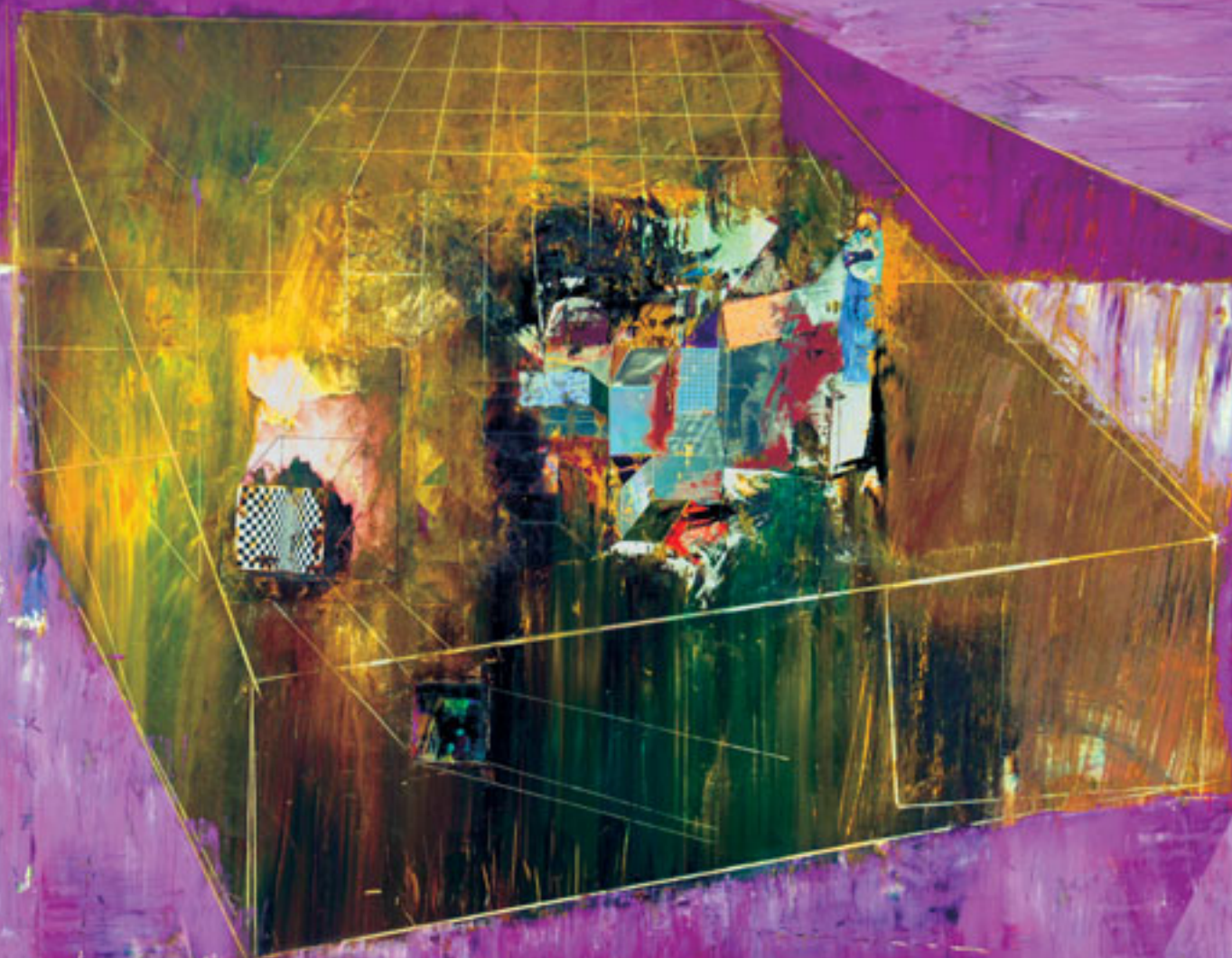


qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



Vizija i misija

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 1 / Vol. IV / Proljeće 2012.
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), Amir Šibić (Business.hr), Danica Purg (IEDC), Daniela Miljan (AoEC), Manuela Šola Oršić (Abrakadabra integrirane komunikacije), Marko Lučić (Quantum21.net), Sanja Guć (Business.hr) / **Uredivački odbor:** Ivan Mliljan (Aspiria), Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Plamenko Cvitić (Business.hr) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Inceatus, Zagreb / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing:** Alenka Radović Pevec (Quantum21.net), Goran Ružić (Business.hr) / **Eventi:** Kristina Kovač (Business.hr), Nina Šarčević (IEDC)
Prodaja: Željko Jukić (Business.hr) qLife@business.hr +385.1.8892.555

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 2012.



9

Tema broja: Vizija i misija

Marko Lučić

13

Vizija: preduvjet izvrsnosti

Ken Blanchard, Jesse Stoner

Autori teksta pojašnjavaju nam što je to vizija, kako ćemo stvoriti učinkovitu i poticajnu viziju organizacije i kako ćemo je potom implementirati. Smatraju kako vizija pomaže djelatnicima *mudro odlučivati* jer u proces odlučivanja ulaze s krajnjim rezultatom na umu. U nedostatku jasne vizije, tvrde oni, organizacija postaje birokracija koja služi isključivo samoj sebi.

27

O viziji, hrabrosti i vrijednostima

Ichak Kalderon Adizes

U transkriptu predavanja uglednog autora dr. Ichaka Kalderona Adizesa održanog na nedavnoj proslavi 25. godišnjice osnutka IEDC – *Poslovne škole Bled* potražite odgovore na pitanja o važnosti vizije i vrijednosti u životu svake organizacije.

39

Vizija u praksi: kako je nastao qLife?

Marko Lučić

Autor se u tekstu prisjeća "davnih vremena" kada se našao na životnoj prekretnici: treba li povjeravati snažnoj, te istovremeno "nemogućoj" viziji ili, što bi bilo mnogo sigurnije, sve zaboraviti?

43

Hrvatska 2020

Velimir Srića

Naša kultura, političko i gospodarsko okruženje u pravilu pate od skromnih ciljeva i manjka vizije. Većina se zadovoljava preživljavanjem, uspjehom smatra održanje stanja, ne očekuje niti planira velike stvari. Hrvatskoj nedostaje samosvijesti, hrabrosti i spremnosti na složene i izazovne projekte. Zato vas pozivamo da svakako pročitate tekst *Hrvatska 2020* u kojem autor iznosi uzbuđujuću i poticajnu sliku *Lijepa naše* u bliskoj budućnosti!

63

Moć katalitičkih mehanizama

Jim Collins

Nakon provedenih istraživanja, autor nam iznosi svoje zaključke o *katalitičkim mehanizmima*, iznimno učinkovitoj metodi upravljanja koja organizacijama znatno pomaže ostvariti ciljeve.

89

Oživjeti misiju: inspiracija s Dalekog istoka

Karen Ayas, Philip Mirvis

Što biste učinili kada bi svoju organizaciju poželjeli prožeti osjećajem duboke svrhovitosti, kako bi unaprijedili performanse i učinili nešto važno za svijet, nešto drugačije od svega poznatog? Kakvo bi razvojno iskustvo osmislili da to postignete, kada biste raspolagali adekvatnim resursima? U ovom tekstu saznat ćete na koji je način kompanija *Unilever Bestfoods Asia*, potpomognuta savjetima autora ovog članka, pristupila izazovu.

111

Vodič prema moralnoj svrsi za realiste

Nikos Mourkogiannis

Dobro je poznato da performanse predsjednika uprave i njegovih bliskih suradnika odlučujuće utječu na dugoročnu profitabilnost tvrtke. Stoga se ključno pitanje samo po sebi nameće: "Kako funkcioniraju, čime se bave i što rade vrhunski timovi lidera? Na koji način neprekidno uspijevaju održavati konkurentsku prednost?"



GUATEMALA

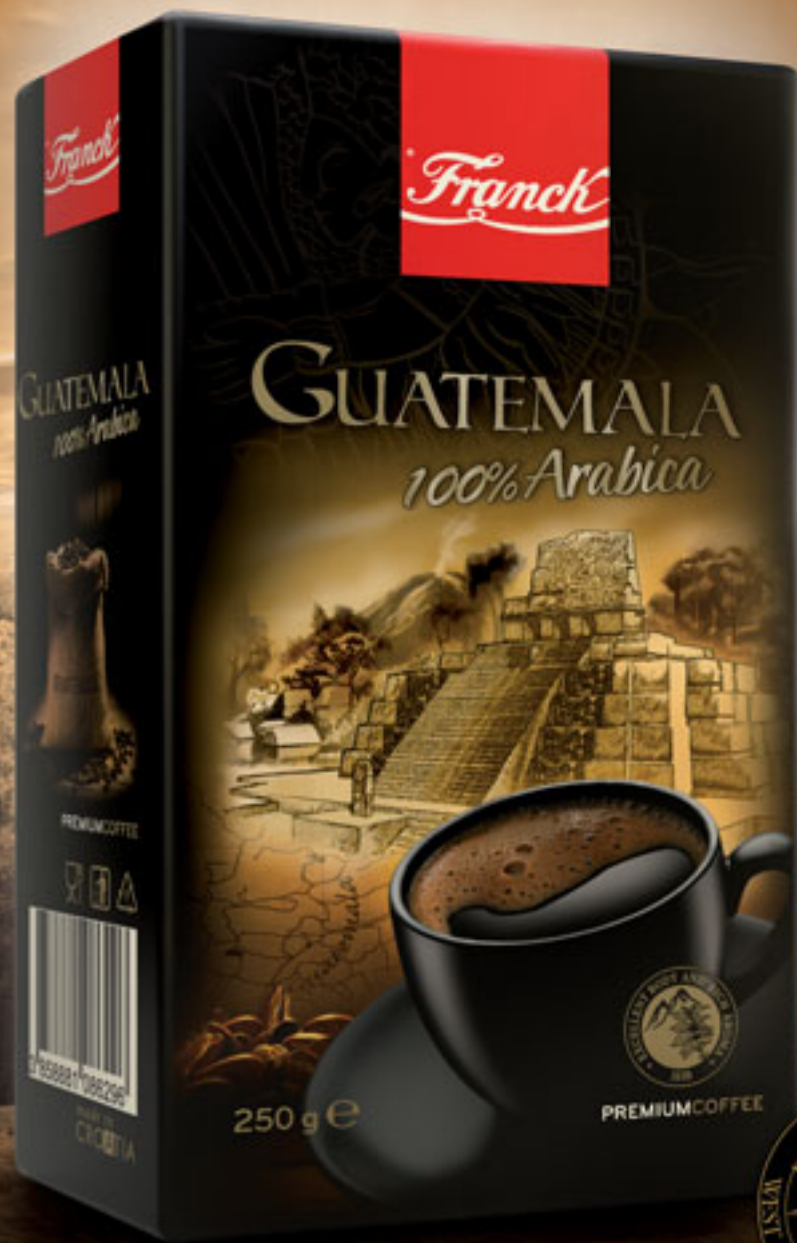
100% Arabica

SPAJA SVJETOVE!

100% Arabica...100% Guatemala

Franck premium Guatemala kava je 100% arabica i to čista, izvorna i originalna. Raznolikost tla, prisutnost velikog broja vulkana, blizina dvaju oceana i njihov utjecaj na klimatske uvjete omogućuju da svaka od osam regija Guatemale u sirovoj kavi ponudi vrhunsku kakvoću, te raznolikost koja se vrlo rijetko susreće. 98% kave u Guatemali uzgaja se na plantažama u hladu gdje se koriste prirodne sinergije pojedinih biljaka u stvaranju mikroklimatskih uvjeta, a potom tehnološkom obradom dobivaju se čiste, prane arabice koje daju svježinu, čistoću i punoću zrnju. Franck premium Guatemala kava uzgaja se na nadmorskim visinama između 1500 i 1800 metara nadmorske visine i to u uvjetima idealnim za uzgoj najkvalitetnije kave. Završni sjaj daje joj proces prženja, a njena izvrsnost prepoznaje se u svakoj šalici napitka. Franck premium Guatemala kava iznenadit će Vas bogatom aromom i punoćom okusa!

NOVO!



