

qLife



ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

Kompleksnost u menadžmentu

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

No. 3 / Vol. IV / Jesen 2012.
ISSN 1846-9590



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

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:** Nina Šarčević (IEDC)
Prodaja: Željko Jukić (Business.hr) qLife@business.hr +385.1.8892.555

Partneri:

EmeraldManagementFirst

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SoL
society for
organizational learning

McKinsey&Company

Rijeka, Rujan 2012.



7

Tema broja: Kompleksnost u menadžmentu

Marko Lučić

II

Kompetentnost i suosjećanje u doba neizvjesnosti

Donald N. Michael

Svjetonazor po kojem "kompetentnost" označava "sposobnost kontroliranja ishoda" još uvijek snažno utječe na ljude, a posebice na lidere i menadžere. Donald N. Michael tvrdi suprotno; kako nitko ne može kontrolirati stvarnost niti itko može njome upravljati u svrhu postizanja nekih specifičnih performansi.

29

Strategija na rubu kaosa

Eric Beinhocker

Nakon novih otkrića moderne znanosti - koja jasno pokazuju da su nacionalna gospodarstva i tvrtke "kompleksni prilagodljivi sustavi" - temelji neoklasične teorije menadžmenta na koju se više-manje svi mi oslanjamo prilikom vođenja organizacija sve više dolaze u pitanje. Jesmo li onda, kao lideri i menadžeri zaduženi za "upravljanje" takvim sustavima, tek puki slijepci u biznisu koji se mijenja nevjerojatnom brzinom?

45

Kompleksnost: poslovni izazov 21. stoljeća

Krunoslav Demirović

Tekst nudi odgovore na intrigantna pitanja: što je razlog velikom zanimanju koje već desetljećima vlada za upravljanje kompleksnošću, u poslovnoj i akademskoj zajednici podjednako? Zašto velike konzultantske tvrtke inzistiraju upravo na bavljenju tim fenomenom i pritom izvrsno zarađuju? Zašto se kompleksnost čini toliko bitnom, posebice u aktualnoj globalnoj gospodarskoj krizi?

59

Intervju Richard Pascale

Sarah Powell, Marko Lučić

Svjetski priznati stručnjak Richard T. Pascale u razgovoru sa Sarah Powell, glavnom urednicom *Emeraldove* publikacije *Management First* i Markom Lučićem, glavnim urednikom časopisa *qLife*, progovara o povezanosti novih spoznaja teorije kaosa i prakse menadžmenta.

77

Kaos i kompleksnost

Margaret J. Wheatley

Živimo i radimo u organizacijama koje su dizajnom usklađene s univerzumom 17. stoljeća Isaaka Newtona i Francisa Bacona, zavodljivim prostorom prožetim mehanicističkim idejama koji je obećavao *pouzdanost, kontrolu i mogućnost predviđanja*. No, nove okolnosti pokazale su da takva percepcija svijeta nema baš previše veze s realnošću.

95

Kaordična organizacija

Dee W. Hock

Autor nas u tekstu upoznaje s okolnostima stvaranje VISA-e, prve kompanije koja je svjesno u svoje tkivo ugradila načela *kaordične organizacije* na "rubu između kaosa i reda". Rezultati tog hrabrog pothvata očiti su: VISA sustav trenutno je najveći pojedinačni blok kupovne moći u svjetskom gospodarstvu.

III

Makroliderstvo

Piere Casse, Melita Rant

Članak govori o potrebi transformacije važnih kompleksnih pitanja s kojima se susrećemo na početku 21. stoljeća. Pokušava odgovoriti na važna pitanja: što je to što cijenimo kod drugih, radi čega bi ih spremno i bez pogovora slijedili? Zašto su ljudi sve manje voljni odati priznanje liderima, kako u javnom, tako i u profitnom sektoru? Zašto im ne vjeruju? Zašto je pomanjkanje poštovanja prema liderima toliko rašireno?

HIBRID & DIZEL

ZAKORAČITE U NOVO DOBA



CITROËN DS5 HYBRID4

Izvanrednih linija, iznimnih tehnoloških performansi i rijetko viđene elegancije, CITROËN DS5 je stvoren da pomakne granice automobilske iskustva. Potvrda njegove izvanredne tehnologije je Full Hybrid Dizel tehnologija od 200 KS, pogon na četiri kotača i emisija od samo 99 g CO₂/km. S CITROËNOM DS5 otkrijte novo doba.

Mješovita potrošnja (norme CEE 99-100) i CITROËN DS5 Hybrid4 Airdream emisija CO₂: od 3,8 do 4,1 l/100 km i emisija od 99 do 107 g/km.





Uvodnik

Kompleksnost u menadžmentu

Marko Lučić

Karijere lidera i menadžera više ili manje kreću se uobičajenom putanjom: po završetku studija ulazimo u svijet rada goreći od želje da dokažemo svoju *kompetentnost*, pokazujući da smo *sposobni kontrolirati ishode* jasno i nedvosmisleno prepoznajući *uzroke* problema koje potom "čvrstom rukom" transformiramo i usmjeravamo prema željenom cilju - na isti način i u istom duhu kao što matematičari, informatičari i fizičari kontroliraju tehnološke procese. Znanje koje nam je potrebno za uspostavu takve kontrole pronalazimo u znanosti ekonomije, njenim teorijama, modelima i formulama koje vješto apliciramo na društveni sustav nacionalnog gospodarstva ili tvrtke, čime se – manje svjesno, a više nesvjesno – pretvaramo u *društvene inženjere*.

Međutim, pogledamo li iskreno istini u uči s užasom ćemo priznati kako sve to skupa i nije baš tako te da "podivljali stroj" realnosti ne odgovara na naše komande. Suočeni s različitim interpretacijama "uzroka" i "posljedica" o kojima doslovce svi sve znaju - kolege, profesori, radnici, uglednici i razni stručnjaci - ne možemo drugo nego sudjelovati u tom *sukobu interpretacija* bijesni što nam je voljena znanost očito okrenula leđa. Bez valjanih argumenata i u nemogućnosti da primijenimo adekvatno znanje kako bi uspostavili kontrolu, nijemo pratimo kako naša kompetentnost doslovce odlazi k vragu.

Nove znanosti, a posebice *teorija kompleksnosti*, pomažu nam da si barem malo po-

jasnimo grotesknu situaciju iz svijeta ekonomije i menadžmenta gdje svi sve znaju, a da na kraju priče nitko sa sigurnošću ništa ne može reći. Zašto je tome tako? Zašto se događa da oko suštinskih pitanja opstanaka i razvoja ne možemo postići minimalni konsenzus već se uvijek sve svodi na "moja riječ protiv tvoje" većih i manjih autoriteta?

Prije svega zato što se cjelokupna neoklasična teorija - još uvijek snažno prisutna u modernoj ekonomiji i menadžmentu - temelji na svjetonazoru koji su na prijelazu 19. u 20. stoljeće Walras, Jevons i Menger jednostavno prekopirali iz fizike, prevodeći ga (i to, prema mišljenju mnogih fizičara, posve pogrešno) u *ekonomske koncepcije*. Nakon što je teorija kompleksnosti dokazala

da nacionalna gospodarstva i tvrtke nisu *zativoreno-uravnoteženi* već *kompleksno-prilagodljivi* sustavi, temelji neoklasične paradigme ozbiljno i naglo počeli su se urušavati.

Ukratko rečeno, teorija kompleksnosti nam poručuje da se ponašanje kompleksnih prilagodljivih sustava, uslijed mnogobrojnih interakcija različitih agensa koji nisu racionalni - kako se do sada smatralo - jednostavno ne može predvidjeti. Slijedom toga, odnosi između *uzroka* i *posljedice* uopće nisu tako jasni kako mi to vidimo. Štoviše, u maglovitom oceanu kvantnog svijeta uzroci i posljedice kao neke čvrste i objektivne točke za koje se možemo "uhvatiti" uopće ne postoje.

Sve ovo lidere, menadžere i ekonomiste dovodi u prilično nezgodnu situaciju koja se najbolje može opisati metaforom pračovjeka koji toljagom lupa po računalu u nastojanju da ga popravi uvjeravajući nas pritom kako "dobro zna što čini". Budući da ih smatramo kompetentnima u mjeri u kojoj uspješno uspostavljaju kontrolu, u očima javnosti ovi se ljudi prikazuju stručnjacima iako je sada znanstveno dokazano kako njihove prognoze nemaju realno utemeljenje pa zbog toga ne mogu biti drugo nego više ili manje pogrešne. Kako od njih tražimo da znaju što čine, oni mudro procjenjuju da je javno iskazivanje *ranjivosti*

i *nesigurnosti* veoma riskantno. Tako se vratimo u začaranom krugu – mi očekujemo da oni znaju, a oni, više ili manje svjesni da ne znaju - kriju svoje neznanje zbog naših očekivanja.

Navedeni obrazac u korijenima je svih naših problema stoga ga moramo čim prije osvijestiti. Ako se lideri, menadžeri i ekonomisti uporno nastave ponašati kao da im je sve apsolutno jasno, kao da poznaju sve činjenice, kao da su posve sigurni oko svih pitanja, kao da točno prepoznaju uzroke te shodno tome i najbolje ishode procesa te da su sigurni na koji će ih način postići, teško da će nam ikada biti bolje.

Štoviše, upusti li se netko u rješavanje kompleksne društvene problematike s gotovim odgovorima u rukavu trebalo bi ga javno prozvati. Lideri moraju shvatiti da nisu među nama radi odgovora i kontrole nečega što se očito kontrolirati ne može već radi povezivanja ljudi i *kolektivne inteligencije*. Ne smiju zaboraviti da *rješenja izviru, malo-pomalo, djelić po djelić* iz tkiva cjelokupne zajednice pa se njihov ključni zadatak ogleda u spajanju nasumičnih uvida u koherentnu cjelinu. Osim toga, u kontekstu njihove nove kompetentnosti neobično je važno otvoriti se zajedničkom i neskrivenom *neznanju*, učenju i svjesnosti koja nas jedina može povesti kroz kaos do savršenog reda.



