



Gary Hamel osnivač je i predsjednik uprave Strategosa, konzultantske tvrtke usmjerene na strateško planiranje. Profesor je strateškog menadžmenta na *London Business School*. Suradnik je magazina *Harvard Business Review*, *Fortune* i *Wall Street Journal* u kojima često objavljuje svoje tekstove. Autor je best-selera *Competing for the Future*.



C. Otto Scharmer redoviti je profesor na MIT-u, SAD, i izvanredni profesor pri *Center for Innovation and Knowledge Research*, Helsinki. Suosnivač je SoLa, Društva za organizacijsko učenje i ELIASa, programa za razvoj liderstva pri UN Global Compact.



*A School with a View*

Powered by:

IEDC – Bled School of Management

## Razgovor s Garyjem Hamelom

C.O. Scharmer

**C. Otto Scharmer (COS):** Koja su najvažnija, suštinska pitanja kojima se bavite u vašem radu?

**Gary Hamel (GH):** Kao i svi drugi stručnjaci koji se bave strategijom, mislim da se ključno pitanje odnosi na to kako ostvariti uspjeh i stvarati dobit. Konkretnije, suštinsko pitanje u mojem radu odnosi se na pripremu tvrtke za budućnost i otvaranje prostora za strateški zaokret bez ulaženja u krizne situacije. Dakle, kako pokrenuti revitalizaciju tvrtke, bez da čekamo da ona upadne u poteškoće? Naime, većina "studija slučaja" na koje se oslanjamo govori nam o krizi i transformaciji. Jedan predsjednik uprave dovede tvrtku u krizu, da bi zatim došao novi lider koji ju pokušava spasiti. Tako je npr. Jack Welch spasio *General Electric*. Nisam posebno zainteresiran za preokrete ili transformacije. Mislim da je to stara priča; recepti o tome kako to učiniti su vrlo jasni. Ono što je zapravo interesantno je sljedeće: kako spriječiti kompanije da se uopće nađu u krizi? Prema mom mišljenju, da bi se to ostvarilo potrebna je sposobnost "stalnog odučavanja" (*eng. continual unlearning*) i stalnog učenja o budućnosti.

**COS:** Imajući u vidu navedeni niz pitanja, koji su najvažniji nalazi?

**GH:** Prije svega ne bih koristio riječ "nalaz" u vezi mojih istraživanja, zato jer se ona ne temelje na empirijskim osnovama, barem ne u tradicionalnom smislu. Ja nisam praktičar, ja sam teoretičar. Razmišljam o načinu na koji svijet funkcionira. Ne provodim istraživanja u tradicionalnom smislu, na velikim uzorcima, no svaki podatak do kojeg dođem, neovisno o tome da li je objavljen u *Frankfurter Allgemeine Zeitungu* ili u *Wall Street Journalu* smatram značajnim. Sve su to podaci.

Svoj doprinos vidim u razvoju "novih pogleda" i novih perspektiva. Smatram kako je to puno bliže istraživačkim aktivnostima usmjerenim na stvaranje teorije, negoli na njeno testiranje. Čini mi se kako vrijednost istraživanja nije povezana s kvalitetom testiranja, sve do točke pronalazjenja evidentnih



nalaza, već pravu vrijednost istraživanja vidim u stvaranju "novih pogleda" koji ljudima mogu osigurati novi način gledanja na stvarnost.

Promotrimo li rad Petera Sengea, vidimo da je on razvio koncepciju organizacijskog učenja kao "novog pogleda". Svjesno promišljanje o procesu akumuliranja znanja unutar velikih organizacija ustvari jest "novi pogled". U tom kontekstu, svoj doprinos drugačijem promišljanju vidim u osvješćivanju važnosti kompetencija organizacije. To bi bio jedan doprinos.

Drugi doprinos vidim u osvješćivanju činjenice kako se suparništvo ne odvija isključivo u domeni tržišta i proizvoda. Subjekti konkuriraju jedni drugima i u domeni *predviđanja* - odnosno kreiranja stavova o budućnosti. Konkuriranje se događa i u domeni *prilika za ostvarivanje budućeg razvoja*, kao i u domeni *privlačenja i zadržavanja* značajnih partnera i komplementarnih resursa koji se nalaze izvan kompanije. Općenito gledano, kada govorimo o konkurenciji, u 99% slučajeva mislimo na konkuriranje cijenom unutar postojećeg tržišta, borbu za klijenta i slično. Prema mojem mišljenju, u mnogim sredinama i u mnogim industrijama, navedeno predstavlja samo djelić ukupnog suparništva. Osobni doprinos vidim upravo u skretanju pažnje javnosti na ova pitanja.