SUPER PREMIUM KAVA IZ FRANCKA

www.franck.hr

NE POŠTUJTE
PRAVILA
ODREDITE SVOJA

Sila potrošnja goriva (litri/100km) CITROËN DS4 (1.6i) CEE 1999-1004-43,9 do 9,04 (1.6i) CO₂ (g/km) od 114 do 149 g

CITROËN DS4

Vi postavljate svoja pravila igre. Vi ne pristajete na kompromise. Upravo zato je stvoren CITROËN DS4 koji odgovara Vašoj osobnosti. Beskompromisan povišeni kupe s četvorim vratima koji će Vas navesti da po prvi puta kažete DA. DA automobilu drugačijem od ostalih.

CRÉATIVE TECHNOLOGIE



CITROËN



Uvodnik

Vizija i misija

Marko Lučić

Prije nekih godinu dana zanimljiv razgovor vodio sam s Peterom Sengeom, profesorom MIT-a, poslovnim savjetnikom i piscem. Šetali smo livadom i razgovarali o radionici "Nova znanost liderstva". Njegove duboke spoznaje, onkraj uobičajenih rasprava o strategiji, strukturi, kontroli i troškovima, osvještavaju ogromni značaj tzv. *ideja vodilja*, neopipljivih kategorija *vizije*, *misije* i *vrjednosti* koje se u trenutno prevladavajućem, potrošenom i istrošenom mehanicističkom pristupu liderstvu, i dalje uporno zanemaruju.

Tijekom razgovora o "vrućim temama" svijeta menadžmenta, rekao mi je: "Otkriti *poveznicu između materije i uma* istinski je izazov znanosti 21. stoljeća. Drevne tradicije nas uče kako temeljne razlike između svijesti i manifestiranog nema. David Bohm često je o tome znao reći: *'Misli stvaraju stvarnost'*. Svaka organizacija, svaki projekt ili pothvat, u početku je misao koja se vremenom manifestira u materiji. Snažne i fokusirane misli, jasne slike i predodžbe, podržane posvećenošću i *vjerom u ostvarenje*, pospješuju i ubrzavaju manifestaciju. Znamo li uistinu što želimo stvoriti, kao nacije ili organizacije, tada možemo, do određene mjere, živjeti u svijesti u tom prostoru, u toj 'stvarnosti', kako bi pospješili kreaciju. Govorim ti o očitim znanstvenim činjenicama, dokazanim u nebrojenim eksperimentima. No, još uvijek ne znamo objasniti kako se sve to dešava. Ne znamo proces

učiniti stabilnim. Nema sumnje, *'otkrivanje mosta između materije i uma'* najviše će intrigirati znanost menadžmenta 21. stoljeća."

Navedenim promišljam Senge jasno ukazuje na *"polazišno mjesto"* iz kojeg sve nastaje; na "unutarnji prostor" misli, osjećaja i vjerovanja koje se manifestiraju u izvanjsku realnost; na smjer "iznutra-prema-vani" kojim stvarnost nastaje. U tome nije jedini.

Rezultati istraživanja uglednih znanstvenih institucija, među kojima se posebno ističe zajednički projekt *McKinseya*, *Harvard Business Schoola* i MIT-a *Dialogue on Leadership*, ukazuju na isto: "Vrhunski rezultati nastaju prvo u nutрини, u vidu jasnih slika budućnosti (*vizija*), popraćenih dubokim porivom da se vizija realizira (*misija*). Sukladno tome, 'tvrde' varijable (strategija, struktura, tehnologija i slično) svojevrsna su rezultanta,

odnosno posljedica 'mekanih' varijabli poput *vizije, misije i vrijednosti* koje se, slijedom toga, trebaju prepoznati kao izvori stvaranja novih vrijednosti."

Iz navedenog proizlazi da se lideri, žele li uspješno obavljati svoj posao, moraju posvetiti *sagledavanju, razumijevanju i kultiviranju* drugačijih čimbenika nego do sada. Drugog puta jednostavno nema. Voditi organizacije, a da se svakodnevno i zajednički ne propitujemo o tome što želimo stvoriti, zašto to želimo stvoriti, zašto postojimo i kako ćemo funkcionirati usklađeno s misijom, na putu prema ostvarenju vizije - nestručno je i neodgovorno.

Unatoč tome, situacija u Hrvatskoj presporo se mijenja. U našim institucijama, korporacijama i organizacijama termini poput *vizije, misije i vrijednosti* sporadično se spominju, s "figom u džepu", u najboljem slučaju zato da se zadovolji forma. Jednom napisane, "izjave o viziji, misiji i vrijednostima" ostaju tek mrtvo slovo na papiru. Nedavno mi je o tome pričao kolega. Članovima uprave ugledne hrvatske kompanije pojašnjavao je kako bi se trebalo postupati s vizijom. Tijekom izlaganja, obratio mu se jedan od prisutnih: "To smo već napravili... napisali smo izjavu o viziji". "Zanimljivo", zainteresirano je odgovorio. "O čemu ona govori? Kako će izgledati ova tvrtka kada

ostvari svoje najveće potencijale?" Na njegovo pitanje, dotični se gospodin okrenu prema kolegi iz uprave ozbiljno ga upitavši: "Ivice, kako ide ona izjava o viziji?!"

Glavni razlog distanciranja pragmatičnih institucija javnog i poslovnog sektora od ozbiljnog rada na *viziji, misiji i vrijednostima* podsvjesni je strah od istinskog zajedništva. Očekujem da će mnogi čitatelji, lideri i menadžeri javnog i poslovnog sektora, tekstove ovog broja procijeniti "neprimjerenim ozbiljnom biznisu i gospodarstvu", zato što "previše toga otkrivaju", jer su "suviše emotivni", te zato što bi njihovom eventualnom primjenom u praksi postali "pretjerano ranjivima" ili "suviše humanima". Mnogo je *sigurnije i ugodnije* ne mariti o "tim glupostima" baveći se i dalje uobičajenim; "čvrstim, muškim i konkretnim" vodstvom koje, zagrebete li malo ispod površine, ne predmnijeva ništa više od pukog nametanje nekakvih ciljeva, isključivo pomoću straha.

Dobra vijest (ili loša, zavisno od perspektive) nam poručuje: uobičajeni pristup (eng. *business-as-usual*) više ne funkcionira! Potrošen je, ne donosi više očekivane rezultate. Željene rezultate ostvarivati će samo one nacije, institucije i organizacije koji se drznu hrabro uroniti u neistražene suptilne sfere nove znanosti i umjetnosti menadžmenta.



Marko Lučić, *Quantum21.net* i *qLife*
urednik i član uprave

GMP

General Management Program

IEDC

Bled School of
Management

A School with a View



UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA

Znanja i vještine za uspješno i odgovorno vođenje

- menadžerska znanja za učinkovito rješavanje kompleksnih poslovnih izazova;
- nadogradnja stručnih znanja širim gledanjem na poduzeće kao cjelinu;
- vještine vođenja za ostvarivanje poslovnih rezultata i uvođenje promjena;
- rad na projektu - rješavanje praktičnog poslovnog problema.

**Za nama je 40 uspješnih izvedbi GMP programa
i 1.200 diplomanata iz više od 35 zemalja!**



Više informacija na:

Kontakt:

www.iedc.si/gmp

Nataša Zajec

e-mail: natasa.zajec@iedc.si, Tel.: 04 5792 556



Vizija: preduvjet izvrsnosti

Ken Blanchard, Jesse Stoner

I zučavanjem znanosti liderstva bavim se četrdesetak godina. Dakle, dovoljno dugo da bih mogao zaključiti: vrhunske organizacije, “najbolje od najboljih”, oslanjaju se na tri ključna čimbenika izvrsnosti:

1. Jasna *vizija i usmjerenje* top menadžmenta,
2. Odgovorni, sposobni, educirani i disciplinirani *djelatnici*,
3. Uhodani *sustav prepoznavanja i priznavanja pozitivnog djelovanja i ponašanja* koji podupire viziju i usmjerenje.

Vizija i usmjerenje esencija su izvrsnosti. U vrhunskim organizacijama, “najboljim od najboljih”, svakom je čovjeku savršeno jasno u kojem smjeru se organizacija kreće. Prije nego li se posvete njenoj realizaciji, lideri se moraju osobno uvjeriti razumiju li djelatnici zajednički osmišljenu viziju na ispravan način.

Drugi korak izgradnje vrhunske organizacije – *implementacija* – educiranje je, opremanje i osposobljavanje djelatnika za život usklađen s vizijom i ostvarivanje željenih rezultata.

Ne postupe li na opisani način, organizacije će teško ostvariti primjerenu razinu brige o korisnicima. A lideri, na kraju krajeva, ne bi



Beskontaktna kartica sastoji se od tijela kartice i ugrađenog RFID taga koji sadrži antenu i beskontaktni čip. Čip komunicira s čitačem preko antene uz pomoć elektromagnetske indukcije. Prednost beskontaktnih kartica jest u činjenici što je čip u potpunosti integriran u tijelo kartice i ne ostvaruje mehanički kontakt s okolinom. Ovisno o vrsti čitača domet očitavanja može vrlo varirati, od nekoliko centimetara do nekoliko metara. RFID tag je moguće, radi njegovih malih dimenzija integrirati u različite nositelje pa i u papir, kao što je slučaj u procesu izrade elektroničkih putovnica.

knjižaru kako bi kupio primjerak knjige. Srećom, na polici sam pronašao jedan. Sretna je okolnost bila i ta što sam na prvi let kretao *Southwest Airlinesom*. Dok sam predavao prtljagu, službenik je zatražio identifikacijske dokumente. Skrušeno sam odgovorio: ‘Žao mi je, kod sebe nemam ni vozačku ni putovnicu. Može li ovo poslužiti?’ Pokazao sam mu korice, nakon čega je čovjek glasno povikao: ‘Hej, ovaj frajer poznaje Shulu! Smjestite ga u prvi razred!’ Naravno, *Southwest* nema prvi razred. No, nije ni važno. Ljudi na šalteru za predaju prtljage glasno su me pozdravljali. U trenu sam se prometnuo u junaka.”

Zašto se sve to desilo? Herb Kelleher osnivač je *Southwest* jasne vizije o tome kako će kompanija jednoga dana izgledati. Osim toga što je kupcima nudio najnižu moguću cijenu, želio im je osigurati i najbolju uslugu. Kompaniju je organizirao tako da je ovlastio svakog djelatnika (eng. *empower*) - sve do radnika na predaji prtljage – samostalno odlučivati i tražiti rješenja kako bi klijente oduševili uslužnošću.

Na sljedeće putovanje Ken je krenuo letom kompanije u financijskim poteškoćama: ‘Pokušao sam predati prtljagu i prijaviti se na isti način kao i u *Southwestu*. No, djelatnik na šalteru strogo me ukorio: ‘Ne može. Ne mogu to učiniti. Vratite se do šaltera za prodaju karata. Možda uspijete s njima nešto dogovoriti.’ Vrativši se na šalter za prodaju karata, dočeka me drugi službenik koji je nastavio s istom pričom: ‘Ne može. Ne mogu to učiniti. Moram

pitati nadređene.’ Nedugo zatim, stigao je nadređeni. Pokazao sam knjigu za identifikaciju, samo da bih opet čuo isto: ‘Hm... Molim vas da sačekate trenutak. Moram se posavjetovati s nadređenima!’”

Tek u četvrtom koraku, nakon četiri hijerarhijske razine, Kenu je dozvoljeno koristiti se knjigom prilikom prijave na let. U *Southwest Airlinesu* ni sekunde o tome nisu dvojili jer je Herb Kelleher (nedavno umirovljen, mjesto

Herb Kelleher osnivač je *Southwest* jasne vizije o tome kako će kompanija jednoga dana izgledati. Osim toga što je kupcima nudio najnižu moguću cijenu, želio im je osigurati i najbolju uslugu.

predsjednika Uprave ustupio je bivšem zamjeniku) smatrao kako tvrtka, unatoč pravilima, mora omogućiti djelatnicima da se koriste “vlastitom glavom” kod njihove interpretacije. Zašto se u zračnoj luci traže identifikacijski dokumenti? Zato da se provjeri odgovora li identitet osobe koja se ukrcava na zrakoplov imenu na karti. Djelatnici *Southwesta* lako su odlučili. No, u drugoj kompaniji, onoj u financijskim poteškoćama, hijerarhija je živa i savršeno funkcionira. Energija se u cijelosti

usmjerava daleko od potreba korisnika prema vrhu piramide.