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

AN INNOVATIVE CURRICULUM, THAT ENRICHES YOUR CURRICULUM VITAE.

Inovativni kurikulum koji osnažuje vaš životopis.

**Obrazovni program održava se na engleskom jeziku.*

Međunarodni studij Executive MBA

Pozivamo vas da nam se pridružite na međunarodno priznatom jednogodišnjem ili dvogodišnjem poslijediplomskom Executive MBA ili trogodišnjem Presidents' MBA studiju, kako bi usavršili poslovne vještine i proširili poslovnu i životnu perspektivu. Inovativnim pristupom podučavanju prenosi-mo najsuvremenija svjetska znanja i vještine menadžmenta koje već sutra možete primijeniti u praksi. Sva tri programa raspoređena su na više modula na kojima učite od uglednih svjetskih predavača i uspješnih lidera i pripremate se na zah-tjevne sadašnje i buduće izazove.

Za više informacija posjetite web stranicu www.iedc.si/mba



BOLOGNA MASTER ACCREDITED
BY SLOVENIA'S MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
SCIENCE AND TECHNOLOGY (120 ECTS)



A School with a View



Kompetentnost i suosjećanje u doba neizvjesnosti

Donald N. Michael

U doba sveprisutnih društvenih previranja, sve veći naponi pojedinaca i institucija usmjereni kontroliranju okolnosti u društvenoj zajednici sve češće se pokazuju promašenima budući da generiraju upravo suprotne učinke. Stoga bi drukčije poimanje same prirode egzistiranja kao i otvoreno priznanje da nemogućnost uspostavljanja kontrole nad kompleksnim društvenim procesima nije nužno dokaz slabosti ili nesposobnosti, poduprlo nastajanje humanijeg i korisnijeg ponašanja kako pojedinaca tako i javnih institucija.

Svijetom predugo vlada uvjerenje kako sposobnost transformiranja prirodnog okruženja automatski podrazumijeva i veću kontrolu nad njime. Ovo vjerovanje, još uvijek itekako živo, očigledna je zabluda. Kao prvo, problem uspostave fizičke kontrole u bilo kojem obliku ne odnosi se samo na generiranje dovoljne količine moći, već i na prikupljanje dovoljne količine informacija. A kako materijalni svijet predstavlja jedan ogromni sustav, svaka promjena postojećeg neizostavno uzrokuje brojne, često

nepredvidljive posljedice diljem cijelog sustava. Čak i kada se intervencijom uspostavlja kontrola nad određenom varijablom, vrlo je vjerojatno da se time umanjuje predvidljivost cjeline sustava jer naučene vještine - utemeljene na prijašnjim "datostima" - tada gube svoju vrijednost. Nadalje, ove intervencije vrlo će vjerojatno izazvati dodatne intervencije. Promjene se tada odvijaju sve brže i brže, ali odgovori ne prate brzinu promjena što uzrokuje sve veći gubitak kontrole.- Sir Geoffrey Vickers¹

Toplo se nadam kako će se trend nastaviti u buduću da potrebu za brižnošću sve više priznaju mnogi utjecajni lideri i menadžeri širom svijeta kojima kontrola, polako ali sigurno, izmiče iz ruku.

Usvajanje normi i obrazaca ponašanja spomenutih u tekstu zasigurno neće dovesti kaotičan svijet u stanje trajne stabilnosti. No, sve veća svjesnost o neučinkovitosti, bespredmetnosti i grotesknosti tradicionalnog možda proizvede neke nove okolnosti.

Usvojimo li čim prije i čim šire neku novu definiciju kompetentnosti, možemo se nadati istinskim promjenama. Naravno, to ne bi nužno bio svijet kojega je lakše kontrolirati, već radije svijet u kojemu je ugodnije živjeti, u kojemu opisane norme i obrasci ponašanja stvaraju i izražavaju želju da se s povjerenjem oslanjamo jedni na druge. Konvencionalna želja za kontroliranjem postala bi tada samo tehnikom, korisna tek u određenom kontekstu kojeg se sada ne može odrediti.

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: *Competence and Compassion in an Age of Uncertainty* in *Reflections* magazine.



Donald N. Michael, profesor emeritus, član *World Academy of Art and Science*, *Club of Rome* i osnivač *U.S. Association of the Club of Rome*. Autor je mnogih knjiga od kojih je najpoznatija *Learning to Plan and Planning to Learn*.



Naša poslovna izvrsnost rezultat je energije naših ljudi.

Od istraživanja i razvoja, preko prerade pa sve do maloprodajne djelatnosti, naša najjača snaga su ljudi. Zahvaljavujući njihovoj energiji INA je već pola stoljeća lider u svim segmentima poslovanja. Zato je svaki poslovni uspjeh naše kompanije prvenstveno uspjeh naših zaposlenika.

INA - vi ste naša energija.

INA
www.ina.hr



Komentar

Arie de Geus

Nisam pesimističan poput Dona koji u tekstu *Kompetentnost i suosjećanje u doba nesigurnosti* piše o tome kako su škole, obitelji, društvo i druge institucije “izmakle kontroli” u smislu da ne funkcioniraju “onako kako bi trebale” budući da nitko ne zna što da s njima poduzme niti kako da ih kontrolira.

Naprotiv, danas sam mnogo pesimističniji nego što je Don bio u vrijeme kada je napisao ovaj članak jer smatram da nitko, baš nitko, ne može kontrolirati institucije ili bilo koju drugu skupinu živih bića na jednak način kao što se kontroliraju strojevi. Ljudske se institucije naprosto ne mogu kontrolirati jer su same živa bića, živi organizmi, te radi toga posjeduju vlastitu slobodnu volju. To znači da se njima ne može upravljati i da ih se ne može kontrolirati pomoću postupaka koji su utemeljeni na kauzalnosti. Slobodna volja remeti uzročno-posljedične odnose na kojima se zasniva filozofija kontroliranja.

Don je o fenomenu nedostatka kontrole zaključio pretpostavljajući da nas je informacijsko doba dovelo do kvalitetnijih spoznaja o institucijama i njihovim liderima što je povratno negativno utjecalo na njihov legitimitet. Ukratko, 2007. godine Don je zaključio da su stvari “izmakle kontroli” te da je malo vjerojatno da će u budućnosti kontrola nad njima ponovno biti uspostavljena. Navedeno doista predstavlja strašnu vijest za lidere, menadžere i

sve ostale ljude koji svoju kompetentnost poistovjećuju sa sposobnošću kontroliranja ishoda.

Nekako u isto vrijeme dok je Don pisao – i dok sam bio jedan od menadžera o kojima je pisao – citirajući stihove pjesme Antonia Machade ugledni stručnjak Francisco Varela prenio mi je nezaboravnu lekciju iz menadžmenta i planiranja:

*Život je staza koju stvaramo kročenjem,
I vidimo je tek kada se osvrnemo unatrag,
Jer ispred nas,
Uvijek je bilo i uvijek će biti,
Neistraženo, nesigurno i neizvjesno.*

Staza o kojoj Machade govori ne uklapa se u promišljanja ljudi koji se svojski trude kontrolirati budućnost i upravljati institucijama “čvrstom rukom”. Iako se, gledano unatrag, Machadeova “staza” savršeno nadovezuje na Minzberga koji nam godinama poručuje isto svojom koncepcijom “izviruće strategije” - kročenja neutabanom stazom kako bi stvorili svoj put.

Machadeova i Minzbergova poruka u sebi kriju dobre i loše vijesti. U osnovi, radi se o optimističnoj perspektivi koja život vidi samoorganizirajućim procesom. A Don Michael - što i ne čudi od autora knjige *Learning to Plan and Planning to Learn* – zaključuje isto. Jer upravo nam učenje, prije nego kontrola, pomaže da se na ispravan način nosimo s kompleksnošću današnjeg svijeta. U svom tekstu Don briljantno ruši mitove i otkriva skrivene težnje koje su još uvijek veoma zastupljene u literaturi i edukaciji lidera i menadžera.

Otkako je Don napisao članak, *učenje* je u stručnoj javnosti prihvaćeno kao najbolji pristup upravljanju odnosima. Drukčije rečeno: svaki sustav kojemu je stalo do upravljanja vlastitim razvojem i evolucije vlastite vrste, učenje je otkrio još u dalekoj prošlosti!

Menadžeri, koji su kasno shvatili na koji način živi sustavi funkcioniraju, tek sada otkrivaju da istinska kompetentnost za vođenje u nesigurnim i nepredvidljivim okolnostima zahtijeva promjenu paradigme kontrole i veliko strpljenje jer su promjene postepene. Primjerice, Donov drugi uvjet “nove kompetentnosti” odnosi se

na potrebu priznavanja nesigurnosti i neizvjesnosti kao i spremnost da se s njome živi. Jedan od načina da se tako nešto postigne osmislio je Herman Kahn s *Instituta Hudson*, a kasnije, tijekom 80-ih godina 20. stoljeća, Odjel za planiranje grupacije *Shell*. Radi se o tzv. metodi *scenarij planiranja* kada se liderima i menadžerima prezentiraju različite varijante razvoja događaja u budućnosti umjesto samo jedne. Shellovi su top menadžeri tek nakon 10 godina prestali pitati o tome koji je scenarij “najvjerojatniji” ili o tome koja je “vjerojatnost ostvarenja” svakog pojedinog plana.

Donovo posljednje zapažanje odnosi se na *participaciju* odnosno *zajedničko stvaranje* u oblikovanju kompleksne i neizvjesne realnosti (gdje svatko sam stvara svoju budućnost, radije nego da je samo pasivno proživljava) koju smatra osnovnim preduvjetom za izgradnju povjerenja i učenje. Nažalost, participacija je danas još uvijek previše udaljena od uobičajene poslovne prakse koja se oporavlja od posljedica re-inženjeringa i sličnih pristupa. Stoga smatram da će još mnogo vremena proći prije nego osnovni preduvjet učinkovitijeg i profitabilnijeg upravljanja zaživi u našim organizacijama.



