

Prikaz knjiga Reinovacija poslovanja – živeti sa cunamijem, Kako napredovati na talasima promena 1 i Reintegracija poslovanja – živeti sa cunamijem, Kako napredovati na talasima promena 2 autorke Tatjane Mamule Nikolić

Book review: Business Re-innovation – Living With Tsunami, How to Thrive On Waves of Change 1 and Business Re-integration – Living With Tsunami, How to Thrive On Waves of Change 2, authored by Tatjana Mamula Nikolić

Nataša Đurđević

U savremenoj eri stalnih promena, neizvesnosti, kompleksnosti i višeznačnosti (*eng. VUCA – volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), poslovni svet se suočava sa okruženjem prepunim neprekidnih poremećaja i neverovatnih tehnoloških dostignuća. Imperativ za neprekidnim i brzim prilagođavanjem nikada nije bio važniji. Surova činjenica je da tradicionalni obrasci poslovanja i upravljanja više nisu održivi pred neprestanim poremećajima. Kako se industrije razvijaju brzinom svetlosti, potreba da se organizacije prilagode promenama i iznova reinoviraju postaje ne samo strateška prednost, već i egzistencijalni imperativ. Uočavanje hitnosti ovakve transformacije je nezamenjiva uloga hrabrog liderstva u plovidbi ovim turbulentnim vodama. Kroz ubedljive uvide i operativne strategije, lidere moraju da budu osnaženi da prihvate neizvesnost, iskoriste inovacije i osmisle put ka trajnom uspehu u VUCA svetu. U ovom kontekstu se knjige „Reinovacija poslovanja – živeti sa cunamijem, Kako napredovati na talasima promena 1“ i „Reintegracija poslovanja – živeti sa cunamijem, Kako napredovati na talasima promena 2“ pojavljuju kao svetionik uvida, nudeći mapu za prosperitet usred stalnih promena. Kroz istraživanje tržišne orijentacije, inovacija, strateškog menadžmenta i liderstva, autorke profesorka dr Tatjana Mamula Nikolić otkriva plan za reinoviranje i reintegraciju poslovanja u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.

U svojim knjigama, autorka sumira multidisciplinarna naučna saznanja i poslovna iskustva, stvarajući integrisani model i mapu poslovne transformacije ka kontinuiranoj reinovaciji i reintegraciji poslovanja. Koncept beskonačnog modela neprekidnog integrisanog procesa povezanih delova sastoji se od 14 tema koje čine autorkin model. Prvih 7R modela opisano je knjizi 1, a drugih 7R u knjizi 2. Knjiga 1 ima 212, a knjiga 2 232 stranice. Suizdavači obe knjige su HERAedu, Beograd i Univerzitet Metropolitan, Beograd. Preduzeće HeraEdu iz Beograda je štampalo knjige u tiražu od po 300 primeraka. Knjige su izdate 2023. godine i zavedene u katalogizaciji Narodne Biblioteke Srbije pod ISBN brojevima 978-86-7956-194-7, odnosno 978-86-7956-195-4. Recenzenti obe knjige su dr Radmila Jančić, redovni profesor na Fakultetu organizacionih nauka u Beogradu, dr Tihomir Vranešević, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, dr Katarina Pavlović, vanredni profesor na Fakultetu za projekti i inovacioni menadžment u Beogradu i dr Ivana Božić Miljković, vanredni profesor na Fakultetu za menadžment Univerziteta Metropolitan u Beogradu.

Autorkino lično poslovno iskustvo, kao i višegodišnja saradnja sa privredom obogaćuju knjige ličnim refleksijama, kao i posebno obrađenim primerima pozitivne prakse. Dodatna značajna vrednost izdanja je autorkin poziv na samo-preispitivanje. Svaka knjiga obiluje pitanjima za refleksiju, kao podsticaj čitao-

cu kako da razmišlja o pročitanoj sadržaju, kako da pronade lične duboke uvide i otkrije inspiraciju i hrabrost za lični i profesionalni rast i akciju.

Knjige su namenjene kako zaposlenima, tako i poslodavcima, velikim i malim privrednim sistemima, onima koji tek započinju svoje profesionalno putovanje, kao i onima koji su se dokazali na tržištu. Svi imaju zajednički interes u stalnom učenju i sticanju novih sposobnosti, i za njih ove knjige predstavljaju bogat i jasan priručnik. Inspirativan, konstruktivan i pozitivan sadržaj ukazuje na značaj proaktivnog dizajniranja promena čime se postiže sposobnost kontrole nad neizvesnim i stalno promenljivim okruženjem. Jedna od važnih poruka knjige je da sve potrebne veštine lideri mogu da nauče.