Je li potrebno dodatno dokazivati snagu vizije i jasnog usmjerenja? Mislim da je sve apsolutno jasno. Poticajna vizija potiče organizaciju na izvrsnost, u svakom pogledu, a ne samo na “pobjeđivanje konkurencije” i velike profite. Veličanstvena vizija artikulacija je nada

i snova proizašlih iz srca i duše zaposlenika koja im pomaže uvidjeti kako će najbolje pridonositi. Vizija pokreće sustav u pravom smjeru, a kada je popraćena efikasnom implementacijom, pozitivnim djelovanjem i održivim strategijama, činit će to još dugo vremena. Razlika u kvaliteti vizije osnovna je različitost vrhunskih i prosječnih organizacija.

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



Translated and reprinted by permission of Jossey Bass, 2010., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *The Vision Thing: Without It You'll Never Be a World-Class Organization* in *Leadership Journal*.

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY



Jesse Lyn Stoner, doktorica znanosti, bivša izvršna direktorica i koautorica bestselera *Full Steam Ahead: Unleash the Power of Vision* prevedenog na 22 jezika. Kao poslovna savjetnica usko surađuje s mnogim neprofitnim tvrtkama, javnim agencijama i kompanijama s liste *Fortune 500*. Tako je primjerice *Hondí*, *Pfizeru*, *Marriottu*, *Yaleu* i *Barnes and Nobleu* pomogla razviti i implementirati poticajnu viziju.



Ken Blanchard, doktor znanosti, predavač i publicist, autor bestselera *The One Minute Manager*, knjige prodane u 38 milijuna primjeraka i prevedene na 37 svjetskih jezika. Osnivač je savjetničke tvrtke *The Ken Blanchard Companies*.



S voljom i na vrijeme

Prilagođeni vama

hpekspres je brza i pouzdana usluga dostavljanja žurnih pošiljaka, neovisno o njihovoj količini i veličini. Svim korisnicima kojima je važno da njihove pošiljke stignu na vrijeme, naši će ih zaposlenici preuzeti i dostaviti s puno dobre volje. Njih 3.500, uz pomoć više od 1.000 vozila, svakodnevno osigurava sigurnu dostavu idući dan po čitavoj Republici Hrvatskoj. Vaše je samo da odaberete rok dostave do 10:00, 15:00 ili 20:00 sati.

Svijet na dlanu

Kako kvaliteta ne poznaje granice, **hpekspres** se može pohvaliti, ne samo najboljom dostavnom pokrivenošću Republike Hrvatske, već i dostavljanjem pošiljaka u sve zemlje Europe i svijeta u najbržim rokovima uručenja. Prednosti korištenja usluge **hpekspres** međunarodne pošiljke su povoljne cijene za cijeli svijet te sustav track & trace, s pomoću kojeg svoju pošiljku možete pratiti online i uvjeriti se kako je ona cijelo vrijeme u sigurnim rukama!

Zadovoljstvo suradnje

Hrvatska pošta odskače od ostalih pružatelja kurirskih usluga jer jedina u potpunosti pokriva cijeli teritorij Republike Hrvatske. činjenica da svaki drugi paket u Hrvatskoj uručuje Hrvatska pošta najbolji je indikator zadovoljstva poslovnih i privatnih korisnika kvalitetom naše usluge.



O viziji, hrabrosti i vrijednostima

Ichak Kalderon Adizes

*V*eliko mi je zadovoljstvo podijeliti promišljanja i spoznaje dr. Ichaka Adizesa, dragog prijatelja IEDC-a i čestog predavača na našoj školi, s čitateljima qLifea. Počlašćeni smo njegovim govorom na nedavnoj proslavi 25. obljetnice škole, održanoj pod nazivom “Creating the Future”, te stoga posebno prikladnoj novom broju časopisa koji nas iznova podsjeća na značaj vizije i misije.

Vizija se uvijek odnosi na budućnost. No, čimbenici koji potičaju viziju u konačnici čine uspješnom slojeviti su i međupovezani. Vrijednosti su jedan, neobično važan sloj. Oblikovati i realizirati zajedničku viziju jednostavno nije moguće ako nema suglasnosti oko toga što je dobro, a što loše, što je crno, a što bijelo. Stoga je zapanjujuće promatrati koliko se malo vremena u menadžerskoj praksi posvećuje usklađivanju vrijednosti – temeljnih pretpostavki u pozadini naših odluka. Burne rasprave upravnih odbora znaju poprilično potrajati. Ljudi se, bez ikakvog napretka, svadaju oko nekog rješenja. No, čim se rasprava podigne na razinu vrijednosti – kako bi se preispitale pretpostavke o “dobrom” ili “lošem” rješenju – usklađenost se niotkuda javlja očito pokazujući smjer.

Važni sastojak uspješne vizije pronalazimo u predanosti budući da vizija, sama po sebi, u nedostatku dugoročnog, snažnog, energičnog i odlučnog nastojanja, ostaje tek pukom iluzijom. Razumjeti i upravljati ljudskim porivima i motivacijom neobično je važno. Stoga ni malo ne čudi što je najnovija knjiga Dana Pinka, naslovljena “Drive”, uzbudila dubove na svjetskoj menadžerskoj sceni. Dan nas u knjizi podsjeća - nakon pomnog proučavanja egzaktnih rezultata konkretnih znanstvenih istraživanja o odnosu različitih

Suvremenom društvu, želi li stvoriti bolju budućnost, neophodni su novi lideri, osposobljeni za ispravne *vrijednosne odabire*. A kako to mogu postići? Do ispravnih vrijednosnih odabira zasigurno neće doći logikom ili kakvom matematičkom *cost-benefit* analizom, već aktivnim slušanjem poruka u dubini vlastitoga srca. Jer, upravo nas to čini ljudima, po tomu se razlikujemo od drugih bića. Istinski društveni lideri, ljudi koji će nas odvesti u bolju budućnost, ne razmišljaju samo glavom, već i srce koriste u istu svrhu.

Dame i gospodo, mnogo je teže podučiti čovjeka vrijednostima, negoli znanstvenim činjenicama i formulama. Rođenje u ljudskom tijelu ne čini nas automatski čovjekom. Smatram kako je navedeni aspekt

razvoja lidera, *razmišljati srcem, više nego glavom*, ključna manjkavost i nedostatak postojećih obrazovnih programa. Edukacijski programi razvoja lidera i menadžera trebali bi, siguran sam u to, u jednakoj mjeri poticati ljude da *vide* (um) kao i da *osjete* (srce).

Društvo treba *danas* stvarati lidere sutrašnjice, novu vrstu lidera koji se u donošenju materijalističkih odluka vode društvenim vrijednostima, a ne suprotno, da njihovi materijalistički ciljevi kompromitiraju njihove društvene vrijednosti. Danas nam, više nego ikada prije, trebaju društveni lideri vođeni vrijednostima, dovoljno hrabri da društvo pokretano materijalizmom transformiraju u *društvo pokretano vrijednostima*.

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



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



Dr. Ichak Kalderon Adizes, doktor znanosti, jedan od vodećih svjetskih autoriteta na području razumijevanja sustavnih promjena, savjetnik velikih korporacija i svjetskih vlada. Osnivač je savjetničke tvrtke *Adizes Institute*.



HPB mBanking

Moja banka u mom džepu

HPB Internet bankarstvo vam je sada dostupno i putem mobitela. Ma što radili, ma gdje se nalazili, svoje financije uvijek možete držati na dlanu!

STANJE
RAČUNA

PREGLED
PROMETA

PLAĆANJE
RAČUNA

KREDITNE
KARTICE

KUPOPRODAJA
DEVIZA

GSM
BONOVI





Vizija u praksi: kako je nastao qLife?

Marko Lučić

Pripremajući novi broj stručnog časopisa *qLife* u redakciji smo razgovarali da bi dobro bilo "navesti primjer iz prakse", kada je snažna vizija omogućila da se "nemoguće dogodi". Pretraživali smo baze naših partnera, dogovarali se s urednicama i polako slagali konačni mozaik. U tijeku tog procesa, jedne večeri nazvao me predsjednik uređivačkog odbora, gđin. Miljenko Cimeša, inače predsjednik *SoL Hrvatska*, i rekao: "Marko, napiši nešto o tome kako su nastali *Quantum21.net* i *qLife*. Budući da su mi sve okolnosti poznate, smatram da priča odlično ukazuje koliko je vizija važna i snažna". Isprva nisam htio ni čuti. No, kad Šef inzistira... znate i sami... prostora za uzmak nema previše!

Sjeo sam stoga za svoje računalo i počeo pisati. Lijepo je to... prisjetiti se "davne prošlosti", razdoblja unazad deset i nešto više godina, kada sam se našao na životnoj prekretnici: trebam li nastaviti ili prekinuti započeti poslijediplomski studij menadžmenta obzirom da mi je u profesionalnoj karijeri tada sjajno išlo (s nepunih 27 godina

promoviran sam u visoko pozicioniranog menadžera ugledne hrvatske korporacije). Nekako u isto vrijeme saznao sam za knjigu "čudnog naslova": *The Power of Dharmic Management*, koja me trenutno privukla. "Hm... ovo je nešto zanimljivo." Naslućivao sam što bi pojam "dharma" mogao značiti. Budući da sam u to doba, iako mlad,

poznavao situaciju u mnogim hrvatskim poduzećima, naslov knjige učinio mi neobično zanimljivim i aktualnim. "Uspijem li dogurati do magistarskog rada volio bih baš tu knjigu postaviti 'kamenom temeljcem' mojeg znanstveno-istraživačkog projekta." Osjećao sam da se u njoj krije nešto važno, pa sam zato pokrenuo poznanstva "s one strane bare" kako bih je uspio nabaviti.

Nažalost, negativne vijesti stizale su jedna za drugom, nitko joj nije uspio ući u trag (iako to danas zvuči nevjerojatnim, prije 10 godina na Internetu se nije "baš sve"

No, ta vizija bila je definitivno "prevelika" za mene, toliko da bih se dobrano uplašio svaki puta kada bi na nju pomislio.

moglo pronaći). Mislio sam kako mi time Univerzum jasno poručuje da odustanem od daljnjeg studiranja i posvetim se karijeri što mi nije, vjerujte, teško palo.

Kada sam na sve to već pomalo zaboravio, vođen znatiželjom i u društvu starih prijatelja, krenuo sam na putovanje u daleku Indiju. Ta zemlja oduvijek me privlačila, njena mističnost, tajanstvenost i mudrost, posebni ljudi od kojih čovjek svašta može naučiti. I tako, uživajući u predivnim kra-jolicima i atmosferi koja nas je pratila na putu, jednoga dana zašli smo u malo selo.

Nakon što sam prtljagu odložio u hotelskoj sobi, gladan od putovanja pohitao sam niz stepenice na ulicu kako bih pronašao restoran. U tome sam bio neoprezan "zabivši" se u jednog gospodina kojeg sam srušio s nogu. Ispričao sam se, podigao ga i zatim... ostao u šoku! Pogađate, bio je to Jack Hawley, autor *Dharmic managementa*, glavom i bradom!

Kući sam se vratio s posvećenom knjigom u rukama i svim snagama opet prionuo učenju. Naposljetku, poruka Univerzuma bila je savršeno jasna. Ispite sam polagao kao na pokretnoj traci, a nova znanja do kojih sam pritom dolazio učinila su mi se nevjerojatno važna, aktualna i primjenjiva. Štoviše, suštinski neophodna za kvalitetno upravljanje organizacijama. *Vizija portala* te potom stručnog časopisa, koji će prenositi mudre ideje vodećih svjetskih mislilaca o liderstvu i menadžmentu ovdje u Hrvatskoj, na hrvatskom jeziku, polako je nastajala...

No, ta vizija bila je definitivno "prevelika" za mene, toliko da bih se dobrano uplašio svaki puta kada bi na nju pomislio. Stalno sam u sebi ponavljao: "Što si ti umišljaš, spojiti vodeće svjetske institucije, dobiti autorska prava, osigurati financiranje, prevođenje... a sve to bez ikakvog kapitala... bez ikakvih poznanstava... zaboravi! To je... jednostavno nemoguće!" Iako sam znao koliko je *vizija važna*, nisam se usuđivao pomisliti da bi se mogla realizirati.

