



*Davor Perkov je doktorant pri Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Magisterij ekonomskih znanosti je stekao na Sveučilištu Rijeka, gdje je obranio završni rad s područja inventivnog pristupa upravljanju a na Međunarodnoj poslovnoj školi (IEDC) na Bledu završio je General Management Programme. Više od 16 godina obavljao je dužnost menadžer u prebrambenom koncernu "Podravka" na poslovima rukovođenja marketingom i prodajom. Danas je samostalni poduzetnik, vlasnik i direktor "SMART Consultants", tvrtke za savjetovanje, trening i razvoj menadžera.*

Članak: Jedna kap podiže more, promjena pojedinca mijenja svijet, Saša Petar

## Komentar Davora Perkova

Misliti danas a orijentirati se prema budućnosti - neizostavni je dio svakodnevnog modernog poslovanja. Organizacija je u svakom poslovnom subjektu živi organizam koji se razvija i unapređuje. Princip je već etabliran: najbolje kompanije nisu više one najveće, već one koje se danas najbrže i najfleksibilnije prilagođavaju promjenama u dinamičnom okruženju, poštujući pritom načela poslovne etike i društvene odgovornosti.

### Upravljanje poslovnim promjenom jest zadaća vođe poduzeća

Na čelu svakog uspješnog poslovnog sustava naći ćemo dobrog lidera, pobjedničkog vođu. //Velimir Srića, "Biblija modernog vođe", Znanje, Zagreb, 2004, str. 5// Dakle, pojedinca iz Petrovog teksta kojega je autor razložno apostrofirao kao onoga koji mijenja svijet oko sebe.

No međutim, mnogi stručnjaci smatraju da za ostvarivanje dugoročnih razvojnih ciljeva suvremenih poduzeća nije dovoljno liderstvo (*Leadership*) utjelovljeno u prvom, čelnom čovjeku, već da je liderstvo neophodno razvijati i poticati na svim organizacijskim razinama. Svakako, vođenje poduzeća je danas težak posao!

Steven Covey opisuje uspješnog vođu sa sedam temeljnih osobina: izaziva događaje, ima jasne ciljeve, zna odrediti prioritete, vodi brigu o zajedničkoj koristi, nastoji razumjeti sugovornika, uvijek traži sinergiju i spreman je učiti. //Steven Covey, "7 odlika uspješnih menadžera", Mozaik knjiga, Zagreb, 1998.//

Prema tome, dobar vođa nije onaj koji - milom ili silom svejedno - grabežljivo provodi svoje ambicije tako da - kako ističe Petar - "troškove svoga uspjeha prebacuje na nekog drugog".

Vođa na kojega mi mislimo jest onaj koji pretvara maštu u stvarnost, pobjeđuje, proizvodi boljeg vođu od sebe, proizvodi bolji tim od svoga tima. Lider koji upravlja promjenama igra dvije važne uloge:

1. *Tehničku*, koja uključuje odgovore na pitanja kao što su:
  - Što treba promijeniti?
  - Koje alate primijeniti?
  - Koga involvirati?

2. *Poticajnu*, koja odgovara na pitanja:
- Kako premostiti emotivne barijere?
  - Kako proces promjena učiniti zabavnim, uzbudljivim i inspirativnim za sve koji u njemu sudjeluju?
  - Kako stvoriti junake koji će promjenu učiniti održivom?
  - Kako iskoristiti proces promjena za jačanje svakog pojedinca i svakog tima?

Tom Peters smatra da će štoviše, dobar lider najprije "udariti" na srce zaposlenika, a tek onda na njihove glave. Da bi menadžer, kako reče Darko Marinac, predsjednik uprave "Podravke" postao liderom, "mora posjedovati znanje, ljudi mu moraju vjerovati i mora imati viziju budućnosti."

Prema Peteru Druckeru, "zadaca liderstva je da - u odnosu prema svrsi - prepozna i u prvi plan stavi snage poduzeća, tako da slabosti postanu irelevantne." Liderstvo u svakom slučaju krasi osobnost vođe koju je teško "odglumiti". U tom kontekstu možemo reći da su odlike uspješnog lidera današnjice slijedeće:

- briga za suradnike (stvara nasljednike),
- dosljednost (slijedi viziju i misiju tvrtke),
- energičnost (potiče na ostvarenje zadaća),
- inspirativnost (vjeruje u visoko postavljene ciljeve),
- ohrabivanje (vjeruje u druge),
- fleksibilnost (pronalazi rješenja),
- entuzijizam (prenosi pozitivnu energiju),
- društvena odgovornost (brine za kupce i okolinu).