Simbolika ogromnih cunami talasa i surfera je pažljivo odabrana. Uprkos izuzetno neprijateljskoj prirodi i čestim zemljotresima i cunamijima, japanska privreda je jedna od retkih u svetu koja ima izrazito dugovečne korporacije. Više od 40% svetskih korporacija koje posluju duže od 300 godina je iz Japana. Rezilijentnost japanskog društva je inspirativan primer rasta i promena uprkos ili baš zbog surovosti okruženja. A cunami, ogromni talas koji je manifestacija dubokih potresa u prirodi, zahteva visoku sposobnost prilagođavanja i samosvesti koju surferi moraju da imaju. Kako izbeći da vas ogroman razorni talas potopi i razori sve pred sobom, već imati sposobnost hvatanja talasa i beskrajne vožnje osluškivanjem, praćenjem i usklađivanjem sa okruženjem.

Dinamika promena u društvu je eksponencijalna i nezaustavljiva. U narednih 5 godina se očekuje više promena nego u prethodnih 250. Na delu je organizacioni darvinizam: kako se organizacije razvijaju, kako se prilagođavaju okruženju, koje sposobnosti određuju njihov opstanak. Knjige su poziv da se upoznaju novi koncepti i alati, ali i poziv na hrabrost da se nauče i primene zarad ne samo opstanka na tržištu, već uspešnog napredovanja na talasima promena.

Svako poglavlje u knjigama ima svoj zaključak i poveznicu sa narednim, tako da se čitav model 7R+7R doživljava kao logična, nadovezujuća celina. Prva knjiga pokriva prvih 7R modela u sedam poglavlja. Poglavlje **Restart - svet u kome** živimo vrlo živopisno predstavlja dubinu i širinu promena sa kojima se današnji svet i savremeno poslovanje suočava. Autorka objašnjava više značajnih koncepata i predstavlja nekoliko korisnih poslovnih alata. Koncept *VUCA* pogleda na svet se nadograđuje savremenim *BANI* pristupom, ekstremnih posledica na doživljavanje, razumevanje i reagovanje na promene. Ilustrovane su najznačajnije tehnologije četvrte industrijske revolucije i njihov uticaj na neophodnost inovacija i drugih

promena privrednih subjekata. Digitalna transformacija omogućava primenu novih tehnoloških rešenja zasnovanih na savremenim tehnologijama *IoT-a* (eng. *Internet of Things*), veštačke inteligencije, blokčejna, neuronauke i drugih. Ovakvo okruženje otvara mogućnost i potrebu da se organizacije otvore i prošire partnerstva, aktivno ko-kreirajući vrednost kako sa potrošačima, tako i sa stejkholderima. Posebna vrednost sadržaja ovog poglavlja je u konkretnim rešenjima i savetima liderima kako da se postave i uspešno vode svoje ljude i organizacije u ovako turbulentnim okolnostima.

Drugo poglavlje **Respekt – zašto poštovanje prema okolini, sebi i događajima** osvešćuje potrebu lidera za novim načinom posmatranja sebe i okruženja. Nove leaderske veštine za potrebe tranzicije zahtevaju prihvatanje i poštovanje okruženja u kome se živi i posluje, radi uspostavljanja sinergije i balansa. Predstavljen je proces prolaska kroz promene, koji zahteva opraštanje od postojećeg, haotično eksperimentisanje sa novim i novi početak. Savremeni lideri, ali i svi zaposleni koji žele da napreduju u novoj stvarnosti, moraju da poseduju i emocionalnu, i socijalnu, i inteligenciju spremnosti na učenje. Pomoć u ovladavanju novim veštinama je predstavljeni *LEAP* model (eng. *liberal, exhuberant, agility, partnership*). Lideri i organizacije moraju da obezbede podudaranje ličnih, timskih i organizacionih vrednosti i uloge u široj zajednici. Poslovanje prelazi na ekosisteme kao način organizovanja, odnosno na cirkularnu ekonomiju (3R: *reduce* (smanjiti), *reuse* (ponovo upotrebiti), *recycle* (reciklirati)). Velika pažnja je posvećena „zeleonom“ aktivizmu generacije Z.