Tri godine kasnije, Jack mi se javio i pozvao da ga posjetim u Indiji. Pristao sam, te smo se uskoro opet našli na istom mjestu. Danima sam mu gorljivo pripovijedao o viziji i o tome kako "znam da je sjajna i potrebna" te da je istovremeno "neostvariva". Pomno me slušao, ništa ne govoreći. Zadnjeg dana, kada sam se spremao na povratak, prišao mi je i rekao: "*Marko, u ovom svijetu ništa nije*

nemoguće... onima koji vjeruju u svoje vizije."
Pozdravili smo se nakon čega se okrenuo i otišao.

Zbog njegovih riječi naprosto sam poludio. Doslovce me doveo do ruba živčanog sloma. Kako jedna pametna, mudra osoba kojoj sam toliko vjerovao može izreći takvu glupost? "Sve je moguće!" Ma hajde? Nevjerojatno! No, previše sam poštovao tog čovjeka koji me zadivio snagom svojeg bića da bih olako sve zaboravio. Po povratku u Hrvatsku, nakon dugih nesanih noći odlučio sam sve staviti na kocku, napustiti siguran i dobro plaćen posao samo kako bi dokazao Jacku da nije u pravu. "Sad ću ti pokazati da pričaš gluposti... 'mudri' čovječe," razmišljao sam. Podnio sam otkaz, osnovao vlastitu tvrtku i krenuo.

Ostalo je... povijest. U skladu s vizijom, "svijet kao da se otvorio". Počeo sam upoznavati mnoge divne ljude, a oni su me zatim upoznavali s drugim divnim ljudima. Malo pomalo, mreža kontakata povećavala

se i širila preko cijele planete. Na kraju, sve je ispalo jednostavno. Zaista, trebalo je samo *vjerovati viziji*.

Kasnije, duboko uronivši u tematiku liderstva i menadžmenta, spoznao sam kako priča o portalu *Quantum21.net* i stručnom časopisu *qLife* ni po čemu nije posebna. U tekstovima Petera Druckera, Margaret Wheatley, C.O. Scharmera, Charlesa Handya i drugih stručnjaka često se spominju slične priče poduzetnika koji su "uskладili sebe i svoju organizaciju s Onim što želi nastati u svijetu postavši tako 'silom prirode'". "Kada to postignete", piše u rezultatima velikog istraživanja provedenog u suradnji *McKinsey*, *Harvard Business Schoola* i MIT-a, "kao da se cijeli svijet pokrene kako bi se vizija ostvarila". Tada dolazi do paradoksalne situacija u kojoj pojedinac ili organizacija postaju u isto vrijeme "izraženo samosvjesni - jer znaju da su njihova djela doista značajna i duboko ponizni - jer osjećaju da to ne rade 'oni', već da nešto 'veće od njih samih' stvara samo po sebi".



Marko Lučić, *Quantum21.net* i *qLife*
urednik i član uprave



Hrvatska 2020

Velimir Srića

Zamislite da ste sjeli u vremeplov i upravo posjećujete Hrvatsku budućnosti. Godina je 2020. Uspješna marketinška kampanja prezentiranja zemlje kao pionira *bioinformatičkog turizma* učinila nas je najinteresantnijim odredištem istraživača novog stila života temeljenog na zdravlju, povećala interes za našom organskom hranom, maslinovim uljem, vinom, sanatorijima i zdravstvenim hotelima.

U deset godina sagrađene su kaskadne re-tencije na Savi kod Zagreba. Sa četiri brane i s hidroelektranama od Bregane do Prečkog grad je dobio reguliranu rijeku, besplatnu struju za javnu rasvjetu, četiri rekreacijska jezera veća od Jaruna i sigurnu građevinsku zonu uz Savu s najljepšim pogledom te bogatom infrastrukturom muzeja i igrališta za djecu. Zagrebački Gornji grad postao je depolitizirano turističko središte s mnoštvom restorana, noćnih klubova i turističkih sadržaja, a državne institucije su preseljene u za to preuređene prostore bivše sveučilišne bolnice na Laništu.

Dubrovnik je postao politički i obrazovni centar jugoistočne Europe sa snažnim međunarodnim sveučilištem i regionalnim centrima EU, UN i NATO za ekologiju, ljudska prava, diplomaciju i vojnu strategiju.

Hrvatsko zagorje otvorilo je originalnu brdsku cestu za bicikle, konje i kočije kojom brojni europski turisti putuju od dvorca do dvorca, tragovima srednjeg vijeka. Dvorci su preuređeni u hotele i zabavne parkove, organizirajući posjetiteljima edukaciju, kongresni turizam i zdravstvene usluge.

Hrvatska 2020 je *Kalifornija Europe, regionalni lider društva znanja, oaza zdravog života, država pravednosti, svijet mladih i svih koji se tako osjećaju, zemlja 1246 otoka, model održivog razvoja i domovina socijalnih prava za sve.*

one “poklonimo otok Billu Gatesu”, odnosno dovedimo svjetske centre znanja u naš sunčani pojas.

Oazu zdravog života. Ova vizija u žarište stavlja najvažniju vrijednost suvremenog života, a to je zdravlje. Temelji se na naslijeđenim resursima, na blagodatima klime, mediteranske prehrane i sportskog, aktivnog života. Ključne riječi su organska hrana, priroda i ekologija, čisti zrak i voda, netaknute planine, jezera i šume, nezagađeno more, mediteranska kuhinja, niski kolesterol, sportski život, bicikli, šetnje, zabava, dobro raspoloženje, antistres, uroda i opuštenost, dugovječnost.

Država pravednosti. Ova vizija stavlja u prvi plan novu pravednost, težnju da izgradimo jedinstveno poslovno, državno i društveno okruženje koje će biti superiorno po zaštiti individualnih sloboda i ljudskih prava, po kvaliteti demokratskih institucija i po efikasnosti pravosuđa. Ključne riječi su ravnopravnost za sve, tolerancija i otvorenost, multikulturalnost, brza i efikasna pravna država, malo pravila kojih se svi drže jer su razumna. Treba na djelu pokazati da su pravo i pravda sukladne, a ne isključive kategorije.

Rasadnik kreativnosti i poduzetništva. Ova vizija ukazuje na želju da prioriteta i temelji budućeg razvoja Hrvatske budu kreativnost, inovacija i poduzetništvo. Treba poticati inovatore i kreativce na svim razinama društva, od dječjeg vrtića do međunarodnih festivala inovacija. Ključne riječi su inovacija, igra, kreativnost, istraživački duh, poduzetnički inkubatori, kampovi kreativnosti, otoci znanja, stvaralaštvo svih generacija.

Pionir pune ravnopravnosti spolova. Radi se o potrebi istinskog, a ne samo deklarativnog ostvarenja pune ravnopravnosti žena koje su još uvijek izložene raznim oblicima potlačenosti. Ključne riječi su jednake plaće za isti posao, briga za majke koje rade, skraćeno radno vrijeme, pravilo 50:50 na svim političkim listama, ravnopravna zastupljenost u menadžerskim i drugim upravljačkim strukturama, dosljedno kažnjavanje nasilja u braku, bosinga i mobinga.

Svijet mladih i svih koji se tako osjećaju. Ova vizija uvažava činjenicu da na mladima svijet ostaje i da su oni budućnost i nada svake zemlje i njenog dugoročnog razvoja. Valja se izboriti za bržu i snažniju afirmaciju mladih sposobnih pojedinaca u svim sferama političkog, gospodarskog i društvenog života. Ključne riječi su promocija mladih u svim procesima i strukturama, davanje mladima prilike u vlasti, investiranje u sve oblike brige za mlade od vrtića do besplatnih sportskih igrališta u gradskim četvrtima.

Zemlja 1246 otoka. Ova vizija stavlja u prvi plan jedan atraktivni, jedinstveni i relativno zanemareni resurs Hrvatske, njene otoke. Svega ih je šezdeset i šest naseljenih, pate od depopulacije i starenja, gospodarskog zaostajanja i ovisnosti

o sezonskom turizmu. Valja se zalagati da dobiju specifičnu namjenu i razvijaju se kao vodeći resursi hrvatskog turizma i strategije društva znanja. Ključne riječi i mogući prioriteti razvoja su otoci znanja, robinzonski otoci, otoci tehnologije, otoci zdravlja, otoci pojedinih ekoloških prehrambenih kultura, otoci mladih, otoci starih, otoci kao svijet u malome.

Model održivog razvoja. Ova vizija govori o težnji da Hrvatska postane zemlja koja će istraživati i pionirski primjenjivati nove oblike organizacije, temeljene na suvremenim informacijskim tehnologijama i dostignućima znanosti. Ključne riječi i prioriteti razvoja su sklad s prirodom, ekološka poljoprivreda, recikliranje, obnovljivi resursi, iskorištavanje prirodnih izvora energije (vjetar, rijeke, more, sunce) oživljavanje modela samoupravljanja gospodarstvom i društvom, nehijerarhijska upravljačka kultura uprave i poduzeća,

razvoj harmoničnih međuljudskih odnosa u lokalnim zajednicama.

Domovina socijalnih prava za sve. Vizija ukazuje na težnju ostvarenju skandinavskog modela države blagostanja u kojoj neće biti socijalno nezbrinutih. Ključne riječi su solidarnost, eliminiranje nezaposlenosti kroz nove oblike javnih radova, briga za stare i nemoćne, briga za napuštenu djecu i sve druge ugrožene skupine.

Koliko je prikazana vizija ludost? Vjerujemo li Marku Twainu, čovjek s novom idejom je luđak sve dok ta ideja ne uspije. Podnaslov moje knjige kaže da se radi o skicama za jednu moguću budućnost, zasad utopiju. Povjerujemo li tim skicama, njihovo će vrijeme nastupiti i utopija se može realizirati. Uz puno truda i malo sreće, za deset godina dobit ćemo Hrvatsku 2020 kakvu želimo ostaviti našoj djeci. Vrijedi li se za taj cilj boriti?

Copyright © 2011. Velimir Srića. Sva prava pridržana.
Ulomak iz knjige Hrvatska 2020, Profil, Zagreb 2010.
Uredio: Velimir Srića



Velimir Srića, redovni profesor na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, vodeći hrvatski stručnjak i publicist na području znanosti i umjetnosti liderstva

program2012

IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

Top Executive Forums

Annual Conference of the European Leadership Centre – ELC • June 7 – 8

The conference provides an opportunity for exchanging opinions and creating a dialogue between business, government, NGO and media leaders about European and global issues.

▶ **Conference topic:** Leadership and Social Media

Annual Human Resource Managers' Forum • September 20 – 21

Designed to address the increasing needs and demands of senior leaders of HR with the demonstration of best practices in the field.

▶ **Forum topic:** Role of HR in Strategic Restructuring of a Company

Annual Presidents' Forum • October 19

Annual Presidents' Forum brings together leaders from all walks of life to discuss pressing issues and search for innovative solutions to challenges our organizations and society face.

Degree Programs

PhD in Management – Four-year Program • Begins in February each year

A part-time doctoral degree program (Bologna PhD Level) that focuses on the areas of Strategy and Leadership, combining rigorous academic foundations with application oriented research.

International Executive MBA • Begins in February each year

A professional degree program (Bologna Master Level) that prepares the participants for new management challenges and leadership responsibilities. Delivered in two formats:

- **One-year Program** (17 weeks in four modules)
- **Two-year Program** (17 weeks in seven modules)

Presidents' MBA – Three-year Program • Intake throughout the year

A professional degree program (Bologna Master Level) with customized schedule of attendance combined with individual mentoring and one week of international leadership round tables under Henry Mintzberg's guidance.

Executive Development Programs

General Management Program – GMP (In two parts) • Spring class: May 13 – 26 and October 1 – 17 • Autumn class: November 11 – 24 and March 4 – 20, 2013

Broadens knowledge and understanding of management by thorough coverage of managerial knowledge, skills, and practices; prepares the participants for strategic responsibilities.