Gore navedene odlike vrlo su se zorno manifestirale na primjeru tvrtke Apple Computers. Steve Jobs i Stephen Wozniak su osnovavši tvrtku 1976., u garaži pokrenuli proizvodnju računala. Nisu bili bogati a niti obrazovani za biznis ali su gajili nadu u industriju u nastajanju.

Imali su viziju sažetu u kratkoj rečenici "Jeftini kompjutor za svakoga" i rekli da će računala biti svojevrsni "bicikli uma". Pronosili su ideju onima oko sebe, zapošljavali su ljude koji su ih razumjeli. živjeli su, disali i govorili o svome poduhvatu, čak i onda kada su im trgovine poručile "Hvala ne treba", proizvođači rekli "Neizvodljivo", a bankari "Ne možemo više". Malo im je tko vjerovao. Ipak, u šestoj godini nakon osnivanja prodali su 650.000 osobnih računala! Poslije je cijeli svijet krenuo za njima. Jednostavno, bili su lideri ispred svog vremena.

Suvremeni lideri koji aspiriraju na uspjeh moraju znati:

1. izgraditi snažnu *organizacijsku kulturu* koja odgovara na izazove poslovnog okruženja, stremi ka prvorazrednoj izvedbi, potiče pozitivno ponašanje i privlači (zadržava) dobre ljude,
2. dovesti na viši nivo *komunikaciju s ljudima*, sposobnost motiviranja suradnika i stvaranje ozračja da je klijent u fokusu svih aktivnosti,
3. stvoriti realnu *viziju budućnosti* i u svoju tvrtku unijeti *osjećaj za vrijednosti*,
4. potruditi se što više iskoristiti  *kreativne potencijale i znanje* suradnika.

Pri promjenama poslovnih procesa, jedan od najvažnijih čimbenika je transformacija zaposlenika i kultura njihovog ponašanja unutar kompanije. Dobra kultura poduzeća jača one vrijednosti i ponašanje koje rukovodstvo želi a bez zadovoljstva zaposlenih nema zadovoljstva kupaca!

Evo svojedobnog ilustrativnog primjera iz "Scandinavian Airlinesa":

*Jan Carlzon, bivši predsjednik švedskog avio prijevoznika SAS-a jedan je od najspominjanijih menadžera u svijetu zadnje dvije dekade prošlog stoljeća. Glasovita je njegova odluka iz 1981. da na posebni dvodnevni trening o primjerenom odnosu prema kupcima uputi čak 10.000 rukovoditelja iz "prve linije". Već nakon jedne godine otkako je došao u tvrtku, SAS je proglašen "najtočnijim europskim prijevoznikom s originalnim programom brige o kupcu". Ispred Lufthanse, BA, SwissAir-a... Kako je uspio? Imao je samo jedan cilj - zadovoljstvo kupaca i u tom duhu inicirao promjene u tvrtki! Carlzon je razradio široki program usluge, edukacije zaposlenih i brige o kupcima (customer service).*

## Koja je glavna zadaća vodstva?

U svjetlu takvog stila rada, shvaćanja uloge liderstva i uvidom u konkretne učinke jednog Percya Barnevika, Ingvara Kamprada, Richarda Teerlinka, Jana Carlzona, Jacka Welcha ili na primjer Ivice Todorića, Srdana Mladinića i Gordane Kovačević, postavimo jedno kritičko pitanje: *koja je glavna zadaća liderstva?* Je li doista točno da menadžer upravlja a lider vodi? Je li veliki Welch u pravu kada kaže da postoje samo dvije vrste menadžera: oni koji su brzi i oni koji su mrtvi?

Za neke, odgovor će biti utoliko jasniji koliko je očiglednija činjenica da svijet ne zastaje većskokovito ide naprijed; po njima je u tom kontekstu, ključna zadaća liderstva *upravljanje promjenama*.