Arie de Geus dugi je niz godina radio u kompaniji *Royal Dutch - Shell* kao član Uprave zadužen za planiranje. Suosnivač je SoL-a, *Society for Organizational Learning*, autor nagrađivanog bestselera *The Living Company* i predavač na *London Business School*. U stručnoj javnosti je poznat kao jedan od pokretača koncepcije *Učće organizacije* i kao osoba koja je osmislila metodu tzv. *Scenarij planiranja*.

Komentar

Frances Hesselbein

Promišljanja Donalda Michaela usko su povezana s vijestima iz današnjih novina. Još uvijek (a vjerojatno će tako zauvijek biti) živimo u svijetu brzih promjena i konstantnih društvenih previranja u kojem je newtonijansko-kartezijanski svjetonazor presudno utjecao na tradicionalno i široko prihvaćeno poimanje *kompetentnosti*. Stoga autor smatra kako bi neka “nova kompetentnost” mogla povesti svijet putem većeg suosjećanja.

Na trenutno razumijevanje kompetentnosti sve snažnije utječu ideje koje Michael u tekstu naziva “novima” iako, po meni, one više nisu “nove”. Međupovezanost i kompleksnost kao ključna obilježja realnosti (savršen primjer navedenog pronalazimo u Internetu) danas su široko prihvaćeni. Istovremeno, sve više ljudi prihvaća *neizvjesnost* i *konfliktnost perspektiva* kao normalne čimbenike bivstvovanja. Osim toga, svijest o važnosti *učenja* široko se proširila društvom. Cjeloživotno učenje više nije samo puka fraza povezana s akademijom, već cilj i potreba lidera, menadžera i stručnjaka svih područja.

Michaelovo viđenje “nove kompetencije” u mnogome se ostvaruje ovih dana, una-

toč tome što želja da se opsežnije promijeni društvo i ljudski životi nije do kraja zadovoljena. Zašto? Zato što do tih promjena nećemo doći pomoću naredbe i kontrole “kompetentnih” lidera, već zahvaljujući *primjeru, nadahnuću* i *usmjerenju* ljudi koji još uvijek istražuju što to doista znači biti liderom. Takvi ljudi, u suradnji s pojedincima i organizacijama, pomoću vizije i misije definiraju našu zajedničku svrhu. Takvi lideri djeluju u organizacijama koje razumiju značaj inovacija i koje dobro znaju da im kvalitetna komunikacija s korisnicima može osigurati nevjerojatne uvide. Takvi lideri sposobni su angažirati energiju ljudi kako bi stvorili istinske promjene u životima pojedinaca, njihovih obitelji i zajednice.



Frances Hesselbein, predsjednica *Leader-to-Leader Institute* (*Instituta Petera Druckera*). Dobitnica je *Predsjednikove nagrade za slobodu*, najvišeg civilnog priznanja Amerike i nagrade *Dwight D. Eisenhower* za zasluge u razvoju američke mornarice. Autorica je nagrađivane knjige *Hesselbein on Leadership* i koautorica 20 knjiga iz područja liderstva prevedenih na 28 jezika.

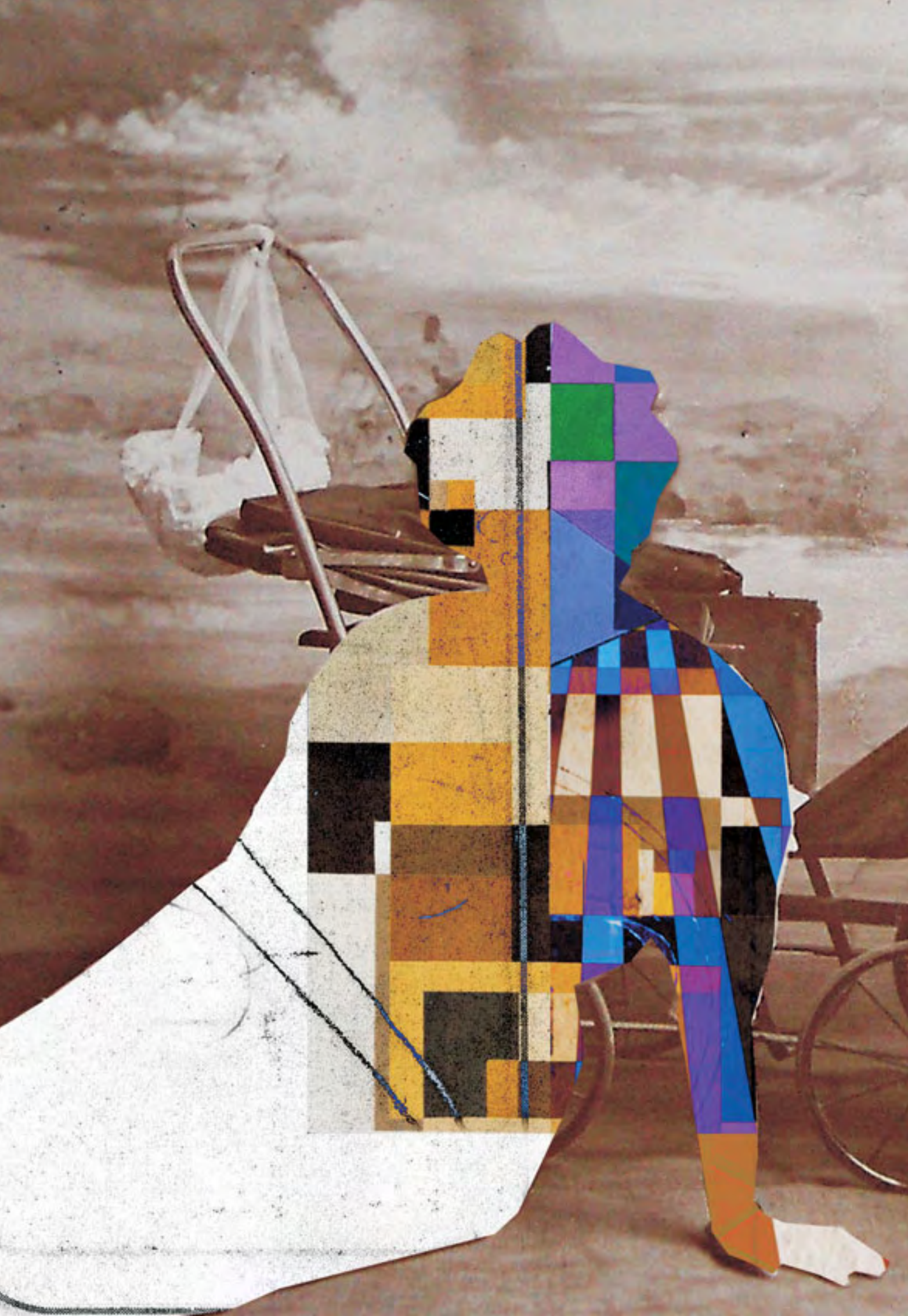
Vrijeme je za OptimaLAN ured!



Ako zastarjela komunikacijska tehnologija i visoki troškovi ulaganja u vlastitu infrastrukturu opterećuju vaše svakodnevno poslovanje, vrijeme je za **OptimaLAN ured**.

OptimaLAN ured je namijenjen svim tvrtkama koje žele **racionalizirati troškove telefoniranja i interneta**, a istovremeno zadržati svu funkcionalnost poslovne komunikacije. On osigurava maksimalnu učinkovitost poslovanja **bez ulaganja u vlastitu kućnu centralu**, bez troškova održavanja i uz **24-satnu tehničku podršku**.

Poslujte moderno, smanjite troškove i uz **OptimaLAN ured** uživajte u poslovnom uspjehu!



Strategija na rubu kaosa

Erick D. Beinhocker

Sve do nedavno korporativne strategije su se temeljile na ekonomskom modelu “akvarija” (eng. *fishbowl*, op. prev.). No, više nije tako. Nove teorije jasno pokazuju da su tržišta “kompleksni prilagodljivi sustavi”. Mogu li stoga menadžeri biti išta više od pukih slijepaca u biznisu koji se brzo i kontinuirano mijenja?

Ugledni ekonomist i dobitnik Nobelove nagrade Paul Krugman govori o tri tipa ekonomskih teorija:

1. Ekonomija *uspona-i-padova* koja se temelji na pokazateljima, primjerice “danas je vrijednost dionica rasla, a nezaposlenost pala.....”,

2. Ekonomija *popularnog izdavaštva*: modeli koji se nude u popularnim knjigama za “čitanje na putovanju”, tipa *Deset jednostavnih koraka za izbjegavanje globalne krize*,

3. Ekonomija *grčkih slova*. Radi se o neoklasičnoj teoriji zasnovanoj na matematičkim modelima, s kojom se uobičajeno srećemo na sveučilištima i u znanstveno-akademskim časopisima. Ekonomija *grčkih slova* trenutno se nalazi u ozbiljnim poteškoćama.

Povijesno gledano, neoklasična ekonomska teorija oduvijek se više bavila matematičkim pirotehničkim efektima, a manje se oslanjala na stvarni svijet. Iako su modeli proizvedeni u “radionici” ekonomije *grčkih slova* posljednjih desetljeća, poput teorije

organizaciju koja u stabilnom okruženju uspješno posluje da postane inovativnom i adaptibilnom, kako bi se pripremila na izazove koje još uvijek ne može ni predvidjeti, nije lako. Jednako tako, tvrtka koja se bori sa stagnacijom u "točki prekida" teško da će voditi računa o kapacitetu za dugoročno evoluiranje.