Advanced Management Programs – AMP Organized in Belgrade, Serbia

Leadership for High Performance, September 17 – 19

Managing Strategy and Change, October 8 – 10

Customers and Markets, November 12 – 14

Managing Talent – Best practices • May 21 – 22

Explore what are the keys to ensuring that the organization has the talent it needs and can keep hold of it over time. Learn about best practices in key activities related to talent management.

■ **Prof. Philip Stiles**, Judge Business School, University of Cambridge, UK

Sales Management: Developing and Managing a High-Performance Sales Team • May 28 – 29

Take a step towards making your sales force a key source of your competitive advantage, and learn how to bring in revenues fast.

■ **Prof. Joe M. Pons**, Axioma Marketing Consultants, Spain

Leadership for High Performing Teams • June 19 – 22

Actively explore the distinctive leadership strategies, and skills required to lead teams to, and through, change and growth. Seminar includes a team rowing experience on the Lake Bled.

■ **Prof. Lynn Isabella**, Darden School of Business, University of Virginia, USA

Leading Positive Change through Appreciative Inquiry • October 15 – 16

Deepen your understanding of successful change management through Appreciative Inquiry, a strategic management approach based on positive change.

■ **Prof. Ron Fry**, co-creator of Appreciative Inquiry, Case Western Reserve University, USA

■ **Dr. Nadya Zhexembayeva**, IEDC-Bled School of Management, Slovenia

Finance for Non-Financial Managers – in English (In two parts) • October 23 – 26 (Part I) • November 20 – 23 (Part II)

Understand the language, concepts, and practical applications of financial and management accounting.

■ **René Magdalenic**, Management Development and Training, Belgium

Persuasion and Influence Skills • November 5 – 6

Become proficient in persuading and influencing even the most resistant customers, team members and other stakeholders. Learn how to communicate with impact and persuasion.

■ **Dr. Mani Sandher**, The 2nd Tier, UK

Summer Schools

Young Managers Program – YMP • July 1 – 13

Designed for young high potentials with emphasis on participative learning. Program gives a thorough introduction to the main fields of management knowledge and skills.

Discover Management Program – DMP • July 10 – 18

Intensive seminar which requires no previous business and management background, just large doses of intellectual and emotional energy to embark on a journey through all major aspects of management.

Customized Programs for Companies and Other Organizations

IEDC is a recognized innovator in leadership development, whether it goes for longer programs or for shorter programs for practicing managers. The main purpose of the innovative approach is, besides offering the newest management and leadership knowledge, to create the environment for reflection, inspiration, creativity and personal and organizational change. Besides internationally renowned professors, IEDC engages in the educational process also business and political leaders, artists, and other personalities.

II. qForum:



Kako voditi ljude poticanjem kreativnosti?

qForum predstavlja inovativnu platformu za okupljanje i razgovor ljudi zainteresiranih za liderstvo na osobnoj i organizacijskoj razini koju partnerski organiziraju izdavači *qLife* časopisa: *Business.br*, IEDC - *Poslovna škola Bled* i portal *Quantum21.net*.

Drugi *qForum* održan je 8. prosinca 2011. godine u najvećem zagrebačkom parku i istoimenom restoranu "Maksimir", u prisustvu stotinjak sudionika. Tema posljednjeg broja stručnog časopisa *qLife* "Inovacije" sažeta je u pitanje: "Kako voditi ljude poticanjem kreativnosti?" odnosno, "Kako voditi ljude prema inovacijama na inovativan način?"

Inspirativni uvodi dvojice govornika usmjerili su prisutne na temu potaknuvši ih na dijalog. Professor Ian Sutherland s *IEDC - Poslovne škole Bled* govorio je o kvalitetama novih lidera 21. stoljeća:

- hrabrosti suočavanja s realnošću, onakvom kakva jeste,
- smjelosti vizualiziranja boljeg i ljepšeg svijeta,
- odvažnosti da se poduzmu konkretne akcije.

Sudionike je pozvao na propitivanje:

- Koju *realnost* ovoga trenutka propuštam uvidjeti?
- Odupirem li se možda svojim najvišim aspiracijama?
- Mogu li ustrajati, po cijenu da me proglaše naivnim?
- Jesam li dovoljno hrabar nadati se?

Damir Ljutić, predsjednik *Društva arhitekata Zagreba* govorio je o izazovima upravo završenog projekta *Think Space*, iznimno uspješnog konceptualnog natječaja globalnog odziva (537 učesnika iz 65 zemalja) pokrenutog kako bi učesnici promišljali urbane, geopolitičke, moralne i ekološke aspekte arhitekture. DAZ je natječaj u cijelosti proveo putem Interneta, potičući kreativne doprinose svih uključenih čime je u praksi, na konkretnom primjeru, pokazana važnost inovativnog pristupa realizaciji ideje.

Potom su sudionici započeli dijalog u malim grupama, po četvero za jednim stolom, koristeći se metodologijom *World Cafea* pod vodstvom moderatorica Miljenke Plazonić Bogdan i Ane Milin. *World Cafe* predstavlja posebno fleksibilnu metodu za poticanje

razgovora, međusobno dijeljenje znanja i otkrivanje novih prilika za konkretne akcije. Temeljen na principima živih sustava (eng. *living systems thinking*), ovaj inovativni pristup kreira dinamičnu mrežu razgovora koji potiču kolektivnu inteligenciju zajednice ili organizacije prilikom suočavanja s važnim izazovima.

Prvi krug razgovora na *qForumu* vodio se oko pitanju: “Koja su vaša pozitivna iskustva vođenja ljudi poticanjem kreativnosti? Što je omogućilo takva iskustva?” Razgovori su nastavljeni u drugom krugu, nakon što su sudionici zamijenili stolove, pitanjima: “Što vam se od svega navedenog čini posebno važnim? Što od navedenog najviše nedostaje u vašoj svakodnevnoj praksi?”

Osnovna svrha *qForum*a poticanje je dijaloga među sudionicima kako bi se oslobodili grupni potencijali i inteligencija grupe. Sugovornici su na papirima ostavili tragove svojih razgovora u obliku ispisanih i iscrtanih *skica, riječi i sintagmi*. Na kraju razgovora, domaćini stolova prezentirali su po tri ključna odgovora na svako pitanje, odnosno sažetke najvažnijih “otkrića” za stolovima.

Drugi *qForum* trajao je dva sata, nedovoljno dugo za kvalitetno uobličavanje zajedničkog odgovora o temi skupa. Usprkos tome, organizatori su grupiranjem prikupljenih sintagmi uspjeli kreirati jednu od mogućih interpretacija odgovora na postavljena pitanja.



Prvo pitanje je bilo: *Što nam je važno za vođenje poticanjem kreativnosti?* Prikupljeni odgovori navode na slijedeće zaključke:

1. *Vidjeti ono što jest.* Nadovezujući se na uvodničara, profesora Sutherlanda i njegovu naglašavanje važne sposobnosti da se realnost vidi onakvom kakva ona doista jest, sudionici su kroz razgovore oblikovali svoje osobne uvide, o tome kako “nije dovoljno samo slušati već treba čuti” te kako je “suočavanje s istinom sadašnjeg trenutka” najteži, a istovremeno najvažniji korak razvoja. Puno je lakše okrenuti glavu od neugodnih istina. No, takvo ponašanje nas neće odvesti u bolje sutra. Preduvjet za bolje sutra *svjesno je prihvaćanje* situacije točno onakvom kakva ona jest.

2. *Razumjeti značaj pozitivne vizije ljepše budućnosti.* Živjeti na novi način, a da ga najprije ne zamislimo i poželimo jednostavno nije moguće. Nijedan predmet koji koristimo ne bi postojao da ga netko nije osmislio, nacrtao, proizveo i na kraju distribuirao kako bismo uopće došli do njega. Zato je *vizija novog*, onkraj trenutne stvarnosti, toliko važna. Ako je pored toga još i lijepa, ako joj doista vjerujemo, tada smo na dobrom putu da je pretvorimo u našu novu stvarnost.

3. *Učiniti nešto što nitko drugi nije.* Usudite se krenuti u smjeru svojih snova. Korak po korak. Polako ali sigurno. Na putu ćemo se vjerojatno susretati s drugačijim situacijama od onih uobičajenih.

4. *Ustrajati do cilja.* Što omogućuje ostvarenje rezultata? Neki kažu “usmjerenost cilju”, produktivnost. No, što nam daje snagu za ustrajnost i uspjeh? Ljubav prema poslu, prema poslanju i misiji, najveća je pokretačka snaga. Optimizam, znanje, uvažavanje, fleksibilnost, selekcija, upornost i



sve ono što opisujemo pojmom *pozitivna energija* važni su joj pomagači.

5. *Koji preduvjeti podržavaju takvu vrstu vodstva?* Sudionici su redom naglašavali psihološke i socijalne čimbenike dajući im primat pred materijalnim. Smatraju kako u njima leže veliki potencijali za uspješno vođenje ljudi. Primjerice, ako djelujemo tako da se ljudi osjećaju važnima, motivacija i inicijativa značajno im raste. Želimo li poticati kreativnost, moramo ljudima osigurati slobodu kako bi izrazili sebe izvan ustaljenih okvira. Važni preduvjeti uspjeha ogledaju se u pravu na greške, otvorenoj komunikaciji i mogućnosti da se poslovanju pristupa kao umjetnosti.

U timskom radu na radionici uslijedilo je drugo pitanje: *“Što najviše nedostaje našoj praksi? Što bismo htjeli imati?”*

1. *Hrabrost, sloboda i otvorenost.* Rečeno je kako nam najviše nedostaje hrabrosti za promjene, moći da pobijedimo strah od nepoznatog, spremnosti da se sami mijenjamo iznutra i slobodno razmišljamo, otvorenosti za tuđe ideje, kultura slušanja. Čini se da ljudi više ne slušaju jedni druge, već da svatko brine svoju brigu i muku.



Opterećeni smo zadovoljavanjem primarnih potreba. Međutim, što dolazi prije – egzistencija ili kreativnost?

2. *Svrha, vizija i vjera u budućnost.* Nedostaje nam jasna svrha, pronalaženje smisla u dnevnim aktivnostima, vizija ljepše budućnosti i usmjerenost na stvari za koje vjerujemo da mogu biti bolje. Želimo da nam cilj predstavlja izazov, a ne frustraciju i napor.

3. *Svjesnost o sebi i motivacija koja iz toga proizlazi.* Kada dublje zavirimo ispod hrabrosti i straha, vizije i cilja, nailazimo na pitanje:

Tko smo mi? Koliko se prihvaćamo i koliko strahujemo hoće li nas drugi prihvatiti? Kakvo li je naše samopouzdanje, ambicija i vjera? Koliko vjerujemo u sebe i u ono što želimo ostvariti? Znamo li što nas pokreće i što za nas ima smisao?

4. *Okrugženje koja podržava.* Što nam treba da se pokrenemo? Trebamo li lidera, osobu koja je u sebi već pronašla snagu, izvor inspiracije, svoju unutarnju vatru? Ili nam više trebaju ljepota i povjerenje, a teškoće su sve na što nailazimo?

Istina je kako smo na skupu uglavnom govorili o “nedostacima drugih i okruženja”. No, koliko smo daleko od toga da sami “budemo promjena koju želimo vidjeti u svijetu”? Duboko vjerujemo da će nas propitivanja idućih *qForuma* dovesti do sve dubljih uvida i spoznaja te posljedično tome, do preuzimanja odgovornosti na individualnoj razini kako bi se oslobodio lider u svakome od nas.

Treći qForum na temu “Vizija i misija” održat će se 10. svibnja 2012.