U krajnjoj liniji, svi oni izvršni direktori i vladini dužnosnici koji su svoje funkcije shvatili kao očuvanje *stausa quo*, nisu ostali zapamćeni kao lideri. S obzirom da u ovom dinamičnom svijetu, promjena više nije stvar slobodnog izbora, oni top-menadžeri koji ju ne mogu prihvatiti kao imperativ opstanka i napretka organizacije, moraju potražiti neko drugo radno mjesto.

No, ne misle svi tako jednoznačno. Neki drugi stručnjaci će naime - promatrajući i raščlanjujući ponašanje velikih vođa - doći do drukčijeg zaključka; oni drže da je temeljna zadaća liderstva *kontinuitet ili dosljednost* (u mišljenju i djelovanju). //James O'Toole, "*Leadership A-Z*", Jossey-Bass Publishers, S. Francisco, 1999, str. 32 -35//

Naposljetku, što je za istinskog lidera važnije od usklađivanja ponašanja suradnika (zaposlenika) s organizacijskim vrijednostima, načelima, vizijom i misijom? Kako proglasiti velikim liderom onoga koji nije usredotočio aktivnosti svojih sljedbenika prema konzistentnom, i za tvrtku (i društvo) najkorisnijem smjeru?

## Dvije dimenzije vođenja

Ustvari, točna su oba spomenuta načelna shvaćanja! Da bismo izbjegli promatrati ih kao suprotna i kontradiktorna, moramo preoblikovati dosadašnji način promišljanja o liderstvu. Za dublje razumijevanje stila vođenja i načina djelovanja velikih lidera, potrebno je prethodno shvatiti da su za vođenje u poslovnoj zbilji, glavne i podjednako važne dvije dimenzije:

1. usklađivanje i
2. prilagođavanje

Prva zadaća tima najodgovornijih menadžera u organizaciji jest *usklađivanje (Alignment)* dakle stvaranje suglasja između vizije i ponašanja svih zaposlenika. To ne znači ništa drugo nego stvaranje dosljednosti u mišljenju i djelovanju svih operativnih sustava u businessu, uključujući planiranje, budžetiranje, mjerenje i nagrađivanje. Dobro usklađene organizacije uspijevaju zato što sve svoje napore usmjeravaju ka ostvarenju zajedničkog cilja.

Nažalost, usklađenje u sebi sadrži sjeme vlastite propasti. Dobro usklađene organizacije naposljetku krahiraju zbog njihove nesposobnosti da odgovore nepredvidljivim promjenama koje se brzo i učestalo pojavljuju u suvremenom, hiper-dinamičnom poslovnom okruženju. To je zato, jer usklađivanje samo po sebi, vodi ka krutosti i nefleksibilnosti koje obično rezultiraju propašću kompanije.

Upravo to je razlog zašto je druga - ali podjednako važna - zadaća vođe da istodobno izgradi takvu snagu i sposobnost organizacije koja će predvidjeti promjene u okruženju, prihvatiti ih i na njih adekvatno reagirati neprestanim unapređenjima i poboljšanjima, kako procesa tako i proizvoda ili usluga, odnosno znanja i vještina zaposlenika.

U najmanju ruku se stoga čini, da bi lideri - poput boga Janusa s dva lica - morali imati dva divergentna misaona pristupa pri vođenju organizacije.

čuvajući jednom rukom usklađeno funkcioniranje postojećeg sustava poslovnih procesa, s drugom bi rukom istodobno trebali stvarati uvjete pod kojima će njihovi suradnici pozitivno reagirati na događaje i trendove u vanjskoj okolini.

## Vođenje tvrtke nalikuje žongliranju

Liderstvo je, slikovito rečeno, nalik žongliranju s dvije loptice: *usklađivanjem* i *prilagođavanjem*. Naravno, svatko znade da žongliranje samo s dvije loptice i nije neka posebno složena vještina, dok u isto vrijeme shvaćamo da je liderstvo iznimno težak posao.

U biti, dok uspješni vođe bacaju u zrak dvije loptice, istodobno razmatraju koju od mnogih drugih dodatnih loptica uzeti i ubaciti ih u igru. Iz širokog i zbunjujućeg "jelovnika" atraktivnih mogućnosti, lideri moraju pažljivo odabrati kojim će se novim poslovnim aktivnostima organizacija baviti.