Organizacije koje prihvate izazov slobodne su očekivati poprilične nagrade za uloženi trud. Za razliku od drugih bića u prirodi,

nismo ni slijepi ni pasivni igrači u igri evolucije. Dakle, znanost u vidu teorije kompleksnosti doista nam može pomoći da spoznamo kako sve to skupa funkcionira i kojim trikovima evolucija barata – možemo shvatiti kako opstati u kompleksnom svijetu. Prihvatimo li izazov pred nama, možda jednom uspijemo zauzdati moćnu silu prirode; umjesto da bude plimom koja će nas potopiti, *evolucija* će tada postati valom kojeg ćemo spremno uzjahati na putu do novih razina kreativnosti.

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



Translated and reprinted by permission of *McKinsey & Company*, 2012., all rights reserved. This article was originally published under the English title: *Strategy at the edge of chaos* in *McKinsey Quarterly* magazine.

McKinsey&Company



Eric Beinhocker izvršni je direktor *Institute for New Economic Thinking's* kojemu se pridružio nakon 18 godina profesionalne karijere u *McKinsey & Company*. Autor je više stručnih člana objavljenih u renomiranim publikacijama poput *Financial Times*, *Newsweek*, *The Times*, *Harvard Business Review* i *McKinsey Quarterly*. Njegova knjiga *The Origin of Wealth* našla se na listi "Top Ten Business Books" *Amazona* 2006. godine.



HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK

HBOR je hrvatska razvojna i izvozna banka, potpora ujednačenom i održivom gospodarskom i društvenom razvitku Republike Hrvatske.

Potičemo:

- ♦ male i srednje poduzetnike
- ♦ izvoznike
- ♦ poljoprivrednike
- ♦ početnike
- ♦ pronalazače
- ♦ velike subjekte
- ♦ korištenje sredstava EU

Podržavamo ulaganja u:

- ♦ proizvodnju
- ♦ razvoj informacijske tehnologije
- ♦ zaštitu okoliša, energetska učinkovitost i obnovljive izvore energije
- ♦ turizam
- ♦ infrastrukturu

Pridonosimo društvenom i ekonomskom razvitku svih krajeva Republike Hrvatske, čuvajući pritom prirodne ljepote i kulturnu tradiciju.

20 godina podrške razvitku Hrvatske





Kompleksnost: poslovni izazov 21. stoljeća

Krunoslav Demirović

Što je razlog neobično velikog zanimanja koje već desetljećima vlada za upravljanje kompleksnošću, u poslovnoj i akademskoj zajednici podjednako? Zašto velike konzultantske tvrtke inzistiraju upravo na bavljenju tim fenomenom i pritom izvrsno zarađuju? Zašto se kompleksnost čini toliko bitnom, posebice u aktualnoj globalnoj gospodarskoj krizi? Za početak, što je uopće kompleksnost? Predstavlja li kompleksnost menadžerima dio problema ili dio rješenja u njihovom svakidašnjem radu? Što njima konkretno znači sintagma “upravljanje kompleksnošću”?

Tražeci odgovor na navedena pitanja, prof. Seth Lloyd s MIT-a svojedobno je zabilježio 45 definicija kompleksnosti, što naravno, otvara prostor za svakovrsne jezične i druge nesporazume. Djelomično je to zato što je *kompleksnost* predmet proučavanja ne samo ekonomije nego i mnogih drugih znanosti, u rasponu od biologije i računarstva do psihologije i fizike, čineći je tako vrlo živim interdisciplinarnim, multidisciplinarnim i transdisciplinarnim područjem od čijih rezultata sve spomenute profesije imaju praktične koristi. Mnogi su ekonomisti, poput Hayeka, Simona i Krugmana, a i neki neekonomisti, primjerice kemičar Pri-

gogine, svoju Nobelovu nagradu “zaradili” istražujući upravo kompleksnost i njenu primjenu. U znanstvenim krugovima poseban ugled uživa *Institut Santa Fe* i njegov osnivač, fizičar i još jedan dobitnik Nobelove nagrade Murray Gell-Mann. Prvu i najpoznatiju konzultantsku tvrtku specijaliziranu za probleme kompleksnosti nedavno je kupio svjetski financijski div, švicarski USB. Konzultantska kuća *Ernst&Young* i *Santa Fe Institut* zajedno su pokrenuli zasebnu tvrtku *BiosGroup* koja radi isključivo na komercijalizaciji proizvoda koji klijentima (*P&G*, *Ford*, *Boeing*, *SAP AG*, *IRS* i dr.) pomažu da se nose s kompleksnošću.

tala (ostalih 75% dobile su djelatnosti iz faze “iskorištavanja”), da bi se taj iznos godinu kasnije povećao na 35%, a zatim ustalio na 34% iznosa svih investicija u godinama koje su uslijedile. U jednom trenutku udio financiranja aktivnosti iz faze “istraživanja” pao je na svega 13% svih investicija. Nedugo zatim uslijedio je nagli rast udjela “istraživanja” na 35%, potom opet smanjenje na 30%, da bi krajem 2005. god. INTEL ulagao 50% novoinvestiranog kapitala u razne djelatnosti kompanije unutar najšire shvaćenog sektora “istraživanje i razvoj”.

Uspješno balansiranje između naizgled suprotstavljenih ciljeva glavna je kvaliteta uspješnih menadžera. *Zato surfanje na rubu*

kaosa - između faze iskorištavanja nužnog reda i istraživanja nereda - nema alternativu. Budući da je profit prirodno i neizostavno najuže povezan s rizikom, lideri i menadžeri koji pokazuju intolerantnost na višeznačnost i nesigurnost zapravo i nisu pravi menadžeri.

Od kompleksnosti se jednostavno ne može pobjeći ili kako je rekao znameniti Stephen Hawking “... kompleksnost je neizbježna poput smrti... njoj pripada 21. stoljeće!” Stoga će isto tako 21. stoljeće pripadati menadžerima koji će znati njome upravljati, koji će u praksi provoditi transformacijsko liderstvo, stalno se mijenjati i prilagođavati hrabro iskoračujući u novo i nepoznato.

Copyright © 2012. Krunoslav Demirović. Sva prava pridržana.



Krunoslav Demirović iz *Centre for Evidence Based management* (CEBMa) pri *Vrije Universiteit Amsterdam* (VUA), jedan je od pionira menadžmenta kompleksnosti u Hrvatskoj. Autor je više stručnih radova iz područja empirijskih generalizacija u marketingu i ekonomiji kompleksnosti. Član je studijske skupine i suradnik *Metanexus Instituta* te jedan od pokretača *evidence based* poslovne prakse u Hrvatskoj.



Šaljite pošiljke u 100 država svijeta 50% povoljnije!

Hrvatska pošta nudi najbrži način slanja pošiljaka u inozemstvo uslugom **međunarodni hpekspres (EMS)**.

- ➔ Iznimno povoljno slanje malih pošiljaka i dokumenata u inozemstvo
- ➔ Žurni rokovi uručenja u zoni EUROPA/EUROPA 1* (npr. za Sloveniju je rok uručenja 24 - 48 h)
- ➔ Preuzimanje žurnih pošiljaka na željenoj adresi (pozivom na broj: 0800 202 202)
- ➔ Praćenje pošiljaka sustavom *track & trace*
- ➔ Kompletno carinsko i špeditersko poslovanje u izvozu
- ➔ Rabatna politika (za ugovorne korisnike)

MASA POŠILJKE	ZONA			
	EUROPA 1**	EUROPA	SJEVERNA I JUŽNA AMERIKA	OSTATAK SVIJETA
do 0,2 kg	120,00	180,00	216,00	220,00
0,2 - 0,5 kg	140,00	200,00	230,00	250,00
0,5 - 1 kg	170,00	210,00	266,00	270,00
1 - 2 kg	180,00	300,00	400,00	480,00
2 - 5 kg	220,00	350,00	480,00	600,00

Sve su cijene izražene u kunama s PDV-om i vrijede za pošiljke predane u poštanske uredure.
*Pošiljke koje ne podliježu carinskom pregledu // **Europa 1 - BiH, Crna Gora, Slovenija i Srbija





Intervju s Richardom T. Pascaleom

Sarah Powell, Marko Lučić

Richard T. Pascale izvanredni je profesor na Templeton Collegeu Sveučilišta Oxford, jedan od vodećih međunarodnih poslovnih savjetnika i autor više bestselera. Prije poziva na Oxford 20 je godina na Sveučilištu Stanford držao najpopularniji kolegij na MBA postdiplomskom studiju o opstanku organizacija u turbulentnim uvjetima okruženja. Dr. Pascale je surađivao s liderima i menadžerima diljem svijeta, prije svega kao savjetnik za stratešku transformaciju, pa mu radi toga lista klijenata uključuje ugledne i poznate tvrtke poput Coca-Cole, Levi Straussa, AT&T-a, General Electrica, Marriotta, Royal Dutch Shella, British Petroleuma, Ciba Geigyja i Intela. Savjetovao je vlade i razne nevladine organizacije širom svijeta, između ostalih i upravu World Economic Forumu, britansko Ministarstvo obrane, vojsku SAD-a, Ministarstvo unutarnjih poslova i USAID. Autor je i koautor brojnih knjiga od kojih su najpoznatije *Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business* i *The Art of Japanese Management*. Dr. Pascale dobitnik je nagrade McKinsey za najbolji stručni članak godine u časopisu *Harvard Business Review*. Produkcijaska kuća BBC posvetila mu je seriju emisija te četverosatni film o transformaciji dostupan u BBC Executive Video Series.

Adaptivno liderstvo aktivno uključuje zaposlenike. Štiti “gerila” lidere s dobrim idejama – budući da se prvotna reakcija sustava očituje u želji da se oni uklone.