Prijavite se već sada, na stranici www.iedc.si/qForum. Požurite, broj sudionika ograničen!

qForum

Tema: **Vizija i misija**

Datum: **10. svibnja 2012.**

Mjesto: **Zagreb**

Link za prijave:

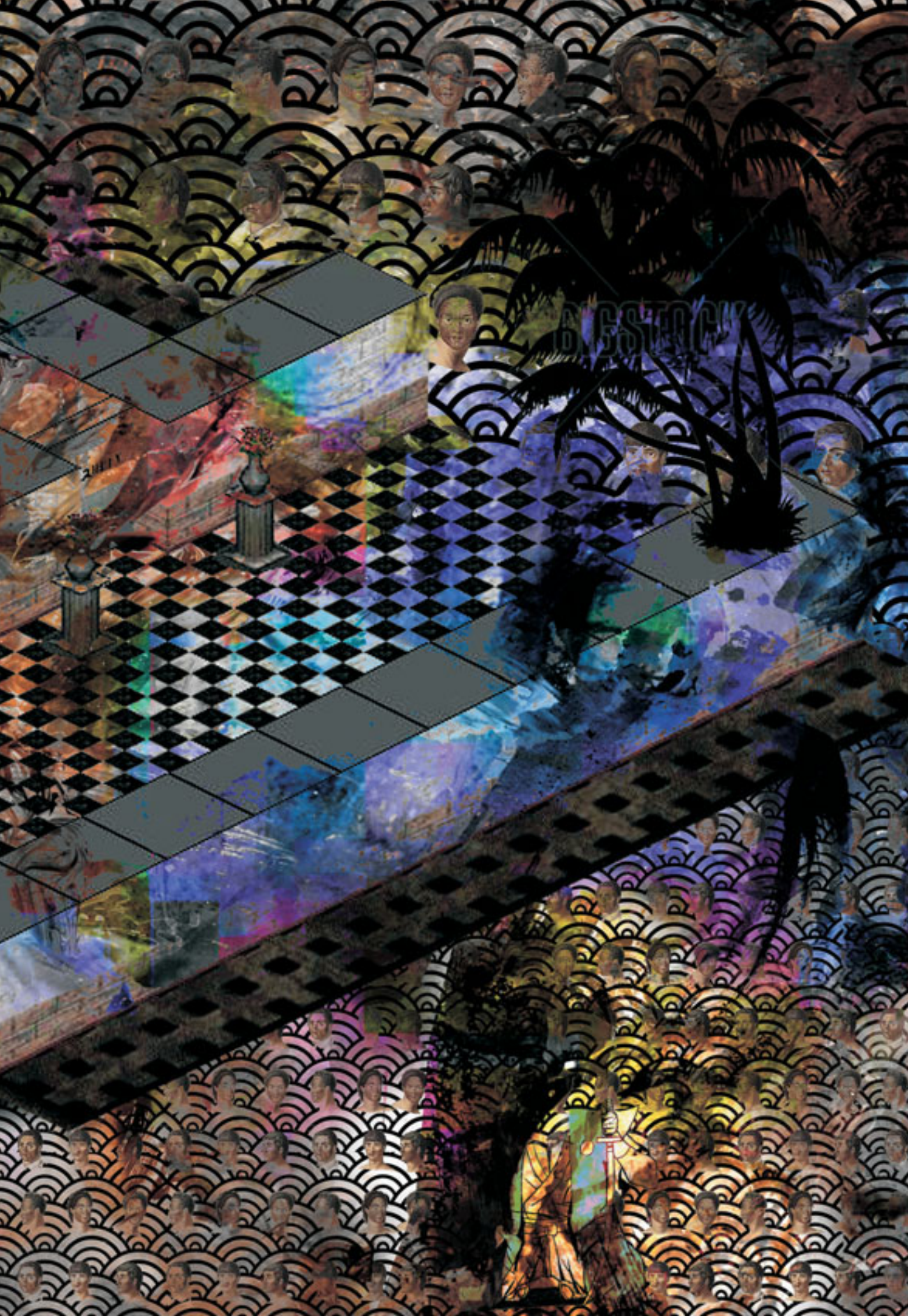
www.iedc.si/qForum



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

business.hr



Moć katalitičkih mehanizama

Jim Collins

Lideri i menadžeri uobičajeno sanjaju o velikim postignućima; jedni o tome kako će njihov brend postati slavijim od *Coca-Cole*, drugi o tome kako će pokrenuti najunosniju web stranicu u cijelom *cyber* prostoru, dok treći sanjaju o tome kako će tvrtka koju vode hrabro nastupiti na tržištu i pobijediti svoje najveće rivale. Dakle, lideri i menadžeri uglavnom vjeruju kako će se njihovi veliki snovi pretvoriti u realnost. U tu svrhu osvještavaju svoje *vizije*, komuniciraju i pokreću razne inicijative promjena. Osmišljavaju složene sustave nagrađivanja, formaliziraju administrativna pravila, propise i procedure. Riječju, u najboljoj namjeri generiraju nove slojeve sve složenije birokracije. Čudi li onda što se njihove ambicije rijetko kada ostvaruju?

No, opisanom procesu može se drukčije pristupiti. Proteklih godina proučavao sam jednostavnu, ali zato iznimno učinkovitu metodu upravljanja koja organizacijama znatno pomaže ostvariti ciljeve. Nazvao sam je *katalitičkim mehanizmom*. Katalitički mehanizmi krucijalna su veza između ciljeva i performansi; radi se o pokretačkim, antibirokratskim sredstvima za

ostvarivanje ciljeva. Drugim riječima, katalitički mehanizmi u odnosu na *viziju* su isto što i ključni elementi Ustava SAD-a za *Deklaraciju nezavisnosti* – sredstvo transformiranja velikih ambicija u konkretnu stvarnost. Katalitički mehanizmi osiguravaju realiziranje velikih, složenih i smionih ciljeva (prijevod eng. kratice BHAG, *big, hairy, audacious goals*, op. ur.)

Jednoga dana požalila se sestri, kojoj je zatim na um pala vrlo učinkovita ideja, katalitički mehanizam. Svaki put kada preuzme posao iznad određene razine prihoda – pristojne godišnje plaće – sestri mora platiti kaznu od 200\$. Uvidjevši koristi ovog plana kolegica je odmah pristala.

Otkada je dio svoje moći prenijela na sestru, kolegica je ponovno uspostavila kontrolu nad svojim životom. Danas rado prihvaća nove projekte, sve dok ne zaradi “pristojnu godišnju plaću”. Potom nove ponude razmatra iz posve nove perspektive (Dodatne projekte je preuzela samo u dva slučaja; oba previše unosna da bi ih odbila). Uistinu, katalitički mehanizam oslobodio

ju je zatrpanosti poslom pa je ubrzo počela volontirati u školi svoje djece. Čini se, zahvaljujući njegovoj neospornoj snazi, da će joj osmišljeni mehanizam još dugo vremena učinkovito služiti. Obzirom na rezultate, od njega neće tako lako odustati.

Bi li itko od njih uspio promijeniti život bez katalitičkih mehanizama? Možda bi uspio iako smatram da je tako nešto malo vjerojatno. Osobni katalitički mehanizmi posjeduju sve prednosti mehanizama koje primjenjuju organizacije: osiguravaju snagu i moć dobrim namjerama drastično povećavajući privrženost osobnim vizijama pa im time ne dopuštaju da ostanu neostvarene.

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



Translated and reprinted by permission of *Harvard Business School Press*. This article was originally published under the English title, *Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanism*, Jim Collins, July-August 1999. Copyright ©1999, by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved. This translation, Copyright © 1999 by the Harvard Business School Publishing Corporation.



Jim Collins, professor na *Stanford Graduate School of Business*, autor kultne knjige *Built to Last*, nositelj počasnog doktorata na *Peter F. Drucker Graduate School of Management*.

e-Račun

Od sada možete upravljati cjelokupnim procesom izdavanja, zaprimanja te arhiviranja računa na jeftiniji, brži i sigurniji način.

e-Račun će vam omogućiti:

- ▄▄▄▄ razmjenu računa elektroničkim putem
- ▄▄▄▄ potpunu kontrolu statusa računa
- ▄▄▄▄ sigurnu e-arhivu
- ▄▄▄▄ sniženje troškova
- ▄▄▄▄ povećanje produktivnosti i kvalitete poslovanja.

A graphic showing a white computer mouse with a green plant sprout growing from its cord. The text "čuvajte šume" is written in a curved path around the mouse and plant.

čuvajte
šume

Jedna manja tvrtka godišnje samo na administraciju potroši oko 60.000 listova papira. Jeste li znali da je za proizvodnju te količine papira potrebno uništiti čak 5 stabala? Korištenjem e-poslovanja doprinesite zaštiti šuma i očuvanju okoliša.



Oživjeti misiju: inspiracija s Dalekog istoka

Karen Ayas, Philip Mirvis

Što biste učinili kada bi vašu organizaciju poželjeli prožeti osjećajem duboke svrhovitosti, kako bi unaprijedili performanse i učinili nešto važno za svijet, nešto drugačije od svega poznatog? Kako bi razvojno iskustvo osmislili da to postignete, kada biste raspolagali adekvatnim resursima? U nastavku teksta saznat ćete na koji je način kompanija Unilever Bestfoods Asia, potpomognuta savjetima Karen Ayas i Philipa Mirvisa, autora ovog članka, pristupila izazovu. Prepoznavši poveznicu između osobnog iskustva (podijeljenog s drugim članovima tima) i korjenitih organizacijskih promjena, usmjerili su se na stvaranje “zajednice lidera” (eng. *community of leaders*) organizirajući studijsko putovanje u Indiju prepuno dubokih spoznaja. Iako specifičan, Unileverov eksperiment promijenio je živote sudionika iznjedriviši neke važna načela stvaranja svrhovite i posvećene organizacije koja se mogu i trebaju primijeniti na svaku tvrtku.

Paul M. Cohen, voditelj projekta

Općenito je poznato da vizija, misija i vrijednosti osiguravaju dionicima organizacije svrhovitost i vodstvo. Teoretičari znanosti menadžmenta i mnogi praktičari slažu se kako razumijevanje i predanost aspiracijama organizacije potiču u ljudima snažne osjećaje osobne svrhovitosti, povratno generirajući toliko potrebnu energičnost i poletnost za dugoročnu učinkovitost. Pa ipak, u mnogim slučajeva važne izjave ostaju tek mrtvo slovo na papiru, ispisano na plakatima i obješeno na uredskim zidovima, bez ikakvog

istinskog značenja ikome u firmi. Zbog toga što ih drže tek ispraznom retorikom, često se dešava da djelatnici – bilo individualno ili kolektivno – misiju ili bilo koju drugu zajedničku težnju ne žive u stvarnosti.

Nastojeći u Aziji izgraditi održiv i profitabilan biznis u industriji hrane i pića, kompanija Unilever Bestfoods (UBF) primijenila je novi pristup stvaranju autentične misije prožete osobnim vrijednostima. Proces je započeo bliskim povezivanjem direktora 17 neovisnih

pića uspjeti prenijeti poticajnu svrhu. Predanost, odgovornost i discipliniranost procvat će u prisustvu poticajne plemenite misije.

Idemo li možda predaleko kada kažemo da su lideri UBFA spoznali “*novi svijet u nastajanju*”? Predsjednik je zaključio putovanje uvjerljivim mislima o zajednički provedenom vremenu:

Izuzetno sam sretan i zadovoljan što se naši razgovori nisu odnosili na profite, marže, rezanje

troškova ili cijenu kapitala. Drago mi je da smo razgovarali o služenju, brižnosti i dijeljenju. Ovo je putovanje pokazalo da želimo brinuti o ljudima i pomagati im; u tome smo iskreni.

Uspijemo li to učiniti onako kako treba, ostalo će samo doći na svoje mjesto. Profiti će doći, sami od sebe, zato što se krećemo u pravom smjeru. Jednom kada strastveno krenemo davati vrijednost ovom svijetu, kada odbacimo egocentričnost i počnemo misliti na ljude, sve će sjesti na svoje mjesto. Samo od sebe!

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



Translated and reprinted by permission of SoL, Society for Organizational Learning, 2007., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Bringing „Mission“ to Life* in *Reflections* magazine.



Karen Ayas, izvanredna profesorica strateškog menadžmenta na *Erasmus University, Rotterdam School of Management* i *Babson College*, bivša glavna urednica stručnog časopisa *Reflections*.



Philip Mirvis, doktor znanosti na području organizacijske psihologije, istraživač i poslovni savjetnik za procese opsežnih promjena velikih sustava. Izvanredni profesor na *University of Michigan's Graduate School of Business*, *London Business School* te na *Jiao Tong University* u Shanghaiu. Autor je i koautor osam knjiga od kojih je najpoznatija *Beyond Good Company*.