Poglavlje **Rezilijentan i reinovativan način razmišljanja – kako ga kultivisati i razvijati** objašnjava značenje i vrednost rezilijentnosti, načine građenja ove veštine, te liderima predlaže konkretne tehnike otvorenih pitanja i agilnosti da bi osvojili i usvojili rezilijentan i reinovativan način razmišljanja. Suština rezilijentnosti je u aktivnom suočavanju sa iskustvima koja su progresivna i izvan naše zone udobnosti. Lideri treba da su stalno otvoreni za učenje, ali ne samo iz sopstvenog iskustva, već i iz znanja i iskustva drugih ljudi. Rezilijentan majndset pomaže brzom vraćanju kontrole i ostajanju u balansu kao odgovor na poteškoće. Rezilijentnost kako pojedinca, tako i tima, može da se meri i razvija učenjem, a osnovne premise su optimizam, snalažljivost i čvrstina. Dat je detaljan uvid u svaku od premisa – njeno značenje, kako je graditi, kako je meriti. U ovom poglavlju autorka nas upoznaje sa tehnikom pozitivno orijentisanih pitanja i konceptom agilnosti u radu kao glavnim alatima razvijanja rezilijentnosti. Od savremenih lidera se više

ne očekuje da imaju odgovore, već da postavljanjem dobrih pitanja prevaziđu sopstvene nedostatke znanja i iskustva i izvuku najbolje od tima. Vrednost pozitivnih pitanja usmerenih na budućnost je u tome što podstiču pozitivno, otvoreno i kreativno razmišljanje. Vrednost primene principa agilnosti je u razvoju timskog rada, fleksibilnosti i rezilijentnosti tj. stalnom prilagođavanju promenjenim okolnostima. Agilnost je struktura koja omogućava samostalnost, saradnju i kontinuirano prilagođavanje promenama. Suštinska promena u liderstvu u cunami svetu je promena perspektive: negativnog u pozitivno, malog u dovoljno, opasnog u inspirativno, grešaka u učenje.

Reakcija – akcija u doba stalnih promena je četvrto poglavlje posvećeno temi spremnosti na promene i inovacije u poslovanju. Predstavljani su različiti leaderski stilovi, iz perspektive sposobnosti prevazilaženja unutrašnjih ličnih i organizacionih otpora prema promenama. Neophodno je da lideri grade kulturu koja podržava neophodnu transformaciju u cunami svetu, kulturu koja se bori protiv neznanja ili neprihvatanja potrebnih promena od strane zaposlenih. Uspešne organizacije uspevaju da stimulišu nove ideje i eksperimentisanje bez obzira na ishod, da stimulišu inovacije kao proces učenja i rasta. Autorka objašnjava koncepte disruptivnih naspram održivih inovacija, odnosno radikalnih naspram inkrementalnih inovacija. Za njih su potrebne različiti organizacioni modeli i strategije. Razjašnjava se i razlika između invencije – nastanka nove ideje, u odnosu na inovaciju – prevođenje nove ideje u stvarnost da bi se stvorila ili preraspodelila vrednost. Na to se nadovezuje reinovacija, kao proces poboljšanja i stvaranja nove bitne jedinstvene vrednosti koja se nudi tržištu. Uloga lidera je da uvedu i neguju reinovaciju kao sistemski, kontinuirani način rada. Liderstvo i menadžment u tome treba da budu komplementarni i u balansu.

Peto poglavlje nosi naslov **Razlog – zašto je važno biti proaktivan**. Obradeno je nekoliko tema koje su značajne za razvijanje spremnosti lidera da svoje organizacije i timove osposobe za kontinuirane promene u cunami svetu. Primer tehnološke kompanije Haier pokazuje kako je napuštanje tradicionalnog hijerarhijskog modela organizacije, otpuštanje srednjeg menadžmenta i uvođenje kulture startapa u mikroorganizacije koje čine Haier sistem dovelo do uspeha. Koncept menadžmenta 3.0 Danijela Pinka baziran je na razumevanju i razvijanju unutrašnje motivacije zaposlenih: potreba za izvrsnošću, autonomija i svrha. Autorka dalje predlaže koncept S-krive kao model ciklične strukture životnog ciklusa. Njegove faze učenja, rasta i opadanja predstavljaju indikatore za uvođenje promena: u fazi rasta uspešne organizacije treba da