RP: Neka kompanija može godinama uspješno poslovati usavršavajući postojeća znanja i vještine. Korištenjem tehnologije organizacija kontinuirano usavršava svoju pobjedničku formulu uspijevajući tako poboljšati rezultate. No, u životu svake organizacije s vremenom se uvijek pojavi nekakav neočekivani događaj koji poremeti ustaljeni poredak tražeći da se poduzme nešto novo, izvan postojećih iskustava i znanja. U tom trenutku uobičajeni pristup nije dovoljan.

Adaptivno liderstvo aktivno uključuje zaposlenike. Štiti “gerila” lidere s dobrim idejama – budući da se prvotna reakcija sustava očituje u želji da se oni uklone. Ovakva vrsta liderstva značajno se razlikuje od tradicionalne autoritativne figure koja nameće vlastito iskustvo. Ustvari, radi se o čistoj suprotnosti - vrlo zahtjevnoj – koja traži vremena i volje da se na nju naviknete. Adaptivno liderstvo protivi se svemu onom radi čega su osobe na visokim položajima tamo gdje jesu.

Pitali ste me o tome može li se adaptivno liderstvo naučiti? Mislim da može. Mnogi od nas svoju životnu misiju izjednačavaju s razvojem i podučavanjem takve vrste lidera.

ML: *Transformacija nameće kulturološki prevrat i resocijalizaciju narušavajući status quo. Na koji način lideri umanjuju negativne reakcije i zaslužuju povjerenje djelatnika?*

RP: Kada se članovi organizacije *iskreno* upuste u reviziju svoje spremnosti na nadolazeći prevrat, nevjerojatno točno interpretiraju realnost čime doprinose otkrivanju adaptivnih izazova.

Zanimljivo je kako najviše poteškoća u svladavanju kulturoloških izazova, te posebice u resocijalizaciji, imaju stariji lideri; možda zato što se osjećaju najodgovornijima pa radi toga zagovaraju opreznost. Istovremeno, šira populacija koja je dijagnosticirala problem mnogo ambicioznije pristupa korektivima.

Uz pravilno postavljenu infrastrukturu, djelatnici se lako pretvaraju u najvatrenije pobornike promjena – ako im se one adekvatno predstavljaju. No, kada lideri posegnu za društvenim inženjeringom i nameću svoje odluke, neizbježno nailaze na otpor. Iako smatraju da nailaze na “otpor promjenama”, zapravo nailaze na nešto sasvim drugo - na reakciju na model odlučivanja odozgo-prema-dolje, na pristup zbog kojega se zaposlenici osjećaju marginalizirano i nevažno.

ML: *Smatrate li da su društvene norme, korporativne vrijednosti i tradicionalni stavovi prepreke inoviranju?*

RP: Tradicionalni, općeprihvaćeni stavovi prepreka su promjenama. Isto tako, ako vrijednosti prihvaćaju samo ono što je pozitivno (tj. “dobre vijesti”), a odbacuju sve ono što je negativno, organizacije neće moći uvidjeti što se oko njih događa. Ljudi na prvim linijama (tj. oni koji su smješteni

najbliže mjestu gdje se posao odvija, primjerice u proizvodnji ili direktnom kontaktu s klijentima) poprilično su pouzdani promatrači stvarnog stanja. Iskoristite li njihovo znanje, raspodijelite li kontrolu, uklonit ćete tradicionalne stavove, norme i vrijednosti koji kočuju učenje.

Tradicionalni i općeprihvaćeni stavovi koji kočuju inovacije i promjene ne javljaju se samo u velikim kompanijama. Novoosnovane kompanije, nevladine organizacije i nova poduzeća svih vrsta također posjeduju moćne neformalne norme, vjerovanja i vrijednosti što ih često vodi u propast.

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



Part of this article translated and reprinted by permission of EMERALD, 2004., all rights reserved. Part of this article was originally published under the English title: *An interview with Richard T. Pascale in Emerald Management First.*



Sarah Powell, samostalna novinarka, savjetnica i publicistkinja. Intervjuirala je mnoge ugledne svjetske stručnjake na području liderstva i menadžmenta poput Charlesa Handyja, Rosabeth Moss Kanter, Tima Berners - Leeja, C.K. Prahalada, Renéea Mauborgnea, Geerta Hofstede, Warrena Bennis, Johna Kottera, Kenichi Ohmoe, Edgara Scheina, Jima Collinsa, Richarda T. Pascalea i Edwarda de Bona.



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



Kaos i kompleksnost: Čemu nas znanost može podučiti?

Margaret J. Wheatley

Svuda oko nas, ali i u nama, doživljavamo kompleksnost i raznolikost.

*Svuda oko nas, ali i u nama, doživljavamo promjene, umiranje i obnavljanje;
red i kaos; rast i propadanje iz kojeg novi život nastaje.*

*Svuda oko nas, ali i u nama, uočavamo uvijek nove obrasce koji se smjenjuju,
sve dublje razine kompleksnosti i različitosti.*

Zašto se odupiremo viziji, zatvaramo oči ljepoti i ne izvučemo pouke?

Živimo i radimo u organizacijama čiji je dizajn usklađen s razumijevanjem Univerzuma 17. stoljeća. Univerzum Isaaka Newtona i Francisa Bacona zavodljivo je mjesto prožeto mehanicističkim idejama koje je obećavalo pouzdanost, kontrolu i mogućnost predviđanja, podučavajući nas da na sve oko nas, uključivo i nas same, gledamo kao na strojeve. Naučili smo upravljati stvarima tako da cjelinu rastavljamo na dijelove. Bavimo se planiranjem budućnosti koju bi mi htjeli definirati. Tragamo za sve preciznijim i točnijim mjerilima kojima bi precizno izmjerili svijet smatrajući ga “objektivnim”.

Tijekom tri stoljeća bavili smo se planiranjem, predviđanjem i analiziranjem svijeta. Duboko smo vjerovali u odnos *uzroka i posljedice*, dopuštajući brojevima da upravljaju našim životima. No, krajem 20. stoljeća naše organizacije, izgrađene na svjetonazoru 17. stoljeća, počinju se raspadati. Naš svijet sve više postaje uznemirujućim i zagonetnim mjestom. Suočeni s činjenicom da ne uspijevamo *predvidjeti* i *kontrolirati* stvarnost, počeli smo se propitivati: postoji li možda neki drugi put? Ako svijet doista nije predvidljiv, tada naši pristupi rješavanju problema ne mogu funkcionirati. Gdje smo se onda našli?

Otkriti red u kaosu

Najveći dar teorije kaosa spoznaja je o tome da u *svakom kaosu uvijek stoji savršeni red*. Pritom “kaotičnima” nazivamo one sustave čije je ponašanje - iz trenutka u trenutak – posve nepredvidivo. Tijekom godina i s razvojem tehnologije znanstvenici su na modernim super brzim računalima uspjeli kreirati trodimenzionalni prostor i snimiti ponašanje kaotičnog sustava koje je na dvodimenzionalnim grafovima izgledalo potpuno nepredvidljivo – nalik “poludjelom” EKG-u – te istovremeno pratili kretanje više varijabli. Sustav je “skakao” s jednog dijela ekrana na drugi dok je priključeni ploter na papiru neumorno bilježilo naizgled nasumce ucrtane točke. Unutar opisanog kaosa, nakon milijuna iteracija, polako ali sigurno počela se nazirati čudno divna slika:



Three-winged Bird: A Chaotic Strange Attractor, Mario Markus and Bruno Hess, Max-Planck Institute, Dortmund, Germany

Iako nitko od znanstvenika nije mogao predvidjeti što će se iz trenutka u trenutak dešavati, odnosno na kojem će se mjestu pojaviti nova “točka”, shvatili su da se ka-

otični sustav vremenom uvijek prilagođava nekim svojim, inherentno usađenim granicama koje nikada ne prelazi. Štoviše, shvatili su da kaotični sustav posjeduje neki vlastiti unutarnji dizajn i strukturu koji se ukazuju nakon mnogobrojnih iteracija i praćenja tijekom dužeg vremenskog perioda. Dijagrami nastali na temelju jednostavnih, nelinearnih jednadžbi tijekom vremena su tako ocrtavali divne simetrične obrasce koji su kasnije nazvani “čudnim atraktorima” (eng. *strange attractors*, op. prev.). Tako su ih nazvala dvojica znanstvenika radi toga što im se to ime “učinilo prikladnim i psihološki sugestivnim za objekte čudnovate ljepote o kojima tako malo znamo”.

Osobno smatram kako nas kaos upućuje na mnoge važne spoznaje.

Pouka br. 1: Red se u kaosu ne može uočiti promatranjem iz-trenutka-u-trenutak

Ne možete uvidjeti red u kaosu promatrajući sustav iz-trenutka-u-trenutak. Ne možete uvidjeti uređenost fokusirajući se na mikro upravljanje. Ne možete uvidjeti poredak ako nastojite upravljati pojedinačnim ponašanjem. Spomenuti *čudni atraktori* skreću pozornost na jedan od najvećih paradoksa teorije kaosa: *red postoji, unatoč nepredvidivosti!* Molim vas da dobro promislite o ovoj tvrdnji.

Mi ljudi, a posebice zapadnjaci, jednostavno nismo odgojeni vjerovati da se red može uspostaviti, a da ga ranije ne predvidimo, kontroliramo i svojski ne potrudimo da se on dogodi. Dakle, kako doći do reda unatoč nepredvidivosti? Posredstvom neobične kombinacije *načela slučajnosti*, koje se na razini pojedinca manifestira kao individual-

Managing what matters most



Transcom d.o.o.

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



na autonomija, i *načela specifikacije*. Za početak uzmemo neku početnu formulu, stanje ili jednadžbu te ih potom kombiniramo s pojedinačnim ponašanjem. Promatramo li razvoj situacije iz-trenutka-u-trenutak, nećemo uočiti obrazac. Štoviše, uočiti ćemo nešto što će nalikovati sustavu izvan kontrole jer će ponašanje na svaki način iskakati iz normale. Međutim, izmaknemo li se dovoljno daleko i čekamo li dovoljno dugo, uočiti ćemo jasne obrasce u nutrini kaosa.