Dobro je zapazio Peter Drucker, rekavši da *"uspješni lideri ukidaju, odnosno gase po jednu staru aktivnost sa svakom novom koju iniciraju i uvode."*

Vođenje kompanije je dinamičan proces kreativnog organizacijskog usklađivanja tekućih poslovnih aktivnosti uz istodobno pokretanje novih i napuštanje starih aktivnosti. Učinkovito vođenje ne upada u krize i diskontinuitet, kao što ni uvježbani žongler ne ispušta loptice na pod.

U dobro vođenim organizacijama, usklađivanje i prilagođavanje su aktivnosti koje se uzajamno prožimaju. Suprotno, loše vođene organizacije rijetko uspijevaju uspješno "uglazbiti" ponašanje zaposlenika s proklamiranim načelima, a još rjeđe uspijevaju upravljati prilagodбом; i nikad ta dva elementa ne rade paralelno. Najlošije vođene kompanije stalno "teturaju" između krize i nefleksibilnosti.

Da zaključimo, ako su *usklađivanje* i *prilagođavanje* podjednako zastupljeni te se međusobno prožimaju i jačaju, za takvu se organizaciju može reći da ju karakterizira *strateško vodstvo* (*Strategic Leadership*).

## Upravljanje promjenama i strateško vođenje

Imperativ mijenjanja i prilagodbe novim okolnostima i okruženju, toliko je snažan da je teško navesti ime one kompanije koja nije u određenoj mjeri inicirala "change management" proces, dakle proces upravljanja promjenama. Možemo se suglasiti da promjene u poduzeću "predstavljaju uvođenje novih postupaka ili tehnologije radi usklađivanja poslovanja s dinamičnim zahtjevima poslovne okoline". //Nenad Stojiljković, *"Upravljanje promjenama"*, InfoTrend, Zagreb, br. 119/3/2004//

Ipak, iskustva pokazuju da oko 80% svih pokušaja za uvođenjem promjena nije uspjelo ispuniti očekivanja izvršnih direktora koji su ih inicirali i pokrenuli. Pa zašto onda korporacije i dalje nastavljaju investirati velik novac u ono što se - prema dosad stečenim iskustvima - pokazalo neopravdanim i neisplativim?

Ipak se s nekoliko razumnih pojašnjenja može približe shvatiti daljnje i neprekidno zanimanje za programima change-managementa jer:

- pozivaju na stvarnu i neospornu potrebu za poduzimanjem promjena
- potiču logičko razmišljanje
- većina pokrenutih aktivnosti su nužnost
- jednostavni su za razumijevanje i lagani za implementaciju

Pa u čemu je onda problem? Kobni nedostatak ovih programa leži, paradoksalno ali istinito, u ovom zadnjem: njihovoj tzv. "lakoći provedbe". Možda su zapravo procesi change managementa *suviše laki*, u toj mjeri da se smatra kako se odgovornost za njihovu realizaciju, s vrha tvrtke može olako delegirati na šefa ljudskih potencijala (HRM-a) ili primjerice na šefa za razvoj poslovanja.

Vjerojatno je da većina napora za ostvarenjem promjena ne uspijeva upravo zato, što se lideri u tim organizacijama nisu u potpunosti uključili u te procese. **Spomenimo dva rijetko pozitivna primjera!**

1. *Dov Charney ne samo da u svojoj tvornici odjeće "American Apparel" u L.A. (SAD) osigurava dobre uvjete rada, nego on stvara i profit. Poznat je po svome izrazitom anti-sweatshop //engl. sweat = znojiti se, raditi za bijednu plaću (krajnja eksploatacija radnika, znakovita za zemlje Dalekog Istoka.// stavu, poštivanjem načela: fair plaće - fair trade,*

2. *Anita Roddick, osnivačica (i bivša vlasnica) kozmetičkog lanca "The Body Shop" među prvim je svjetskim poduzetnicama poznata po zalaganju za opće dobro i humanost. Ona tvrdi da je tvrtka - koja ne služi svima: kupcima, društvu, zaposlenicima, dobavljačima i vlasnicima - jednostavno lišena svoga smisla. U temeljima Anitine poslovne filozofije jest očuvanje prirode. Koristi samo prirodne sirovine, mnoge preparate ručno joj - po svojim starim tradicionalnim recepturama - proizvode stanovnici dalekih zemalja, a tijekom procesa razvoja, novi proizvod se nikako ne smije iskušavati na životinjama.*