traže izvor novog rasta, kreiraju novu S-krivu, koristeći pozitivnu energiju i resurse za negovanje novog. Započinjati promene u fazi opadanja je prekasno. Razumevanjem S-krive poslovanja organizacije mogu da upravljaju permanentnom reinovacijom kao načinom za produženje faze zrelosti brendova ili cele organizacije. Još jedan značajan koncept je objašnjen u ovom poglavlju – Titanik sindrom. Ovim pojmom se označava korporativna bolest u kojoj organizacija koja se suočava sa promenama ispoljava aroganciju (verovanje u sopstvenu superiornost i nedodirljivost), prekomernu vezanost za ranije uspehe (što može biti uzrok pada u uslovima naglih promena), te nemogućnost prepoznavanja nove ili stvarnosti u nastajanju (kada se ne vidi ili ne želi da vidi nastupajuća promena). Odgovor na problem Titanik sindroma je 10 zapovesti za održivost poslovanja u svetu haosa Nađe Žeksembajeve, gde se uspeh i promena sistematski neguju, a ne prepuštaju slučajaju.

Radost – novo se pravi je poglavlje posvećeno kreativnosti. Nezamenljive ljudske sposobnosti kritičkog mišljenja, kreativnosti i inovativnosti će nadograđivati tehnološka rešenja koja otvaraju nove mogućnosti i povećavaju efikasnost i produktivnost u cunami svetu. U ovom poglavlju se navode primeri kreativnih i inovativnih kompanija i industrija od kojih je moguće učiti. Izabrani najbolji primeri uspešne kulture negovanja kreativnosti kroz proces i neprekidnog uspešnog inoviranja su Piksar, Dizni i Majkrosoft. Piksar uspešno godinama kreira blokbastere, što je zasnovano na nekoliko premisa: važniji su ljudi od ideja, važniji je dobar proces od trenutka individualne inspiracije, važniji je tim koji je slobodan i siguran da saraduje i zajedno gradi od genijalnosti pojedinca. Autorka detaljnije objašnjava koncept brejntраста koji Piksar primenjuje. Lekcije Diznija o značaju pričanja priča i putovanja heroja su neophodne za ovladavanje inovacijama i transformacijom. Lideri pričama mogu da pomognu zaposlenima da usvoje promene i novi način razmišljanja, da razvija njihovu posvećenost i motivaciju. Autorka daje konkretna uputstva liderima da ovladaju ovom veštinom. Sledeća neophodna veština i element zdrave organizacione kulture cunami vremena je sposobnost davanja i primanja fidebeka i korišćenje tog procesa za učenje i razvoj pojedinaca i poslovanja. Fidebek je neophodan za negovanje novih, hrabrih, drugačijih ideja i iterativnost u njihovom razvoju pre izlaska na tržište. Nasuprot fidebeku i otvorenosti za perspektivu i komunikaciju sa drugima, opasnost po organizaciju u kontekstu razvoje kulture inovativnosti je ego. Neophodno je ovladati veštinama kontrolisanja ega da bi se izbegla paraliza izbegavanja akcije čekajući savršeno rešenje, izbegao strah od ne-

uspeha, da se ne podlegne slepim mrljama ograničene perspektive, te da se izbegnu tipične pristrasnosti koje mogu odvesti na stranputicu i neuspeh. Alternativa egu je razvojni način razmišljanja koji autorka detaljno predstavlja na primeru transformacije Majkrosofta pod liderstvom Satije Nadele.

Poslednje poglavlje prve knjige nosi naslov **Radoznanost – uključiti čula i razmišljati o opcijama kreativno i izvan okvira**. Ovde autorka objašnjava izvore inspiracije za inovaciju, koristeći iskustvo i metaforu Leonarda da Vinčija. Pristup posmatranju sveta, neprestanom učenju, povezivanju nespojivog i prihvatanju paradoksa predstavljen je uz instrukcije iz sveta ovog genija renesanse. Objašnjen je i model iskustvenog učenja kao dobar osnov za razvoj kreativnosti. Suočeni su modeli difuzije inovacija Rodžersa i Gartnerov ciklus hiperatraktivnosti: prvi kao okvir uobičajenog procesa inoviranja, drugi kao novi okvir razumevanja disruptivnih inovacija. Socijalna i emocionalna inteligencija lidera je u ovom procesu ključna da bi se stvorilo neophodno sigurno okruženje i kultura poverenja neophodnih za inovativnost i kreativnost organizacija. Socijalna i emocionalna inteligencija su stubovi veština lidera cunami sveta. Ovo poglavlje završava detaljnijim opisom uspeha Haiera, kineskog privrednog fenomena, proizvođača kućnih aparata. Haier je među retkim primerima preduzeća koja zaista uvode potpuno novi model organizacije i menadžmenta, na postulatima turbulentnog cunami tržišta. Njihov poslovni model se naziva RanDenHeYi. Kao decentralizovani, platformski ekosistem omogućava brzinu, kvalitet i kontinuitet inovacija, gde hiljade autonomnih mikropreduzeća saraduje u okviru ekosistema vođenog zajedničkim ciljevima, i gde upravljanje vrše sami zaposleni. Haier i RanDenHeYi su inspiracija onima koji su spremni da preispitaju sebe, transformišu svoje poslovanje i postanu sjajni surferi na talasima promena.

