degradacija prirodnih resursa, radikalna transparentnost i rastuća očekivanja* – redefinišu i transformiraju način

na koji organizacije stvaraju vrijednost. Prirodni kapaciteti Zemlje nisu više u stanju podržavati jednosmjerni linearni trend porasta odbačenih materijala. Potrošači, zaposlenici, ulagači i šira javnost sve glasnije zahtijevaju društveno i ekološki osviještene “inteligentne” proizvode i usluge te pritom za iste ne žele platiti više. Radikalna transparentnost, potaknuta rastom neprofitnog sektora i tehnologijama u kontinuiranom razvoju oba trenda čini sveprisutnim u očima javnosti, a time i na tržištu. Za neke organizacije navedeni trendovi predstavljaju ogromnu prijetnju protiv koje se “treba boriti”. Druge ih pak vide kao “priliku života”. Stoga vas pozivamo da se zapitate: “U koju grupu vi spadate?”

Copyright © 2011. IEDC – Bled School of Management

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



A School with a View

25
YEARS



Chris Laszlo, izvanredni profesor na fakultetu za menadžment *Weatherhead* na Sveučilištu *Case Western Reserve*. Autor je knjiga *Sustainable Value* (2008.) i *The Sustainable Company* (2003.). U koautorstvu s Nadyom Zhexembayevom nedavno je izdao novu knjigu *Embedded Sustainability: the Next BIG Competitive Advantage*. Više o knjizi potražite na: www.EmbeddedSustainability.com



Nadya Zhexembayeva, ravnateljica je *Coca-Cola centra održivog razvoja* pri IEDC-u – *Poslovnoj školi Bled*, jednoj od vodećih europskih poslovnih školi sa sjedištem u Sloveniji, na kojoj predaje liderstvo i strateški razvoj posebno usmjeren na održivost. U koautorstvu s Chrisom Laszlom nedavno je objavila novu knjigu *Embedded Sustainability: the Next BIG Competitive Advantage*. Više o knjizi potražite na: www.EmbeddedSustainability.com



q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

PORTAL ZA NOVE LIDERE

Mudre poruke vodećih
svjetskih stručnjaka:

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

i mnogih drugih...