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

in Life

Oživite...

poruke i promišljanja vodećih svjetskih
stručnjaka za liderstvo i menadžment

Sudjelujte...

na interaktivnim radionicama
"qLife in Life"

Podijelite...

svoje ideje, misli i iskustva

Učinite...

vaše organizacije učinkovitijima

Pozivamo Vas na radionice "qLife in Life"

+385 1 3040 960
gentis@gentis.hr



Powered by Gentis

Komentar

Tex Gunning

U pokušaju da transformiramo organizaciju iz “prosječne” u “uspješnu”, a potom u “izvršnu”, naučili smo nešto posve jednostavno. Prosječni lideri brinu se o sebi i svojim. Uspješni lideri brinu se o sebi, svojim, ali i o drugim ljudima. Izvršni lideri čine sve to i još puno više. Oni žarko žele učiniti svijet boljim mjestom.

Slično tome, prosječne organizacije brinu o sebi i svojim – direktnim dionicima poput djelatnika, lidera, menadžera, dioničara i dobavljača. Uspješne organizacije brinu se o svojim dionicima, ali i o drugim subjektima zajednice. Izvršne organizacije brinu se o svojim dionicima i zajednici koja ih okružuje, ali osim toga žarko žele promijeniti svijet, ostaviti ga boljim mjestom nego što je bio kada su ga zatekli.

Želimo li služiti čovječanstvu, ne moramo to više činiti samo kroz nevladine udruge i neprofitne organizacije. Štoviše, angažmanom u *Unileveru* i *UBFA* moguće je znatno snažnije i učinkovitije utjecati na okruženje. Prestanemo li našu svrhu ograničavati na brigu o dionicima, šireći je na dobrobit Azije i svijeta, moći ćemo svoju osobnu misiju ispuniti kroz poslovanje tvrtke.

Velike kompanije nevjerovatno su učinkovite kao sredstvo za provođenje raznih aktivnosti. Donesemo li odluku – a radi se o slobodnom izboru – da je *osnovna svrba* našeg poslovanja “doprinijeti fizičkom, nutritivnom i ekonomskom blagostanju

ljudi u Aziji”, tada automatski svi postajemo “volonteri”. Plaćeni volonteri. A kada smo vođeni zajedničkom misijom, trebamo manje pravila za upravljanje poslom. Kada bi u svakodnevnom radu dijelili zajedničke vrijednosti, mnoga bi pravila, procedure i raznorazni treninzi u trenu postali irelevantni.

Na koji način implementirati intenciju da pozitivno utječemo na svijet? Posjeti zajednicama Indije sve nas isto uče: *moramo se kontinuirano osobno razvijati kako bi unaprijedili kvalitetu vlastite svijesti*. Tek tada ćemo moći “vidjeti stvari na novi i drukčiji način”, potisnuti negativne reakcije i činiti slična “čuda”. Meditacijom – bilo jogom, individualnim ili kolektivnim reflektiranjem – svaki čovjek zadržava britkost uma i propituje se: “Jesu li moji postupci ispravni ili nisu?” Služenje zajednici podsjeća nas na naše vlastito humano podrijetlo. Podsjeća nas u čemu jedino istinski uživamo: skrbiti za druge i davati drugima.

Meni osobno, najveći je uvid spoznaja kako svrhoviti biznis svrhovitih namjera

osigurava ljudima *smislenost* pa mu se oni zato spremno pridružuju. Smatram da će nas usklađivanje s ovom idejom odvesti u pravom smjeru. Tek tada ćemo stvoriti prave temelje na kojima se dalje može graditi. Tek tada možemo razgovarati o “društvenoj odgovornosti” tvrtke koja, važno je to reći, nije nešto što se čini “uzgred sa strane”. Moramo naučiti povezati se sa zajednicom i istinski se o njoj brinuti.

Nakon povratka sa studijskog putovanja, osjećali smo snažnu potrebu učiniti organizaciju *osjetljivijom* na okruženje. Međutim, ne smijemo pritom zaboraviti na ekonomski rast i financijsku stabilnost. Navedene zahtjeve ni na koji način ne doživljam kontradiktornim. Doista je moguće izgraditi društveno odgovornu i socijalno osjetljivu tvrtku koja u jednakoj mjeri brine o svojim dionicima, zajednici u okruženju i svijetu u cjelini, istovremeno generirajući dovoljnu količinu bogatstva kako bi mogla održivo rasti. Sve ovisi o našim mentalnim modelima.

Prevladavanje velikog jaza između trenutne stvarnosti i vizije budućnosti započinje s našim *intencijama*. Jednom kada ih jasno definiramo, otvaraju nam putove do realizacije vizije. Primjerice, radili smo na projektu

razvoja novih proizvoda za poboljšanje mentalnih i fizičkih kapaciteta djece namjeravajući ga koristiti u najsiromašnijim regijama Azije. Nažalost, tradicionalni poslovni model nije nam ostavio prostora učiniti to na profitabilan način. No, u trenutku definiranja misije, “*svijet se otvorio*”! Baš kao što su to Karen Ayas i Philip Mirvis sjajno primijetili, iznenada smo počeli otkrivati posve nove, fantastične resurse u vidu milijunskih donacija, besplatne distribucije i institucionalnih istraživača koji su spremno rješavali naše probleme.

Uspijete li izgraditi biznis *svrhovitog* i *smislenog* outputa, produktivnost će se povećati, promišljanje razbistriti, a djelovanje uskladiti. Stvorit ćete kongruentnu organizacijsku kulturu utemeljenu na vama bitnim vrijednostima i vrlinama. Sve to djelovat će na ljude, na njihovu britkost, predanost i usmjerenost na svrhu koja će značajno nadilaziti posvećenost drugih. Takva vrsta organizacije odgovarat će univerzalnim ljudskim potrebama, poticati nas na iskrenost i kontinuirano propitivanje: “Jesmo li doista na pravom putu?”

Lideri novog naraštaju moraju redefinirati svrhu i smisao biznisa.



Tex Gunning, bivši predsjednik Uprave *Unilever Bestfoods Asia*. Član skupine *Call-of-the-time-dialogues* koja okuplja četrdesetak vodećih svjetskih znanstvenika i praktičara na području liderstva i menadžmenta. Koautor je knjige *To the Desert and Back: The Story of the Most Dramatic Business Transformation on Record*. Trenutno obnaša dužnost predsjednika Uprave *AkzoNobel Industrial Chemicals*, svjetskog lidera u proizvodnji industrijskih boja i premaza.



ADRIA GRUPA

FACILITY MANAGEMENT



- USLUGE TEHNIČKOG I INFRASTRUKTURNOG UPRAVLJANJA I ODRŽAVANJA POSLOVNIH I TEHNIČKIH OBJEKATA,
- PROPERTY MANAGEMENT
- ENERGY MANAGEMENT
- CAFM MAXIMO IBM

EN 16001:2009



- PRUŽANJE UGOSTITELJSKIH USLUGA I PRIPREMA TOPLIH OBROKA UNUTAR KOMPANIJA ILI USTANOVA
- CATERING USLUGE / ORGANIZACIJA DOMJENAKA, VJENČANJA...



- ISPITIVANJE STROJEVA – UREĐAJA S POVEĆANIM OPASNOSTIMA
- IZRADA PROCJENE OPASNOSTI
- IZRADA PLANOVA EVAKUACIJE, ZAŠTITA NA RADU I DR.



ORGANIZACIJA I REALIZACIJA SLJEDEĆIH USLUGA:

- TOPLI NAPICI
- HLADNI NAPICI
- SENDVIČI, RAZNE SLASTICE
- KREKERI I SLIČNO



- ČIŠĆENJE I ODRŽAVANJA UNUTARNJIH PROSTORA
- ČIŠĆENJE I UREĐENJE OKOLIŠA
- ČIŠĆENJE, IMPREGNACIJA FASADA I PRANJE STAKLENIH POVRŠINA
- DEZINFEKCIJA, DEZINSEKCIJA I DERATIZACIJA



ADRIA
ZAPOSLENICI
D.O.O.

- AGENCIJA ZA PRIVREMENO ZAPOSŁJAVANJE
- POSREDNIŠTVO U ZAPOSŁJAVANJU
- SEZONSKA POTREBA ZA RADNICIMA
-

PREKO 1200 ZAPOSLENIKA VAM STOJI NA RASPOLAGANJU NA CIJELOM PODRUČJU REPUBLIKE HRVATSKE

Adria grupa d.o.o.
Heinzelova 53a
10000 Zagreb, Hrvatska
tel: 01 2359 999,
fax: 01 2359 920,
e-mail: info@adria-grupa.hr
web: www.adria-grupa.hr

Komentar

Peter M. Senge

Prethodni članak trebao bi postati orijentiranjem liderima i menadžerima pred izazovom pronalazjenja istinski *poticajne misije i svrsishodnosti* – ne zato što odgovara na pitanja ili rješava probleme već zato što sjajno pozicionira proces u određeni “kontekst”. Ovaj kratki članak uklanja sveprisutnu, destruktivnu i dugotrajnu konfuziju o naravi misije (svrhe) u poslovanju. Autori Ayas i Mirvis pomažu u tome, ne tako što nam prenose nešto novo, već tako što nam prenose nešto *stvarno*.

Kao prvo, misija je *osobna i neposredna*. Ona nije apstraktna. Paradoksalno, nije čak ni usmjerena na budućnost. Svrhovitost je intrinzična sadašnjosti, obilježava situaciju kada sam *Ja* svjestan da ono što činim doista ima smisla. Povezati se sa širom ili zajedničkom svrhom moguće je samo onda kad sam svjestan svoje osobne svrhe, kada mi je jasno “tko sam ja i koja je svrha mojeg postojanja” kako je to lijepo rekao jedan od članova UBFA.

Drugo, misija je *aktivna i konkretna*. Iako osjećaj svrhovitost naša trenutna djela povezuje sa željenom budućnošću, u trenutku pokušaja da ga konceptualno razumijemo, nestaje u oceanu apstraktnih simbola, “srdajčnih i neodređenih osjećaja”. Radi se o problemu svojstvenom svakoj izjavi o misiji ili svrsi. Jednostavno rečeno, semantika

je pogrešna jer misija uopće nije “izjava”. Snagu misije ne može se obuhvatiti simbolima ili riječima. Misija je imperativ, potreba koju osjećamo “iznutra prema van”, manifestirana u djelima za koje osjećamo da ih moramo učiniti, neovisno o poteškoćama i nesigurnosti koje s time dolaze.

Treće, *misija nas povezuje*, jedne s drugima i sa širim svijetom. Glavni razlog distanciranja pragmatičnih institucija, posebno javnog i poslovnog sektora, od ozbiljnog rada na misiji leži u njihovom strahu od istinskog zajedništva. Očekujem da će mnogi lideri i menadžeri javnog i poslovnog sektora osobne komentare članova UBFA procijeniti “neprimjerenim ozbiljnom biznisu i gospodarstvu” budući da “previše otkrivaju”, da su “suviše emotivni”, da sudionike čine “pretjerano ranjivima” i “suviše

humanima”. Povezanost nije ugodna. Spoznati “dublji smisao života”, kao što je to rekao jedan od članova UBFA, sugerira kako naš osjećaj svrhovitosti, prije sadašnjeg trenutka, nije baš bio dubok, možda čak i površan. Žele li se uopće institucije našeg društva otvoriti prema sličnom preispitivanju duše? Mnogo je ugodnije i sigurnije ne mariti o tome baveći se i dalje uobičajenim: voditi djelatnike prema zadanim kvartalnim ciljevima traženog profita. Dobra vijest (ili loša, zavisno od perspektive) nam kazuje: uobičajeni pristup (eng. *business-as-usual*) više ne funkcionira! Potrošen je, ne donosi više očekivane rezultate. Kvartalne ciljeve traženog profita ostvarivati će samo one tvrtke koje se drznu hrabro otisnuti u neistražene suptilne sfere novih pristupa i alata menadžmenta.

Četvrto, možda i najradikalnije, misija zahtijeva *izravni kontakt s vanjskim svijetom* na način koji ljudima uglavnom nije poznat. “Studijska putovanja” na koja grupe poput *Unileverovog* UBFA tima sve češće kreću naizgled su bezazlena, sve dok sami ne pokušate slično. Mnogi ljudi potvrdili su kako su im ona istinski promijenila živote. Iskustvo iz prve ruke u “naslućivanju” (eng. *sensing*) realnosti – blokiranju našeg racionalnog intelekta kako bi izravno iskusili stvarnost poslovnog okruženja - ničim se ne može zamijeniti! Ljudi nisu brojke. Služiti ljudima podrazumijeva izravno ih poznavati, razumjeti okolnosti njihovih života jer upravo tamo, unutar tih okolnosti, biznis može pridonijeti. Misija određuje mjesto organizacije u širem svijetu i način na koji će mu ona pridonijeti.