Sljedeći doprinos je koncepcija "*elastičnosti*". Iako tako ne izgleda, teorija kompleksnosti nam ukazuje da vitalnost neke organizacije ne proizlazi iz sklada, iz ravnoteže, već iz neravnoteže. Situacija u kojoj prevladava nesklad, neravnoteža ili jaz između resursa i aspiracija, preduvjet je vitalnosti korporacije.

Također postoji doprinos koji se odnosi na usmjeravanje pozornosti prema problemu "što činiti kako bi stvorili novi konkurentski prostor?" To je ono što nazivam *upravljanje migracijskim putevima*: stvaranje koalicija, nametanje standarda, okupljanje komplementarnih resursa, razvoj

kompetencija, istraživački i eksperimentalni marketing. Sve je to potrebno kako bi se ostvarila vizija budućnosti. Eto, to su neki od doprinosa...

**COS:** Koje značenje ima pojam "organizacija", a koje "strategija"? U kakvom su oni odnosu?

**GH:** Pojam "strategija" bih definirao kao organizirano, svrhovito zajedničko djelovanje usmjereno ka stvaranju ekonomskog blagostanja i individualne svrhe. Odnosi se na ljude, pojedince u organizaciji. Stoga smatram kako organizacije ne mogu biti dugoročno održive bez osjećaja svrhovitog usmjerenja. Velika prednost čovjeka pred drugim bićima jest njegova sposobnost utjecaja, promjene okruženja, mijenjanja postojećeg i stvaranja novog. No, čovjek u tom procesu mora znati što želi stvoriti. Mislim da su granice između pojmova "strategija" i "organizacija" poprilično zamagljene. Dozvolite mi da to kažem na drugačiji način. Te dvije koncepcije su u tolikoj mjeri međuovisne da se o njima gotovo i ne može razgovarati kao o dvjema različitim kategorijama. Za mene je to jedna te ista stvar. No, reducirate li strategiju na planiranje, a organizaciju na strukturu, tada možemo govoriti o različitosti. S druge strane, ako pak razmišljate o strategiji kao o suštinskom procesu kumuliranja novih vrsta znanja, te o organizaciji kao o suštinski zajedničkoj svrsi, tada linija podjele opet nije tako jasna.

Tijekom posljednjih 10-15 godina strategija je bila puno bliža marketingu i ekonomici. Mislim da će se u godinama koje su pred nama strategija sve više približiti *organizacijskom ponašanju* i *kognitivnoj teoriji*. Naravno, to je samo predviđanje, vidjet ćemo kako će se stvari razvijati. No, jedan od problema je taj što mnoga stara pojašnjenja više ne služe svojoj svrsi. Implementacija strategije vs. formulacija strategije. Centralizacija vs. decentralizacija. Poslovne jedinice vs. kompetencije. Mislim da smo postali zarobljenici vlastite tipologije i vlastitih riječi. Dio naših namjera s knjigom *Competing for the Future*, te budućih namjera odnosi se na stvaranje nekog novog jezika koji nadilazi tradicionalne kategorije.

**COS:** Izrazili ste ideju o svrsi. Smatrate li novonastalu koncepciju strategije uopće strategijom?

**GH:** Kada ju vidimo, svi znamo da je riječ o "strategiji". Primjerice, za kompaniju *Virgin Atlantic*

*Airways* možemo kazati kako ima strategiju, zar ne? Za *Swatch* isto možemo reći da ima strategiju. Možemo opisati elemente njihovih strategija, način usklađivanja tih elemenata, razloge zbog kojih su njihove strategije konzistentne te zašto stvaraju profit. To je metoda koju koristimo u poslovnim školama: "Raščlanimo nečiju strategiju i analiziramo zašto ona funkcionira." To je ostvarivo uz pomoć pristupa "Pet sila". One vam omogućuju da, jednom kada imate strategiju, shvatite kakav će profit ta strategija stvarati. Planiranje razumijevamo kao proces. No, znamo da planiranje ne stvara strategiju.