*"Sve svoje dobavljače, zaposlenike, kupce i druge koji sudjeluju u poslu - moramo poštovati", kaže Anita. Pravedni unutarnji odnosi zaposlenicima se jamče posebnom poveljom. I još nešto: svi zaposlenici su ugovorom obvezani na humanitarni rad.*

Proizlazi da lideri - koje obično krase velike ideje - ako se uporno i dosljedno ne bore za svoje zamisli sve do njihove implementacije, ne mogu očekivati ostvarenje rasta i operativnu izvrsnost svojih tvrtki.

## Poslovne promjene impliciraju aktivno involviranje vođe

Lideri se snažno usredotočuju obično na jedan-dva cilja, svjesni da više različitih ciljeva rasplinjuju aktivnosti, disperziraju resurse i "krađu" vrijeme.

Onaj vođa koji ima najjasniji cilj i na kojega je maksimalno fokusiran jest - pobjednik! Pogledamo li one najuspješnije slučajeve organizacijske transformacije, vidjet ćemo da nijedna od njih nije od strane "vrha" bila prepuštena odnosno delegirana nekom HR menadžeru ili na primjer nekom novoimenovanom "šefu za promjene".

U gotovo svakom od uspješnih slučajeva, napori za promjenom bili predvođeni od strane čelnika tih kompanija. Naravno, sâm rad na konkretnoj razradi procesa promjene se u potpunosti - što je sasvim shvatljivo - povjerava nižim hijerarhijskim razinama.

Znakovito je da u većini kompanija nijedan pokušaj za uspješnom transformacijom nije prethodno definiran kao upravljanje promjenama niti kao menadžment promjene, a ni - po svemu sudeći - bilo kojim drugim eksplicitnim terminom.

Npr. Robert Gavin je rekao: *"U Motoroli se ne fokusiramo na promjene, nego na inovacije i unapređenja."*

Dva temeljna i ujedno, suprotna pristupa promjenama - menadžment promjena (*change management*) i strateško vođenje (*strategic leadership*) - počinju od različitih polaznih pretpostavki.

Dobra ilustracija različitosti pristupa pojedinih menadžera temi o kojoj govorimo jest na primjer izjava Bruna Filipija, bivšeg predsjednika uprave Coca Cole Hrvatska a sada člana uprave Lure (izrečena na 2. konferenciji poslovne škole "Delfin" održane 7. prosinca 2004. u Zagrebu):

*"Nakon što za 2-3 godine sredim stanje u nekoj tvrtki, želim jednoga dana postati "suvišan" u tvrtki. Kada me za vrijeme godišnjeg odmora nitko od suradnika ne zove na mobitel, to je znak da mirno mogu promijeniti posao i otići u neko drugo poduzeće".*

U svojoj suštini, menadžment promjena je zapravo suprotan liderstvu. Većina ljudi odgovornih za oblikovanje ovih procesa su stručnjaci iz područja organizacijskog razvoja, psihologije, ili neke druge discipline koja proučava ponašanje ljudi. Cilj upravljanja promjenama jest izvršenje neke pojedinačne, određene i planirane promjene u organizaciji.

Na drugoj strani, cilj strateškog vođenja je stvaranje organizacije prilagodljive na uvođenje promjena. Strateški lideri se brinu za institucionalizaciju promjene tako da se stvore primjereni preduvjeti kako bi njihove organizacije kontinuirano i bez stresova odgovorile i predvidjele vanjske promjene, tehnološka dostignuća, aktivnosti konkurencije i potrebe kupaca.

To Jay Marshall objašnjava ovako: "*U change managementu uspjeh je definiran kao završavanje inicijativa za promjene na vrijeme, u okviru planiranog proračuna i uz ostvarenje svih očekivanih benefita. Nasuprot tome, strateški vođe sebe smatraju uspješnima onda, kada ljudi promijene svoje ponašanje i čine stvari na drukčiji način kako bi postigli važne poslovne ciljeve.*"

Evo primjera iz multinacionalne kompanije "General Electric" koju je njen donedavni vođa Jack Welch ustoličio na položaj - po mnogo čemu - vodeće kompanije u svijetu.