Nedavno sam saznao kako je jedan od najučinkovitijih programa *World Banka* osmišljen kada se uprava iz Washingtona uputila na jednotjedno studijsko putovanje u Bangladeš, Etiopiju i Guatemalu. Prije

toga, na razne su načine pokušavali “pomagati” tamošnjem stanovništvu, a da ih pritom uopće nisu poznavali. Ništa nisu znali o njihovoj snalažljivosti i domišljatosti koja im je pomogla preživjeti u teškim okolnostima. Ništa nisu znali o njihovim pričama i pjesmama, niti su išta znali o njihovim strahovima i sumnjama. Jedan od lidera o tome je rekao: “Morao sam osobno dokučiti kako izgleda realnost siromaštva”. Vjerujem kako dio priče o menadžerima UBFA koji pomažu masiranjem u centru Majke Terezije u Kolkati, pažljivim čitateljima jasno stavlja do znanja da istinska snaga misije proizlazi upravo iz tog prisnog kontakta bez kojeg se pomoć Indiji nikada ne bi realizirala.

Više je razloga što se ideje iznesene u ovom tekstu čine oprečnima mainstream menadžerskoj praksi. Najvažnija je, bez ikakve dvojbe, duboko ukorijenjena ideja kako je jedina prava svrha biznisa stvaranje novca. Unatoč elokvenciji misije i izjave o vrijednostima, ljudi u organizacijama na njih uglavnom drukčije gledaju negoli autori stručnog teksta Ayas i Mirvis. Ljudi uglavnom doživljavaju biznis, kako je to sjajno rekao Arie de Geus, *strojem za proizvodnju novca*. Što se onda može učiniti u kontekstu *jaza* retorike i stvarnosti? U idealnom slučaju jaz ih može potaknuti da se posvete izgradnji odgovornijeg biznisa i odgovornijih institucija. Nažalost, u većini slučajeva dešava se suprotno; procjep generira duboki *cinizam*. Kada se menadžeri, vjerujući da je zarađivanje novca jedini razlog postojanja njihove tvrtke, upuste u diskusiju o misiji i vrijednostima, dodatno ojačavaju vjerovanje djelatnika kako se uzvišenom retorikom služe isključivo radi vještog manipuliranja.

Vjerujem kako se i sam UBFA, kao dio velikog međunarodnog poslovnog sustava

mного prisnije povezanog s brojkama nego sa svrhom, suočio s istim dilemama. Svoja financijska izvješća i dalje moraju redovito dostavljati dionicama, poput svakog drugog dioničkog društva. Na svakog lidera i menadžera posvećenog implementaciji uzvišene misije dolazi više njih koji se i dalje pitaju: “Kakve sve to ima veze s našim poslovanjem?”

Međutim, nedvojbeno je kako je *Unilever*, kao malo koja multinacionalna kompanija, ozbiljno krenuo u promjene. Suraduje s velikom međunarodnom NGO kako bi izradili neovisnu studiju procjene društvenog utjecaja njihovog biznisa u južnoj Aziji.

Osim toga, ulazi u partnerstva s brojnim drugim kompanijama, NGO te lokalnim i nacionalnim vladama kako bi unaprijedili održivost globalnih prehrambenih lanaca. U tekstu *Ožvjetiti misiju: inspiracija s Dalekog istoka* autori Ayas i Mirvis opisuju konflikte i promjene na strateškoj i operativnoj razini u kompaniji UBFA. Njihov bi se rad trebao tretirati kao “priča o početku”, radije negoli o završetku; kao priča o razvoju istinskog osjećaja usmjerenosti, radije negoli o planovima i ostvarenim rezultatima. Smatram je veoma važnom jer kako kaže jedna mudra poslovice: “Ako ne znamo kuda želimo ići, svaka će nam destinacija biti dobra!”



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”.



Vodič prema moralnoj svrsi za realiste

Nikos Mourkogiannis

Dobro je poznato da performanse predsjednika uprave i njegovih bliskih suradnika određujuće utječu na dugoročnu profitabilnost tvrtke. Stoga se ključno pitanje samo po sebi nameće: “Kako funkcioniraju, čime se bave i što rade vrhunski timovi lidera? Na koji način neprekidno uspijevaju održavati konkurentsku prednost?”

Iako odgovori na postavljena pitanja u ovom slučaju nisu posve očigledni, nakon pomnijeg promatranja ipak postaju jasniji. Dugoročno najuspješnije tvrtke jesu one u kojima ljudi *kontinuirano, odlučno i dosljedno* inoviraju razvijajući *visoko-kvalitetne odnose*. Zadatak lidera sastoji se u neprekidnom poticanju takvog načina rada i ponašanja. Osobe pri vrhu organizacijske piramide koje funkcioniraju na opisani način ne treba smatrati mađioničarima. Svjesno ili ne, naučili su primijeniti posebni konceptualni alat koji im osigurava da inspiriraju i vode tvrtku prema trajnoj konkurentskoj prednosti.

Spomenuti konceptualni alat naziva se “moralna svrha” (eng. *moral purpose*, op. prev.). Moralna svrha je vrednota koja u trenutku artikuliranja apelira na urođeni osjećaj pojedinaca ili grupe o tome što je ispravno ili vrijedno činiti. Uzmimo za primjer Sama Waltona koji je po mnogim karakteristikama spadao u “teške” poduzetnike. Tome usprkos, u *Wal-Martu*, kompaniji koju je Sam osnovao, zarada je oduvijek bila na drugom mjestu, iza moralne svrhe koju se može opisati izjavom *ponuditi kupcima dobar posao*. Posežući za prirodnom sklonosti iskazivanja pozitivnih osjećaja prema

Ako je vaša moralna svrha "heroizam" drugi će vas primarno poštovati radi vaše snage i učinkovitosti. Odabirom svrhe *heroizma* organizacije moraju znati da svoj ugled neće poboljšati altruizmom ili višom razinom kvalitete. Vlasnik *Microsofta*, kompanije poznate po dominaciji u svojoj industriji, sa suprugom je pokrenuo zakladu *Bill & Melinda Gates Foundation*. Izumitelji proizvodnog koncepta "pokretne trake", *Ford Motor Company*, kupili su *Jaguar*, proizvođača koji se ističe elegantnim ručnim radom, dakle posve drukčijim pristupom proizvodnji automobila. Međutim, takvi i slični pokušaji širenja horizonata nisu polučili značajnije rezultate jer njihovoj svrsi najbolje pristaje kvaliteta *borbenosti*; mlade aviokompanije u usponu poput *Southwesta* vješto koriste moralnu svrhu heroizma slabeći njome samodopadne, već duže vrijeme altruistične aviokompanije koje su lojalnost klijenata počele uzimati zdravo za gotovo. Lideri herojskih kompanija učinkovitost postižu uz pomoć kontrole; izjava legendarnog Jacka Welcha "uzmite sudbinu u svoje ruke ili će to učiniti netko drugi" primjer je heroične strategije koja traži *opseg*, barem takav *opseg* koji osigurava dominiranje određenom tržišnom nišom. Ne možete li postati liderom ili barem prvim sljedbenikom unutar određene tržišne domene, što je Welch pokušavao postići sa svakim pojedinim biznisom GM-a, vjerojatno nećete uspjeti realizirati korisnosti ove moralne svrhe. Iako trenutno ne morate tamo biti, svakako morate razviti pouzdanu strategiju koja će vas tamo odvesti.

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



Translated and reprinted by permission of **strategy+business**. This article was originally published under the English title: *The Realist's Guide to Moral Purpose*, Nikos Mourkogiannis, Winter 2005. Copyright ©2012. by **strategy+business**.

strategy+business



Nikos Mourkogiannis, autor knjige *Purpose: The Starting Point of Great Companies* koju su ugledni časopisi *Strategy+business*, *Fast Company*, *Leadership Now* i 800-CEO-READ 2006. godine proglasili "poslovnom knjigom godine" u svijetu.

IBM Hrvatska pobjednik 5. natjecanja u rješavanju poslovnih slučajeva (CSC)

IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

Dana 15. i 16. veljače u zagrebačkom hotelu Antunović, u organizaciji hrvatskog Alumni kluba IEDC-Poslovne škole Bled, održano je tradicionalno dvodnevno "Natjecanje u rješavanju poslovnih slučajeva", tzv. Case Study Competition (CSC). Na natjecanju su sudjelovali predstavnici sedam hrvatskih tvrtki: Cemexa, Francka, Hrvatske pošte, IBM Hrvatska, Iskona, Končara i Podravke.

Natjecanje koje već petu godinu za redom organizira IEDC Alumni klub Hrvatska ove je godine održano na temu "Izrada marketinškog plana poduzeća suočenog s višegodišnjim padom tržišnog udjela"; poslovni slučaj odabrao je IEDC Alumni klub Hrvatska u suradnji s IEDC-Poslovnim školom Bled. Sedam timova vodećih hrvatskih tvrtki nakon dva dana kontinuiranog rada predstavilo je svoja rješenja profesoru i stručnom žiriju koji su odlučili da je IBM Hrvatska najbolje riješio zadani poslovni izazov.

"IEDC međunarodna je poslovna škola s mrežom alumni klubova u 14 europskih država, dok je onaj afrički, 15. po redu, trenutno u osnivanju. Stoga ćemo natjecanje u rješavanju poslovnih slučajeva ove godine proširiti s Hrvatske i na druge države. Finalno natjecanje Global IEDC Case Study Competition organizirat ćemo 18. i 19. rujna na Bledu," ističe **prof. dr. Danica Purg**, dekanica i direktorica IEDC-Poslovne škole Bled.

"Pobjednički tim iznimno je kvalitetno strukturirao tri ciljana tržišna segmenta, te za svaki posebno izradio razvojni program, troškovnu strukturu i koristi za tvrtku. U dobro pripremljenim prezentacijama jasno su pokazali kako će inovativno upravljanje marketinškim troškovima osigurati porast tržišnog udjela", istaknuo je ugledni međunarodni stručnjak **prof. dr. Randy Kudar**.

"Case Study Competition smatramo iznimno poučnim iskustvom. Konstruktivne upute članova žirija puno su nam pomogle u ostvarenju željenog rezultata. Pobjeda je potvrdila ispravnost našeg pristupa analizi slučaja i pripremi strategije. Veoma smo sretni i ponosni postignutim!" naglasili su **članovi pobjedničkog tima**.

"Glavna svrha natjecanja usavršavanje je sposobnosti analitičkog promišljanja i timskog rada mladih perspektivnih menadžera, metodom rješavanja konkretnih poslovnih situacija," kažu **Tomislav Čorak, Goranka Padavić i Bojan Mati**, članovi organizacijskog odbora IEDC Alumni kluba Hrvatska.

IEDC Alumni klub Hrvatska okuplja diplomante IEDC-Poslovne škole Bled kako bi u zajednici mladih hrvatskih lidera i menadžera promovirao značaj poslovne edukacije i cjeloživotnog učenja. U namjeri da hrvatskoj javnosti demonstrira naprednu metodologiju učenja i njene koristi za mlade menadžere, hrvatski IEDC Alumni klub je 2008. godine organizirao 1. natjecanje u rješavanju poslovnih slučajeva. Radi iznimnog uspjeha i velikog interesa sudionika, okupljanje u Hrvatskoj postalo je u međuvremenu tradicionalno.



Po završetku finalnih prezentacija svih timova, voditelj natjecanja, prof. dr. Randy Kudar, profesor emeritus na kanadskoj Richard Ivey School of Business i na IEDC-Poslovnoj školi Bled, proglasio je pobjednika: **IBM Hrvatska**, u sastavu **Ema Logue, Adrian Gjergizi, Ivana Janković, Zrinko Mikić i Tihomir Cirkvenčić** najbolje je riješio zadani poslovni izazov.



IEDC - Poslovna škola Bled
Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija;
tel.: +386 4 5792 500; info@iedc.si
www.iedc.si



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...

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