S tim u vezi, Henry Mintzberg je oduvijek bio u pravu. Planiranje stvara samo planove. Tražiti od planera da napravi strategiju isto je kao da od zidara zatražite da napravi Michelangelovu skulpturu Pietà. To se zasigurno neće dogoditi. U tome i jeste problem što strategiju možemo prepoznati samo nakon što se ona ostvari. Iako imamo razrađene procese planiranja, svi znamo da oni neće stvoriti strategiju. Slušate li Henryja Mintzberga, on će vam reći kako jednostavno rješenje za tu situaciju ne postoji. Mintzberg govori o "strategijama u nastajanju", te se onda logički nameće pitanje kako povećati šanse za stvaranje interesantne, održive i profitabilne "strategije u nastajanju" u nekoj organizaciji? Da li je možda strategija proizvod nečijih zdravstvenih problema, zbog kojih ljudi ne mogu spavati, pa se tako u noćima rađaju duboki uvidi o mogućem razvoju? Doista ne znam. Mala tajna cijele industrije vezane uz pojam "strategija", od poslovnih škola do savjetničkih tvrtki, jest ta da ustvari nemamo pravu teoriju stvaranja strategije. Ne znamo odakle strategije dolaze. Stoga mislim da je ključno pitanje: kako povećati vjerojatnost nastanka dobrih strategija? Po meni je to ključno pitanje.

**COS:** Prema vašem mišljenju, koje su to *sljepje točke* u prethodnim istraživanjima na području strategije? Da li je to činjenica da ne raspoložemo teorijom stvaranja strategije?

**GH:** Mislim da je to najveća slijepa točka. To je zasigurno najveća pojedinačna slijepa točka. Strategije možemo ocjenjivati samo *ex post*. Možemo osigurati neke kriterije na temelju kojih je moguće donekle procijeniti o tome jesu li one profitabilne ili nisu. Možemo cijeli proces pretvoriti u razrađeni ritual nazvan strateško planiranje. Stoga smatram kako se ovdje radi o velikoj slijepoj točki.

Druga slijepa točka se odnosi na prevladavajući osjećaj kako je strategija, na neki način, odvojena od snova, težnji i strasti pojedinaca. Mislim da je to druga slijepa točka po značaju, te da ih ima na stotine. Stoga, ako slijepje točke postoje, kako ću znati što su one? I mene obuzima isto sljepilo. Sigurno je da postoji ogroman broj intrigantnih pitanja koje tek trebamo postaviti. Većina tih pitanja ne odnosi se toliko na slijepje točke, već na nova pitanja na koja nemamo kvalitetne odgovore. To su pitanja poput sljedećeg: "Što zapravo znači 'strategija' u slučaju udruženih korporacija, kada je potrebno kreirati zajedničku svrhu, ali ne unutar jedne kompanije nego unutar udruge?" Mnogo je interesantnih pitanja na koja nemamo odgovore. Ako bih pak trebao navesti dvije najveće slijepje točke, tada bih svakako rekao kako se prva odnosi na teoriju stvaranja strategije, a druga na povezivanje - na prirodu povezanosti između pojedinačne i kolektivne svrhe jedne organizacije.

**COS:** Što bi trebalo napraviti kako bi se kreirala primjerena teorija o strategiji? Ukazat ću na moguće odgovore prema vašim tekstovima. Ukazujete na razliku između tri strukturalne perspektive kroz koje se strategija može promatrati. Koristili ste metaforu začeca.

**GH:** Trudnoće.

**COS:** Trudnoće kao razvoja određene ideje od koncepcije do kristalizacije.

**GH:** Zatim, trudova i rađanja.

**COS:** Uvijek mi se činilo kako su ove tri perspektive vrlo slikovite i korisne jer pomažu u razlikovanju faza stvaranja strategije. Imate li još neku ideju kakvu ulogu bi ova distinkcija mogla igrati u teoriji o strategiji?



**GH:** Prisjetimo li se razvoja strategije posljednjih 10 ili 15 godina, većinom smo se bavili fazom *trudova* i *radanja*. U uvjetima prilično jasno definiranog postojećeg tržišta ili industrija, najvažnije je tko ubire profit. Klasični primjer u prilog tome je odnos *Coca-Cole* i *Pepsija*, te pitanje vezano za njihovo poslovanje: "Tko ostvaruje veću zaradu u biznisu osvježavajućih pića i zašto?" Radi se o prilično jednostavnoj industriji. Jasno je gdje ona počinje, a gdje završava. Zna se tko su igrači. Zna se koji su proizvođači. Struktura dodane vrijednosti je savršeno jasna, sve do zadnje desetine penija. Dakle, radi se o jednostavnoj situaciji. No, čini mi se kako postoji cijeli niz industrija koje nisu tako jasno određene. Drugim riječima, njihova struktura se tek treba definirati, bez obzira radi li se o djelatnosti prijenosa podataka, satelitske telefonije, genetskog inženjeringa, ili neke druge aktivnosti.