Pouka br. 2: Kaotičnost potiče samo-organizaciju i kreativnost

Teorija kaosa također nas podučava vrlo važnoj i točno određenoj funkciji kaosa: upravo u tmini, boli i nelagodi kaosa rađaju se kreativnost i samoorganizacija.

Promislite na trenutak o svom životu i trenutcima kada ste se suočili s istinskom tamom duše - razdobljem najdublje konfuzije, osjećajem da više ne možete pohvatati konce života i razumjeti svijet na način na koji ste navikli. Iako su takva životna razdoblja obično popraćena depresijom, kasnije se pokazuju neobično vrijedna. Ponekada i ključno važna za ljudske živote! Prisjetite se

na trenutak osjećaja... o čemu ste razmišljali kada ste proživljavali osobni kaos? Što se sve desilo u kontekstu iskustva i promjene osobnog identiteta nakon što ste prošli mračnim putem?

Dva su puta kojima osoba u toj situaciji može poći. Prvi obično vodi u destrukciju i samo-uništenje. Drugi put kroz kaos vodi prema dubljem osjećaju mira i samopouzdanja kada postajemo svjesni da smo uvijek zaštićeni i da ćemo na koncu ipak preživjeti. Neki ljudi osjećaju veliko zadovoljstvo proživljenim "negativnim" iskustvom koje im je donijelo novu nadu.

Do sada smo slijepo vjerovali u ispravnost puta oslonjenog na drugi zakon termodinamike: *sustav koji se kreće prema kaosu ne treba očekivati ništa drugo doli sigurnu smrt*. Postojao je samo jedan, porazan izlaz.

Krajem sedamdesetih godina prošlog stoljeća Ilya Prigogene nagrađen je Nobelovom nagradom za istraživanje o ponašanju živih sustava suočenih s turbulencijama i visokom razinom stresa. Ovaj ugledni kemičar došao je do zapanjujućeg otkrića: *živući sustavi na određenoj razini kaotičnosti odbacuju postojeću strukturu, raspadaju se i dezintegriraju*. Međutim, u tom se trenutku suočavaju s izborom:

1. Umrjeti,
2. Prilagoditi se novim okolnostima uz pomoć procesa samoorganizacije kako bi se istinski transformirali i time uvećali svoju sposobnost funkcioniranja u izmijenjenom okruženju.

Opisani proces samoorganizacije napaja se novim, drugačijim i uznemirujućim informacijama. Suočeni s njima nikako ih ne možemo uklopiti u poznate strukture. Naša prva reakcija (bez obzira radi li se o molekulama ili stilu vođenja predsjednika uprave velike

tvrtke) odbacivanje je i *negiranje*. Jednostavno ih odmičemo od sebe. Budući da smislenost i značaj nekih informacija vremenom sve više raste, dolazi do raspadanja postojećih sustavnih struktura. No, spomenuti “raspad” krije u sebi mogućnost i priliku za *rekonfiguraciju* sustava okolo novih informacija koja će ga učiniti zdravijim i adaptivnijim. Dakle, osim dezintegracije moguće je – a veoma se često baš to dešava - da se sustav promijeni tako da si osigura novi razvoj.

Znanstvenik i kibernetičar Erich Jantsch jednom je prilikom rekao kako nam “samoorganizacija omogućuje osjetiti i doživjeti jednu posebnu kvalitetu svijeta koja podupire rađanje novih oblika i životnih formi unatoč stalnim promjenama”. Upravo to *nastajanje novih formi* predmetom je mojih osobnih istraživanja, posebice u kontekstu organizacijskih promjena: kako ćemo osmisliti i poduprijeti procese samoorganiziranja? Odgovor na ovo pitanje neću vam sada reći - naprosto jer ni sama još uvijek do njega nisam došla. Radi se naime o sljedećem velikom zadatku znanstvenika i praktičara na području znanosti i umjetnosti liderstva i menadžmenta.

No, u kontekstu *teorije kaosa* ima nekih spoznaja koje bi menadžeri već sutra mogli koristiti u svom svakodnevnom radu. Primjerice, ako se samoorganizacija javlja isključivo u kaosu tada bi pažljivo morali promisliti na koji ga način hotimično poticati tijekom neke intervencije. U praksi izgleda da je doista tako, da se istinska transformacija ne može ostvariti ako sustav ne prođe kroz stanje kaosa jer ljudi tek tada - u stanju zbunjenosti, prenapregnutosti i sitosti postojećim – spremno napuštaju postojeću konstrukciju realnosti tj. uobičajene obrasce ponašanja i razmišljanja. Iako ne vole živjeti u stanju konfuzije u nekom trenutku postaje im jasno da je konfuzija

neophodna za buđenje intelektualnih snaga grupe i zajedništva kako bi došlo do istinske transformacije.

Radi se o doista zahtjevnoj poruci zapadnjačkom društvu s početka 21. stoljeća, koje naprosto obožava izbjegavati “klizave terene”. No, upravo suprotno, čini se da moramo više raditi na tome da iskoristimo pozitivne strane kaosa u privatnom i profesionalnom životu. Upamtite, kaos je moćna sila!

Pouka br. 3: Kompleksnost se rađa iz jednostavnosti

Treća je pouka teorije kaosa da se u srži kompleksnosti krije jednostavnost. Čini se naime da kompleksnost evoluira iz vrlo jednostavnih obrazaca koji se jedan na drugog nadograđuju. Kada smo u školi učili o geometriji bavili smo se zapravo savršenim oblicima: kuglama, kockama, trokutima, pa onda nakon toga dijagramima, organizacijskim shemama i slično, dakle, savršenim Euklidovim kreacijama koje su se pokazale posve beskorisne u pojašnjavanju realnog života. Benoit Mandelbrot, osoba kojoj se pripisuje invencija pojma *fraktal*, često je znao reći: “Pogledajte oko sebe. Brda nisu stošci, oblaci nisu kugle, a munje se ne spu-



Također se nadam kako ćemo tome pristupiti ozbiljno i strogo; da nećemo površno uroniti u ove važne teme. Nadam se da će zajednica ljudi koja želi istraživati i dublje propitivati ove teme nastaviti tamo gdje smo stali, marljivo nadograđujući stečeno znanje. Nadam se da ćemo jednom, prije ili kasnije, odbaciti dotrajale tehnike i metode – *inženjerski svijetonazor* - metaforu koja gubi smisao. A u središte ovih nadanja postavljam sjajne vijesti o recentnim dostignućima istraživača!

O čemu se zapravo radi? O tome da su znanstvenici *neosporno utvrdili da je kaos uređen*. Izučavajući neobičnosti kvantnog svijeta fizičar John Archibald Wheeler napisao je nešto važno: “Osobno smatram da suštinu svijeta i postojanja ne krije neka posebna jednadžba ili nešto slično, već neka vrlo jednostavna ideja. A jednom kada istu otkrijemo izgledat će nam toliko jasnom i neizbježnom da nećemo moći drugo nego reći: ‘Fantastično! Drukčije nije ni moglo biti...’”

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



Copyright © 2012 Margaret J. Wheatley. Reprinted with permission. All rights reserved.



Margaret J. Wheatley predsjednica je *The Berkana Institute*. Dugogodišnja je profesorica, poslovna savjetnica i publicistkinja koja piše i predaje o radikalno novim praksama organiziranja i vođenja u kaotičnim vremenima u kojima danas živimo. Njezina knjiga *Leadership and the New Science* proglašena je 2002. godine "knjigom godine" u svijetu na području znanosti i umjetnosti liderstva i menadžmenta.

**SVAKI
KLIJENT NAM
JE VAŽAN.**



HVALA VAM.

**XXL USLUGA,
S CIJENA.**

01/3378 600

WWW.PRINTERA.HR

PRINTERA
GRUPA

VIŠE OD TISKA



Kaordična organizacija: slučaj VISA

Dee W. Hock

U posljednje vrijeme u gotovo svakom poslovnom tekstu ili predavanju nailazimo na popularne termine poput *učee organizacije*, *osnaživanja* ili *reinženjeringa*. Jednako tako, u znanstvenoj zajednici sve češće nailazimo na radove koji se bave izučavanjem *kompleksnih prilagodljivih sustava*, odnosno *teorijom kompleksnosti*. Prelistavajući razne rječnike i leksikone u potrazi za terminom koji bi najbolje opisao organizaciju o kakvoj ću ovdje raspravljati, najboljim rješenjem učinilo mi se konstruirati novu riječ. Pošto se, prema uvjerenjima znanstvenika, obilježja te organizacije nalaze na “rubu između kaosa i reda”, nova kovanica nastala je spajanjem prvih slogova tih riječi; dakle “chaordic organization” (hrv. *kaordična organizacija*, op. prev.) je nastao spajanjem *cha* (od riječi “chaos”) i *ord* (od riječi “order”).

Pod pojmom “kaord(ični)” podrazumijevam sve samoorganizirajuće, prilagodljive, nelinearne i kompleksne sustave, bez obzira je li riječ o fizičkim, biološkim ili društvenim sustavima čije ponašanje sadrži obilježja reda i kaosa, odnosno - prevedeno na poslovnu terminologiju - suradnju i konkurenciju.

Prije svega bi vas želio upoznati s konkretnim primjerom *kaordične organizacije* te na njemu pojasniti načela te koncepcije izložena u ovom tekstu.

Tvrtka *VISA card* osnovana je prije četiri desetljeća kao kalifornijski ogranak *Bank of America* i u početku se nazivala *Bank.Ameri-*

Tako je život funkcionirao još od početka vremena, nastavljajući evoluirati u sve kompleksnije forme.

Radi se o našem jedinom putu u održivost u stoljećima koja dolaze. Pitanje je samo hoćemo li tamo stići kroz masovni kolaps institucija, enormne gubitke i krvoprolića te bolnu rekonstrukciju, uz mogućnost još jedne regresije do krajnje manifestacije njujnovske koncepcije kontrole - *diktature*.