Prva knjiga *Kako napredovati na talasima promena* završava sa tri autentična primera pozitivne prakse. Prvi tretira pitanje neophodnosti spremnosti promene karijere i po nekoliko puta u životu u *VUCA* svetu, uz savete kako da se najbolje prođe kroz proces tih promena. Drugi primer se bavi temom *mindful* liderstva. *Mindfulness* kao praksa svesne pažnje doprinosi dobrobiti zaposlenih i organizacije. Osnovna poruka je da se ovakav pristup liderstvu može naučiti, započinjući sa otvaranjem za samospoznaju i samoliderstvo. Treći primer predstavlja koristi od tradicionalnih kineskih praksi *čigonga* i *taidicuena*, kao metoda za prevenciju, zaštitu i obnovu psihofizičkog stanja. Sva tri primera pomažu liderima da se nose sa neophodnošću stalnih promena, bez opuštanja, uljuljkanosti u *status quo* i stičnosti.

U drugoj knjizi *Reintegracija poslovanja – živeti sa cunamijem, Kako napredovati na talasima promena 2*, upoznajemo se sa novih 7R faktora uspeha u svetu stalnih i disruptivnih promena. Fokus u sadržaju se pomera sa perspektive liderskih veština koje su predstavljene u prvoj knjizi, na menadžerske alate i metodologije kojima je neophodno vladati i imati u svom arsenalu da bi se organizacija usmerila na pravu stranu i uspešno poslovala na dugi rok.

Restruktuiranje – novi horizonti je prvo poglavlje druge knjige. Objašnjava pojam i značaj strategije, pruža sistematski pristup i okvir za izradu strategije, kao i paletu alata koji se u tom procesu mogu koristiti. Naglašava se značaj kombinacije više alata za potrebe stvaranja reinovativnih i disruptivnih strategija kao mîpa razvojnog puta organizacije. Pored podsećanja na Porterovu konkurentsku strategiju, *BCG* matricu životnog ciklusa, *ADL* matricu upravljanja portfoliom i *VRIO* analizu, predstavljen je *GAAM* model (*eng. Gartner Analytics Ascendancy Model*) za anticipiranje promena i inovacija i dizajniranje kreativne strategije. Predstavljen je i model Žeksembajeve koji uključuje tri faze reinovacije: predviđanje promena, njihovo dizajniranje i implementacija. Kao najvredniju sposobnost koju zaposleni treba da poseduju i razvijaju autorka navodi sposobnost učenja (*eng. learning quotient*), koja treba da omogući da se zaposleni svih generacija uspešno prilagođavaju dinamičnim promenama izazvanih tehnološkim napretkom. Značajna sposobnost lidera je veština situacionog rukovođenja, prilagođavanjem potrebama i sposobnostima zaposlenih. Za otkrivanje strateških pravaca koji će voditi organizaciju napred, autorka predstavlja još nekoliko alata. DžoHari prozor tehnika sučeljava ono što organizacija zna ili ne zna o sebi, sa onim što javnost zna ili ne zna o organizaciji. Kako ubiti sopstvenu organizaciju je kreativna tehnika za inoviranje, otvarajući nove perspektive rasta prevazilaženjem postojećih nedostataka i pretnji. Konačno, strategija plavog okeana pomaže da se uoči i kreira nova vrednost za potrošača, čineći konkurenciju nerelevantnom. Ova strategija podrazumeva istovremeno stvaranje veće vrednosti i smanjenje troškova, a ukratko je objašnjen i model izvora vrednosti.