Problem se ne odnosi na to kako konkurirati unutar postojeće industrije, kako ostvariti veći tržišni udjel ili profit, već na konkurentsku borbu u novim industrijama koje tek nastaju. Hoće li natjecanje krenuti prema željama *Netscape* ili pak *Microsoft*? Snažna konkurencija postoji na području utjecaja na smjerove razvoja novih industrija. Upravo je to razlog zbog kojeg smatram kako su nam neophodni drugačiji mentalni modeli o konkurenciji. Naravno, prije svega toga potrebno je upitati se: "Odakle dolaze uvidi o budućnosti u nastajanju?"

Umijeća koja menadžeri trebaju imati za svakodnevnu borbu na tržištu na kojem se konkurira temeljem cijena, vrlo su različita od umijeća potrebnih da bi se predvidjelo kako će industrija izgledati za desetak godina. Stoga su u svakoj od navedenih faza potrebne različite menadžerske sposobnosti. Zato mislim da su istraživanja mentalnih modela vrlo interesantna, posebno kada se radi o predviđanjima budućeg razvoja i konkurencije u budućnosti. Znam da mentalni modeli imaju znatno širu primjenu, no njihovu suštinu vidim u tome da svaki menadžerski tim ima različita polazišta,

pristrane stavove i predrasude o tome kako funkcionira industrija u kojoj djeluju - što potrošači žele, koje kanale koristiti, kakva je struktura dodane vrijednosti itd. Sve dok ne napustite postojeće pretpostavke i pristranosti, nećete moći stvoriti inovativni pristup za poslovanje u budućnosti.

Po meni, najvažnije je pitanje kako se kompanije *odučavaju* (napuštaju stara znanja i postavke, op.ur.) te kada se trebaju *odučavati*? Lew Platt iz *Hewlett-Packarda* kaže: "Vrhunac uspjeha postojećeg modela je trenutak kada ga morate uništiti." Brojni su razlozi zašto je tvrtkama na vrhuncu uspjeha teško napraviti re-invenciju. Možda bi trebalo pročitati članak Leonard-Bartona o "ključnim rigidnostima" ili neprilagodljivosti kompanija. Jedan od uzroka tih rigidnosti su mentalni modeli ljudi. Zato sam to povezo s pojmom genetičkog kodiranja - kako bih pokazao da je menadžerima teško promijeniti uvjerenja i način razmišljanja, kao što je pojedincima teško promijeniti vlastiti genetski kod. Neovisno o tome da li ih nazivamo okvirima razmišljanja menadžera ili mentalnim modelima ili genetskim kodom - sve je to ista stvar.

Iz navedenog proizlaze dva interesantna istraživačka pitanja ili teme. Prvo: koje su to razlike u sposobnostima menadžera potrebne za natjecanje u tim različitim konkurentskim područjima? Je li moguće pronaći ljude jednako sposobne u sva tri područja, ili je to nemoguć zadatak? Drugo: Kako istražiti, a zatim testirati prevladavajuće mentalne modele u velikim organizacijama?

U uspješnim tvrtkama, gotovo po definiciji, tri područja postaju savršeno usklađena tijekom vremena. Prvo područje jesu uvjerenja ljudi o tome što je potrebno za uspjeh u njihovoj industriji. Drugo je organizacija i sustav upravljanja u organizaciji - kakav je sustav nagrađivanja, mjerenja rezultata, prenošenje i korištenje informacija. Treće su kompetencije i umijeća, te čitav mehanizam stvaranja dodane vrijednosti. Sve te kategorije postaju savršeno usklađene i čvrsto međusobno isprepletene. U trenutku kada tvrtka otkrije kako njen postojeći poslovni model više ne funkcionira, nije u stanju hitro promijeniti organizacijski sustav, sustav nagrađivanja niti mehanizme stvaranja dodane vrijednosti - a da prije toga ne napusti postojeće mentalne modele. Po mom mišljenju pitanje mentalnih modela zadire u



samu srž strategije. Strategija je upravo to, dekompozicija i građenje novih mentalnih modela ljudi.

**COS:** Još jedno, posljednje pitanje. Obzirom da ste u jednakoj mjeri znanstvenik i poslovni savjetnik, kako se nosite s te dvije, čini mi se sukobljene, uloge? Naime, čini se kako je uspješnost u ulozi znanstvenika, posebice u kontekstu izdavaštva, u sukobu sa savjetničkim biznisom, ili...?