Ili smo, konačno, evoluirali do točke dostatne *skromnosti*, *inteligencije* i *volje* kako bi otkrili koncepcije i uvjete koji će kaordičnim institucijama pomoći da pronađu svoj put do mirnog i mudrog bivstvovanja?

Odgovor na ovo pitanje *jednostavno ne znam*. Ali znam da u ovakvim vremenima ne ostvariti sve ono o čemu smo sanjali nije neuspjeh. Neuspjeh bi bio ne sanjati o svemu što smo mogli postići.

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



Copyright © 2012 Dee W. Hock. Reprinted with permission. All rights reserved.



Dee W. Hock, osnivač i prvi predsjednik Uprave *Visa credit card association* 1991. godine primljen je u članstvo *U.S. Business Hall of Fame*. Osnivač je neprofitne udruge *Chaordic Commons* s misijom razvoja i promicanja novih koncepcija organiziranja i upravljanja kompleksnim sustavima. Autor je svjetske uspješnice *Birth of the Chaordic Age* prevedene na 36 jezika.

Coaching ne čini samo dvoje ljudi.



Čine ga dva svijeta.



U svijetu klijenta postoji izazov.



U coachingu, coach postaje ogledalo u kojem klijent istražuje svoju sliku svijeta...



U kratkotrajnom doticaju dvaju svjetova, raste svjesnost o pretpostavkama, modelima, pristupima, ponašanjima i djelovanjima.

Javljaju se i istražuju nove mogućnosti



Strategije se razvijaju, testiraju i isprobavaju

Jedan svijet postaje jasnije mjesto,



a jedna osoba sama sebi ima više smisla,



Coaching ne čine samo dva svijeta koja je spojio izazov

Coaching čine dvoje ljudi



Koji dodaju vrijednost jednom životu, radu i organizaciji.



Pitate li se i vi:

Kako mogu biti bolji lider?
Kako mogu graditi vrhunske pojedince i timove?
Kako mogu povećati učinkovitost zaposlenika?

Na koji način organizaciju podići...
...na jednu sasvim novu razinu?

Kako JA mogu postati EXECUTIVE COACH?

Odgovore na sva ova pitanja – i više, može vam dati coaching organizacija s najviše akreditacija u Europi



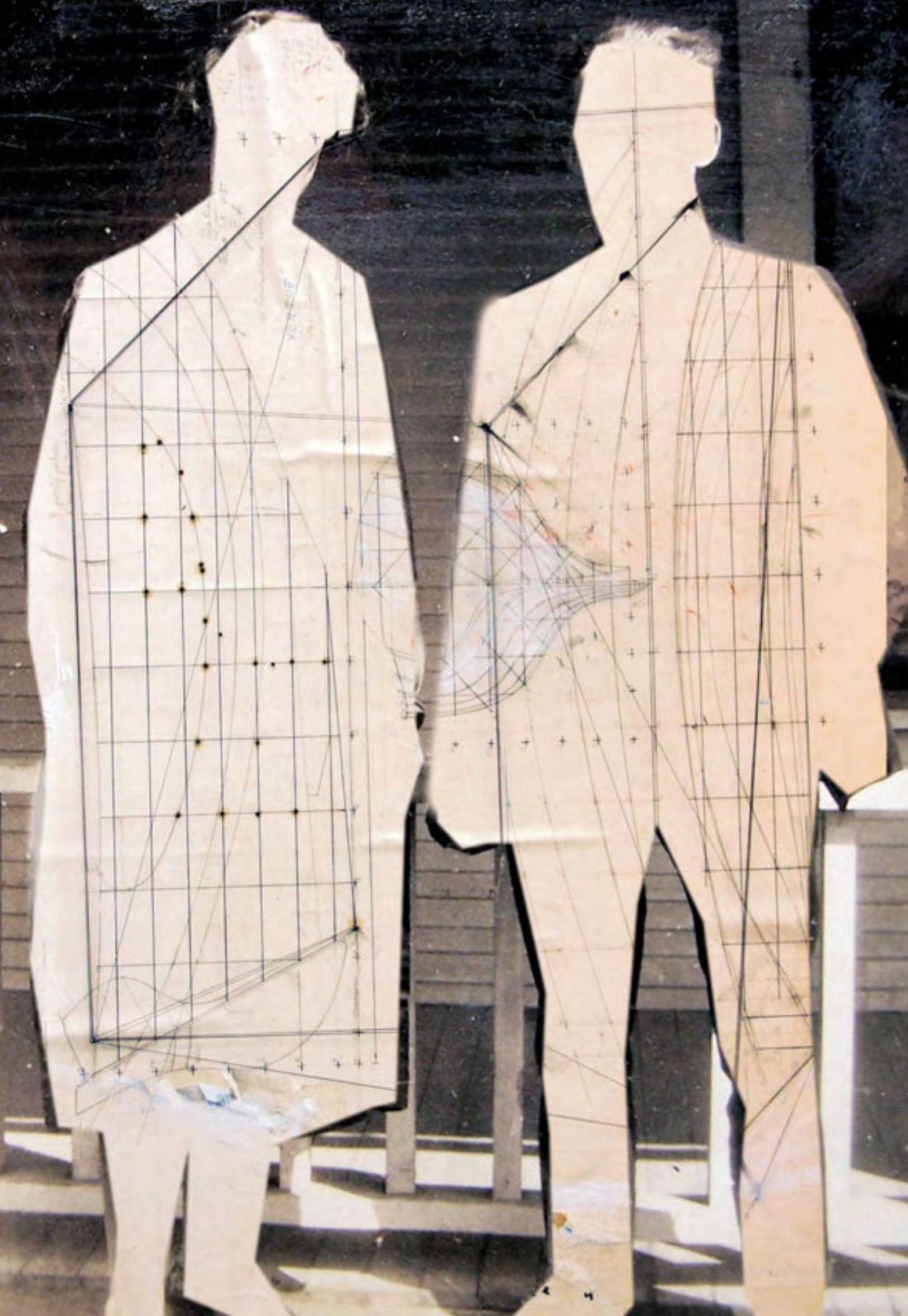
AOEC
ACADEMY OF EXECUTIVE COACHING

**Informacije o edukaciji
«Diploma in Executive Coaching»**

Tel. 091 234 11 00
Tel. 099 382 30 00

e-mail: daniela.miljan@aoec.com
e-mail: alan.zepec@aoec.com

Http://aoec.wordpress.com
http://www.aoec.com



Makroliderstvo: novo liderstvo u svijetu kompleksnosti

Pierre Casse, Melita Rant

Tekst pred vama nastao je pri susretu dvoje ljudi, zbog frustracije koju su autori, oboje stručnjaci na području obrazovanja lidera i menadžera, iskusili tijekom velike krize koja je započela 2008. godine., a traje još i danas. Razočarani i šokirani odlukama i ponašanjem vodećih ljudi svijeta, autori su odlučili razmotriti nastalu situaciju kako bi pokušati utvrditi što se može naučiti iz takozvane krize. Ideje iznesene u ovome članku nesumnjivo su produkt sinergije raznih promišljanja, ali i vrlo snažnih emocija.

Ovaj članak ne govori o istini (tko uostalom poznaje istinu?). On govori o potrebi transformacije važnih kompleksnih pitanja s kojima se susrećemo na početku 21. stoljeća kako bi na njih gledali iz pozitivne perspektive. U njemu pokušavamo opisati nužne osobine lidera novoga kova u profitnom i javnom sektoru koje se prije svega odnose na sposobnost da se shvati i ispravno interpretira ono što se dešava u današnjem hiperkompleksnom svijetu, zašto se dešava to što se dešava, te, što je najvažnije, kako nam sve to može poslužiti.

Poneke ideje vjerojatno će vam se učiniti ekstremne i provokativne budući da su poprilično nabijene emocijama. Njihov je cilj dvojak; pobuditi svijesnost o tome s čime se to danas suočavamo, te stvoriti temelje nekog novog liderstva budućnosti.

Učiti tako nešto smatramo zahtjevnim te istovremeno nasušno potrebnim zadatakom!

P.Casse i M. Rant

Bled, Slovenija, rujan 2012. godine.



Franjo Luković, predsjednik Uprave, Zagrebačka banka

“ Najznačajnija komponenta posla svakog uspješnog menadžera razmišljanje je o tome kako sustav učiniti još boljim, kako se mijenjati da biste bili bolji, radi povjerenja svojih klijenata, uslijed promjena na tržištu ili tehnoloških promjena, uvijek korak ispred dinamične konkurencije. Leaderske kvalitete svugdje su dragocjene, u bilo kojoj organizaciji - pravi lideri moraju biti sposobni koristiti se različitim stilovima vođenja ovisno o situaciji. S tog aspekta qLife časopis uistinu je vrijedan jer potiče čitatelje na dublje promišljanje o vlastitim potezima kako bi organizacije kojima rukovode optimalno funkcionirale. ”



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

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



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

“ S guštom čitam, ili barem prolistam, svaki broj qLifea. Iza impresivnog dizajna i opreme krije se vanserijski sadržaj. qLife smatram sjajnim propagatorom modernog leadershipa, posebno ideja proizašlih iz Sengeove škole “organizacijskog učenja”. ”



Sandra Posavec, glavna urednica časopisa Hausbau

“ Časopis qLife smatram neophodnom literaturom svakog lidera i menadžera. Svojim inspirativnim, stručnim, jasnim i suvremenim tekstovima omogućava nam dodatnu edukaciju i bolje razumijevanje činjenice kako smo u poslovnom sustavu svi međusobno povezani i da jedni na druge utječemo. Osim toga, potiče prije svega osobnu, a zatim i organizacijsku transformaciju, toliko neophodnu za izgradnju zdravijeg, obzirnijeg, odgovornijeg i kvalitetnijeg društva. ”



Davor Majetić, predsjednik YES, Young Executive Society, glavni direktor HUP-a

“ qLife smatram velikim pozitivnim iznenađenjem u kaotičnom i maglovitom svijetu medija. Svojom kvalitetom i izborom tema značajno pomaže liderima i menadžerima da pozitivno odgovore na izazove koji ih okružuju. Odličan primjer, nadam se i drugima, kako beskompromisna ustrajnost na kvaliteti dugoročno uvijek pobjeđuje! ”



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

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

Sasvim je jasno da moramo - i to hitno - redefinirati praksu i ponašanje u korijenima kapitalizma. Možda bi se trebali vratiti *razumnoj dioničarstvu*, razumnoj financiranju i ulaganju. Možda bi trebali revalorizirati ulogu dividende koja bi trebala postati najvažnijim poticateljem ulaganja. No, ključno pitanje ostaje: “Zašto investirati?”