Welch je i na nedavnom gostovanju u Zagrebu, naglasio kako je svojim suradnicima stalno ponavljao: "*Promjena je kao 'krv kompanije' - preduvjet napretka*". Jedna od bitnih vrijednosti "General Electrica" je činjenica da je u njih uključena i izjava o promjeni. Djelatnike se potiče da razmišljaju o promjeni kao o novoj mogućnosti a ne o prijetnji. "*Važno je odgovarati na promjenu, važno je kretati se s promjenom. Važno je biti prilagodljiv. Nije toliko važna preciznost!*"

Welch je 80-ih godina krenuo u borbu da preokrene kompaniju naglavce i njene stoljetne tradicije i - uspio! Njegova načela o upravljanju promjenama bila su:

1. Promjena je stalna i ljudi u kompaniji moraju se s njom suočiti.
2. Nikad nemojte prestati s razgovorima na temu promjene.
3. Budite korak ispred promjene.

Kao generalni direktor General Electrica, tijekom dvadeset godina, višestruko je povećao vrijednost tvrtke i postao jednim od najvećih poslovnih vođa 20. stoljeća. Nenadmašnom uspješnošću i dosljednošću kojima je provodio svoje inicijative kao što su ostvarivanje kvalitete šest sigma, globalizacija i elektronizacija poslovanja, stvorio je standarde prema kojima se danas definira moderna kompanija.

U isto vrijeme, kao izuzetno odvažan lider izgradio je jedinstvenu filozofiju i operativni sustav koji počiva na načelima protočnosti, tj. nesmetanom kolanju ideja, usredotočenosti na kupce i trajnom učenju.

Strateški vođe predlažu viziju, "žive" za ciljeve, originalni su, imaju energiju i osobnost. Istinski lideri utvrđuju vrijednosti u tvrtki, "novače" sljedbenike, komuniciraju među suradnicima potrebu za promjenom, uklanjaju zapreke, motiviraju, osposobljavaju i nagrađuju one koji ih slijede.

## Moderni menadžeri kao osviješteni globalisti

Globalizacija te informacijska, politička pa i ekonomska demokratizacija, učinile su najrazličitije stvari dostupnima sve većem broju ljudi. //Maja Profaca, *"Para-anti-pro-ultra-(uh!)-globalizacija"*, <http://www.zarez.hr/103/kritika2.htm>, 2003.// Čovjek se osjeća sve moćnijim, no ujedno postaje sve više svjestan i vlastite nemoći. Mnogima se, dakako, ne sviđaju posljedice globalizacije koja nameće nove vrijednosti bez pitanja, koja ugrožava kulture pojedinih, naročito manjih naroda, dovodi u pitanje nestandardizirane proizvode te ujednačava i pretvara u konfekciju ono što je još jučer imalo odlike butika.

Menadžeri koji vode moderne tvrtke ne bi smjeli biti "grabežljivci" koji tržišnu utakmicu i konkurenciju shvaćaju kao "plivanje s morskim psima", ignorirajući pritom i sveopću pauperizaciju brojnih nacionalnih ekonomija.

Zabrinjavajući su brojni oblici korporacijskog spajanja i udruživanja, pri kojima kao rezultat nastaju divovski gospodarski sustavi s monopolskim tržišnim položajem. Jesu li i mastodontski velike multinacionalne kompanije "grabežljivci" iz fascinarnog Petrovog teksta? Možda... vjerojatno!

činjenica je da su posljednjih desetljeća svjetska trgovina i gospodarstvo pod njihovim golemim utjecajem i pod teretom njihove ekspanzionističke politike razvoja. Primjerice, naftni gigant *Exxon* ostvaruje 75% prihoda izvan matične zemlje, informatički div *IBM* više od 55%, *Coca Cola* 70%, *McDonald's* 30%, vodeći svjetski prehrambeni koncern švicarski *Nestlé* 97%, a najveća hrvatska prehrambena kompanija *Podravka* na inozemnim tržištima plasira preko 45% vrijednosti svojih proizvoda. Za glavna svjetska poduzeća može se figurativno reći, da su "ugrabili" sva svjetska tržišta koja smatraju "domaćima".