**GH:** Jako dobro pitanje, koje se ne tiče samo mene. Mislim da u tom smislu polako nestaje linija razgraničenja između sveučilišta i ostatka svijeta. Osobno to rješavam tako što razlikujem koncepcije, metodologiju i alate. Ono o čemu pišem jesu koncepcije. Kada pokušavam nešto otkriti i učiniti ulazim u domenu metodologije i alata. Koncepcije se nalaze u javnoj domeni - čim objavite neki tekst koncepcija se pojavljuje u javnoj domeni - što nije slučaj s metodologijom i alatima.

Smatram kako bi trebali početi razmišljati o stvaranju nove vrste organizacija, neke vrste hibrida između sveučilišta i tradicionalnih savjetničkih tvrtki. Prevladavajuće stajalište u prošlosti (o sveučilištu) je bilo: "Hej, ljudi na poslovnim školama. 90% vaših programa je irelevantno. Vrlo rijetko nam ponudite neku interesantnu ideju. Sve što želite raditi je objavljivati članke - maksimalni broj stranica u časopisima koje čita minimalni broj ljudi. Zapravo vas ne brine previše može li se na temelju vaših ideja stvarati konkretna ekonomska vrijednost." Poslovne škole su bile prinuđene krenuti u komercijalizaciju. Bore se za polaznike i za profit. Moraju voditi računa o tome u kojoj je mjeri moguće, na temelju ideja koje nude polaznicima, stvaranje nove ekonomske vrijednosti. Mislim da na tom području danas postoji žestoka konkurencija.

Selidbom u Sjevernu Kaliforniju otkrio sam kako postoje brojne organizacije - nazivam ih kvazi-sveučilištima ili kvazi-savjetničkim tvrtkama - koje zapravo nisu nijedno od navedenog. No, postoji ogroman broj novih

institucija koje otkrivaju međuprostor između poslovnog savjetovanja i akademije. Primjeri za navedeno jesu *Global Business Network* (GBN), *Institute for Future*, *Grove Consulting* i slični.

**COS:** Tvrdite kako nastaje potpuno novo područje?

**GH:** Točno. Pretpostavljam da će ta nova domena polako početi prisvajati prihode i status sveučilišta i savjetničkih tvrtki, jer kao i uvijek u životu, stvarna se vrijednost ne nalazi u modelima i arhetipovima. Stvarna vrijednost leži u njihovom kombiniranju s ljudima koji su u stanju upravljati procesima izvan pojedinih domena.

Promotrite li *Institute for Future*, *GBN*, *The Alliance for Converging Technologies*, tada se nameće pitanje zbog čega su ti momci uspjeli stvoriti takav doseg i razinu utjecaja? Mislim da su uspjeli zbog svojih motiva koji nisu isključivo komercijalni. U takvom pristupu otkrivaju se dvije strane: učenje i širenje novih znanja, a oni su u stanju uspješno upravljati tenzijama između odgovornosti za učenje i odgovornosti za širenje znanja.

**COS:** Tako se doista otvara pitanje tenzija između poslovnih i istraživačkih interesa. Slažete li se da bi savjetničke tvrtke trebale više resursa ulagati u istraživanje?

**GH:** Grubo rečeno, problem je u tome što predavači na poslovnim školama obično ne testiraju relevantnost objavljenih radova. Oduvijek su imali obrambeni stav u stilu: "Ne moram se brinuti o tome što je izvedivo i relevantno. To će s vremenom riješiti tržište, iako smo svjesni da će možda proći i 20 godina prije nego što doista postane jasno što funkcionira, a što ne funkcionira." Kako se sveučilišta financiraju iz javnih fondova, neka uska grupa ljudi može pisati za druge slične sebi, dobro se zabavljati i ne brinuti o relevantnosti. Mislim da si, kao društvo, sve manje možemo dopustiti takvo ponašanje.

Patologija savjetničkih tvrtki proizlazi iz njihove usmjerenosti na probleme kakvim ih vide klijenti - neovisno o tome jesu li klijenti doista svjesni pravih problema. U svom radu s tvrtkama nikada se nisam bavio problemima onako kako su ih definirali klijenti.