Potrebno je preispitati i redefinirati samu svrhu biznisa: je li profitabilnost jedina svrha njegova postojanja? Ili je svrha biznisa povećati kvalitetu života u ljudskoj zajednici?

Potrebno je preispitati i redefinirati samu svrhu biznisa: je li profitabilnost jedina svrha njegova postojanja? Ili je svrha biznisa povećati kvalitetu života u ljudskoj zajednici?

Političko okruženje: Revizija prakticiranja demokracije

“Svaki idealni sustav sam sebi najgori je neprijatelj. Čim započne implementacija veličanstvenih vizija u stvarnosti, započinje i njihovo raspadanje i pretvaranje u posvemašnju tiraniju.” (Ben Nicholson)

Slavni austrijski ekonomist Joseph Schumpeter još je sredinom prošlog stoljeća izjavio da demokracija predstavlja tek jednu od političkih metoda odnosno formu institucionalnog uređenja namijenjenu donošenju političkih odluka – zakonodavnih i administrativnih – te da radi toga ne može biti sama sebi svrhom.

Posljednjih godina nezadovoljstvo demokratski izabranim vladama širom svijeta sve više raste. U načelu, demokracija se do sada pokazala najboljim uređenjem društva koje osigurava priliku svima onima koji su spremni naporno raditi za uspjeh. Osim toga,

garantira nešto vrlo vrijedno: *individualnu slobodu pojedincu*. Pa ipak, moramo priznati surovu istinu koja govori o tome da se prakticiranje demokracije nije pokazalo ni poštenim ni učinkovitim. Čini se da je implementacija demokratskih načela prozročila masovnu pojavu neprihvatljivog manipuliranja i iskorištavanja od strane povlaštene manjine, u sustavu koji bi trebao služiti svima. Troškovi birokracije i vlade sve više rastu. Građani se sve žestice odupiru plaćanju poreza, istovremeno tražeći više javnih usluga.

Demokratski izbori pretvaraju se u najboljem slučaju u farsu, a u najgorem slučaju u potpunu maskaradu u kojoj mediji ne igraju ulogu pozitivca. Štoviše, mediji su posebna priča u toj nakaradnoj igri; pomanjkanje etičnosti, površnost i pomanjkanje objektivnosti koje iskazuju u mnogome deva-

Zaključak

“Najbolji način da predvidite budućnost jest taj da je sami oblikujete.” (Peter Drucker)

Izazovi s kojima se suočavamo zahtijevaju holistički pristup događajima. Situaciju moramo sagledati iz nove perspektive (uključujući i fenomen liderstva) kako bi se što bolje pripremili za nastajanje novog i boljeg svijeta.

Makroliderstvo prelazi granice poslovnog liderstva suočavajući se s dilemama i para-

doksima koji se prethodno javljaju u gospodarstvu, politici i društvu. Makrolideri su voljni suočiti se s problemima i izazovima viših razina kompleksnosti i to prije negoli izmaknu kontroli. Trenutni izazovi na gospodarskoj, političkoj i kulturnoj sceni s kojima bi se svaki lider trebao pozabaviti jesu:

1. Izgradnja održivog gospodarskog sustava,
2. Unapređenje učinkovitosti političke vlasti i demokratskog uređenja,
3. Propitivanje vjerovanja i vrijednosnog sustava u korijenima naših životnih “istina”.

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



Copyright © 2012. IEDC - *Bled School of Management*

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




A School with a View



Pierre Casse, doktor znanosti, predstojnik katedre za liderstvo na IEDC - *Bled School of Management*, redoviti profesor na *Moscow School of Management* i izvanredni profesor na *Kellogg School of Management*. Savjetnik je više multinacionalnih korporacija i autor više knjiga s područja liderstva, filozofije i multikulturalnog menadžmenta. Predsjednik je uprave *Business Innovation Network* u Švicarskoj.



Melita Rant, doktorica znanosti, direktorica je dvogodišnjeg *Executive MBA* programa na IEDC - *Bled School of Management* i zamjenica predstojnika katedre za liderstvo. Članica je udruga *European Academy of Management*, *European Group for Organizational Studies* i *Slovenian Academy of Management*.



VODEĆI STRUČNJAK ZA
OTVORENE INOVACIJE
HENRY CHESBROUGH
NA BLEDU!

25. Predsjednički forum
"S otvorenim inovacijama do uspjeha"
Bled, 19. listopada 2012.

Najvažnija nova poslovna paradigma zadnjeg desetljeća su „**otvorene inovacije**“, čiji je autor **prof. Henry Chesbrough** sa Sveučilišta Kalifornija - Berkeley. Ljestvica Thinkers50 ga je uvrstila među najutjecajnije mislioce na području menadžmenta, kao središnji predavač 25. Predsjedničkog foruma IEDC – Poslovne škole Bled će prvi puta nastupiti u ovom dijelu svijeta. Dobrodošli!

www.iedc.si, www.iedc.si/pf, +386 4 5792 529

20
years.
openminds.

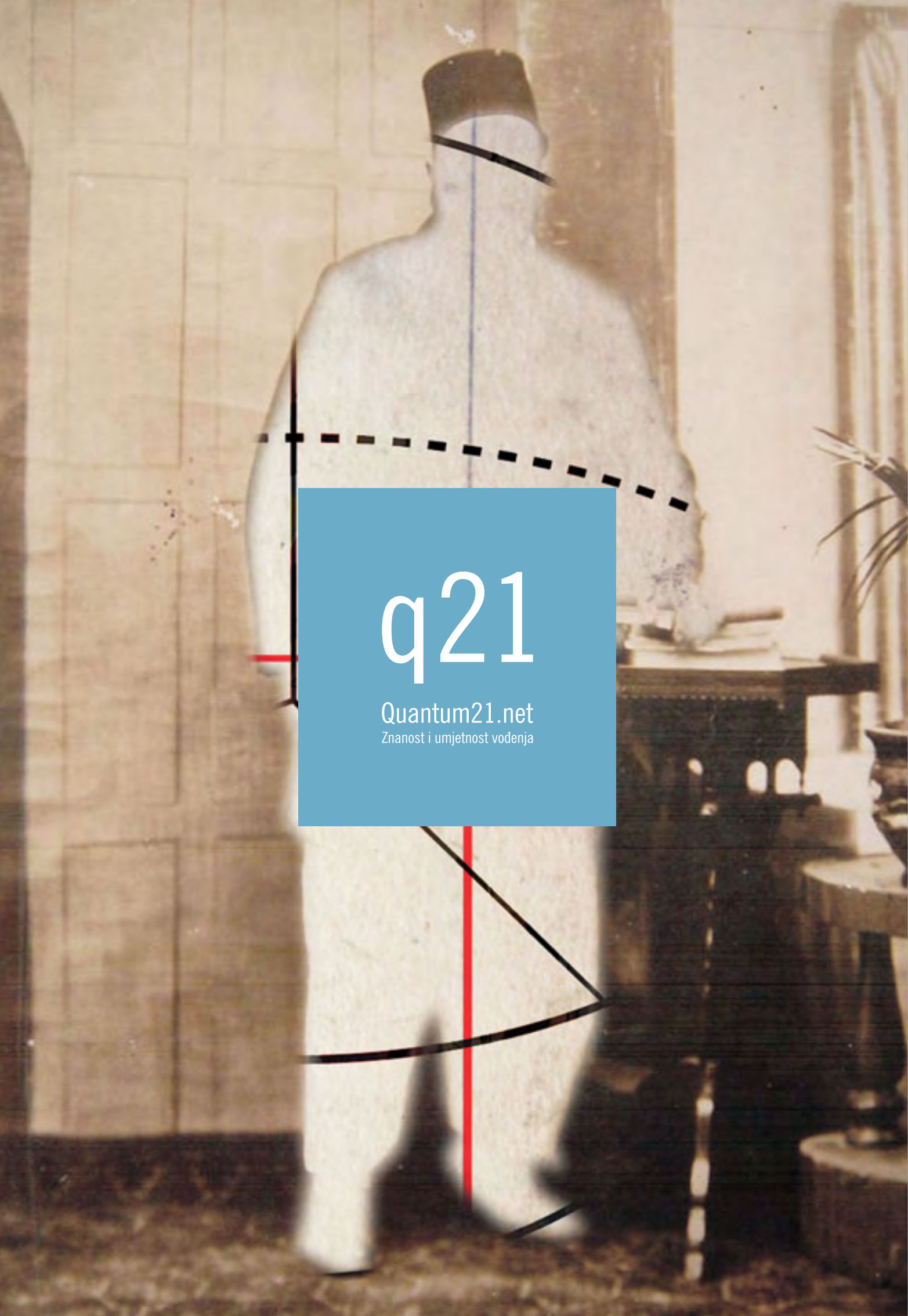
**STUDIO
MODERNA**

Na poziv Studia Moderna uz
20. obljetnicu

IEDC

Bled School of
Management

A School with a View



q21

Quantum21.net
Znanost i umjetnost vodenja

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