No, osviješteni menadžeri-globalisti paralelno zagovaraju lokalnu ekonomiju, kulturu i otvorenu suradnju, sklad s prirodom, ekološki utemeljen i na održiv rast orijentirana eksploatacija resursa u okruženju, te poštivanje i zdrav život svakog pojedinca.

*I teče, teče jedan slap,  
Što u njemu znači moja mala kap!*

I veliki Cesarićje svojom antologijskom pjesmom zapravo htio reći - mnogo!

*"Pod pritiskom stvarnosti moramo se promijeniti ili nestati. Da bismo išli ususret prioritetima koji zahtijevaju akciju i upravljanje promjenama bez gubljenja vremena, stvarna preobrazba načina razmišljanja i načina ponašanja je - imperativ!"*, kažu King i Schneider. //Alexander King&Bertrand Schneider, *"The Firts Global Revolution"*, Pantheon Books, New York, 1991.//

Da, svijet oko nas se - nošen vjetrovima promjena - neprestano kreće naprijed. Uvođenje promjena je nužno, doduše ne i jedino dovoljno, za osiguranje uspjeha u budućnosti. Organizacije i pojedinci koje žele ostvariti konkurentsku prednost, strah ili borbu protiv promjene moraju zamijeniti naporima za ovladavanje snagom promjene.

Peter Drucker ustvrdio da "ne možemo upravljati promjenama, već trebamo biti ispred njih". Čitava plejada pojedinaca išla je ispred svoga vremena! Uostalom, preko 90% svih inovacija, izuma i patenata u povijesti čovječanstva, djelo je poduzetničkih ideja pojedinaca, a ne tvrtki, organizacija ili radnih grupa.

Uzmimo za primjer SMS iz Splita, kojega je - od minijature, lokalne trgovačko-proizvođačke tvrtke - Mladinićliderski doveo do - za inovativnost - višestruko nagrađivanog poduzeća u međunarodnim okvirima, kao i do statusa strateškog partnera "velike" koprivničke "Podravke".

*"Razvijamo eko-socijalno gospodarstvo gdje osim postizanja uspjeha kompanije aktivno sudjelujemo u razvijanju zajednice kao i očuvanju okoliša. Područja u kojima danas djelujemo prešli su granicu proizvodnje i prodaje prema ekonomiji znanja"*, stoji u uvodu jednog SMS-ovog oglasa kojim traže pet komercijalista za vanjska tržišta.

Uostalom, da su ljudi najveća vrijednost tvrtke i da su znanje, vještine i entuzijizam svakog pojedinca iznimno važni za poslovni uspjeh, vlasnik i direktor Srdan Mladinić ne zaboravlja istaknuti ni u kojoj prigodi:

---

*"Kada naš tehnolog predloži kupnju nekog stroja koji košta 100 ili 200 tisuća eura, znadem da je prije toga stručno načinio cjelovitu analizu i meni najčešće samo preostaje da prijedlog potvrdim. Ali kada se radi o novom zapošljavanju, neodvisno o kojemu je radnom mjestu riječ, onda sam uključen maksimalno i s najvećom koncentracijom prilazim izboru suradnika." //Zoran Krželj, "Dalmatinac koji je srdelom, maslinom i smokvom osvojio Ameriku", Novi List, Rijeka, 12.3.2003.//*

Ako sam adekvatno percipirao i protumačio Petrov nadahnuti tekst, čitatelji se pozivaju na samoinicijativnost, promjenu vlastitih pogleda na same sebe i na svijet oko nas, na - za razliku od beskrupuloznog i "grabežljivog" stila vođenja - diferencirani i etički pristup, te na znanje kao pretpostavku individualnog i društvenog razvitka (tj. kao rezultantu učenja).

Ovim komentarom samo smo htjeli potvrditi realnost, aktualnost i neprijepornu vjerodostojnost autorovog motrišta. Zapravo, jedini trenutak kojim uistinu možemo upravljati, izdići se iznad Petrove "sive mase" i mijenjati svijet u kojemu živimo jest - sada! Ni jučer, ni sutra, već- *danas!*