**COS:** Zaista?



**GH:** Nikada. Moja dodana vrijednost u radu s tvrtkama odnosi se prije svega na pomoć u formulaciji novih pitanja, a ne na odgovore. Poslovni savjetnici obično pokušavaju odgovoriti na probleme tvrtke s kojom surađuju: "Na koji način možemo smanjiti troškove za 20%? Na koji način možemo skratiti ciklus razvoja novog proizvoda?" Rijetko kada postavljaju nova pitanja. Kaže se da je najviši oblik učenja upravo postavljanje novih pitanja, a ne odgovaranje na postojeća. Kada se postave prava pitanja, obično nije teško pronaći prave odgovore.

Primjerice, u suradnji s C.K. Prahaladom napisao sam članak o ključnim kompetencijama. Prvu verziju teksta smo izradili 1987. godine, a objavili ga 1989. ili 1990. Već dugo nisam održao predavanje o ključnim kompetencijama. Ne želim potrošiti pet godina svog života u diskusijama o tome kako evaluirati te kompetencije, kako ih možemo otkriti te što je to "pristup konkurentnosti" koji se zasniva na resursima. Sve to jednostavno nije interesantno. Interesantno je zapitati se: koje je sljedeće ključno pitanje?

Analogiju takvom pristupu vidim u procesu razvoja novih proizvoda. Proizvodi koji se sa stanovišta potrošača pokazuju najvrednijima gotovo su uvijek proizvodi koje ti isti potrošači nikada nisu tražili. Nisu kupci tražili da im netko proizvede faks uređaj, mobitel ili pak video rekorder. Proces kojeg nazivamo "istraživanje tržišta" nikada ne otkrije takvu potrebu. Pa kako onda revolucionarni proizvodi nastaju? Na temelju tržišnih istraživanja zasigurno ne. Oni nastaju zato jer ljudi, inženjeri, s jedne strane shvaćaju što je tehnički moguće, a s druge strane posjeduju sposobnost sagledavanja onkraj koncepta postojećih proizvoda, kako bi spoznali nove, još neizražene potrebe.

Mislim da isto vrijedi i za ljude koji istražuju način funkcioniranja organizacija, strategiju ili bilo što drugo. Suradujete li s kompanijama te ih upitate o tome koji su njihovi problemi,

nikada nećete napraviti ništa vrijedno, ništa doista vrijedno. Korištenjem opisanog pristupa nećete postići nikakvu temeljnu, konceptijsku inovaciju. Stoga smatram kako je najveći izazov, za sve nas, otkriti pristup dubokom, intuitivnom osjećaju o istinskim problemima s kojima se industrija suočava, te otkriti način da se uzdignemo iznad često pojednostavljenih menadžerskih formulacija tih istih problema. Drugim riječima, potrebno je postaviti pitanje: Koji su to problemi za koje menadžeri danas ne znaju da postoje, a već sutra će se s njima suočiti? Primjerice, nikada nisam razmišljao o potrebi da telefoniram iz aviona - sve dok netko tamo nije postavio telefon. Danas ne mogu zamisliti višesatno putovanje bez te mogućnosti. Pitanje je dakle na koji način pomoći menadžerima da shvate realne, duboke probleme i teme kojih trenutno nisu svjesni? Na koji način im zatim osigurati dovoljno vremena, slobode i neovisnosti za promišljanje?

Postavljanjem novih pitanja postajemo otkrivači i ponuđači "novih pogleda", novih perspektiva. Isto tako je važno da vodimo računa o širenju "najbolje prakse" - neovisno o čemu je riječ. Prenosjenjem najbolje prakse u smjeru od izvrsnih prema ne tako dobrim tvrtkama, ujednačavamo konkurentsku utakmicu te tako doprinosimo društvenoj zajednici. Veća konkurentnost osigurava veću novostvorenu vrijednost, a time se, na neki način, savjetničke tvrtke bave. Zapravo, kad Peter Senge ili mi u *Strategosu* stvaramo "zajednice učenja", ustvari prenosimo najbolju praksu.

Dakle, ono što je prema mojem mišljenju interesantno u modelu OLC-a, a to i sam prakticiram, je sljedeće:

1. Radi se o multidisciplinarnom pristupu,
2. Riječ je o direktnom prenošenju ideja sa sveučilišta u institucije,
3. Radi se o procesu pospješivanja učenja među tvrtkama.

Sve navedeno mijenja tradicionalnu ulogu poslovnih savjetnika kao posrednika i prevoditelja akademskih istraživanja u praktične alate, te kao posrednika i kanala u prenošenju najbolje prakse iz tvrtke A prema tvrtki B.

**COS:** Puno vam hvala.

**GH:** Bilo mi je zadovoljstvo.