Resursi – rasporediti i uključiti u upravljanje promenama je tema drugog poglavlja druge knjige. Savremene organizacije moraju da preispitaju svoje organizacione strukture i upravljačke procese, ne samo da bi spremno odgovorile na promene cunami sveta, već i da bi privlačile i zadržavale talente. Predlog je usvajanje agilne, nelinearne strukture i aktivne ko-kreacije sa zaposlenima. Veliki akcenat ovakvih struktura je na kreativnim procesima koji će anga-

žovati zaposlene, ali i dovesti do vrednosti i inovacija koje potrošači žele. Autorka predstavlja niz kreativnih tehnika kroz objašnjenje njihove suštine, procesa realizacije i kroz primere uspešnih praksi. Čitaoci mogu da se upoznaju sa dizajnerskim razmišljanjem, tehnikom šest šešira, SCAMPER metodom, tehnikama lateralnog mišljenja, šta-ako modelom, 635 tehnikom, mapama uma, vizuelnim tehnikama. Glavne poruke su da se kreativnost planski razvija i stimuliše, da se procesom uklanjaju emocionalne blokade, te da se odbaci sud i kritika tokom stvaranja ideja. Najdetaljnije je predstavljeno dizajnersko razmišljanje kao proces kreativnog rešavanja problema, kroz primere participativnog i integrisanog dizajna. Objasnjena je razlika između dizajnerskog razmišljanja kojim se dolazi do željenih, izvodljivih, održivih i odgovornih rešenja, i dizajn sprinta kao struktuiranog procesa primene dizajnerskog razmišljanja. Alati koji pomažu da se u ovom procesu korisnik i njegovi problemi suštinski upoznaju su persona, posao koji treba obaviti (*eng. Job to be done - JTBD*), profil kupca sa bolom i koristi, problem-rešenje model, te jedinstvena vrednosna ponuda kao rezultat procesa.

Treće poglavlje druge knjige naslovljeno je **Rezultat – pristupi upravljanju promenama**. Posvećeno je modelima upravljanja promenama. Agilni pristup u savremenim okolnostima poslovanja olakšava upravljanje promenama. Naročito dobija na značaju sa početkom COVID 19 pandemije. Opisani su postulati i prakse agilnog upravljanja promenama. Sledeći opisani model je *Lean* model upravljanja promenama, čiji *canvas* ima 9 blokova koji pomažu liderima da struktuiraju promišljanje o potrebnim promenama. Predstavlja nadogradnju *Lean Canvas* modela planiranja inovacije. *ADKAR* model se predstavlja kao jedan od najznačajnijih, a posebno pomaže u uočavanju otpora pojedinaca ili timova promenama, te kako te otpore prevazići. Koterov model upravljanja promenama čini 8 linearnih koraka, od uočavanja potrebe za promenom i svesti o hitnosti promene do učvršćivanja promene. Preskakanje bilo kod koraka može dovesti organizaciju u problem. *IDEO* model kombinuje model motivacije, obrnutu kaskadu i zaustaviti, početi, nastaviti okvir za implementaciju promena. Predstavljena je ilustrativna priča „Naš ledeni breg se topi“ sa glavnim poukama i pitanjima za refleksiju. U bilo kom od ovih modela, uloga lidera mora biti aktivna, transparentna, uz uključenje ljudi u proces, stalnu komunikaciju, rasvetljavanje svrhe i suočavanje sa strahovima i nepoverenjem.

Rad – priprema za kontinualnu analizu situacije i akciju tretira pitanje postavljanja dugoročne ideje vodilje organizacije, strateške mape, sistema praćenja

i merenja progressa ka postavljenim ciljevima. Sposobnost kreiranja smisla je potvrđena kao prediktor uspeha u liderstvu. Organizacije treba da imaju artikulisanu svrhu svog postojanja, područje delovanja, kao i jasnu viziju kuda idu. Poglavlje predstavlja više alata za artikulisanje ovih smernica, kao i strateškog pravca. Strategija dijamanta Hanbrika i Frederiksona usklađuje pet elementa strategije. *SOSTAC* model planiranja PR smita uključuje ključna pitanja na koja je potrebno odgovoriti u svakoj fazi procesa. *Canvas*, *Lean Canvas* i *Opportunity Canvas* su modeli za artikulisanje strategije poslovanja: ponude, poslovnog modela i modela prihoda. Strateške smernice je potrebno prevesti u konkretne ciljeve koji će biti merljivi i usmeravati aktivnosti zaposlenih. Za to se koristi sistem *KPI*, *SMARTER* ciljevi, *FAST* model ciljeva kao alternativa i konačno, izbalansirani rezultati (*eng. balanced scorecard*) za koji je dat detaljan opis, koraci za postavljanje i primer primene.

Rizik – u donošenju odluka u vremenima promena tema je petog poglavlja druge knjige. Jedna od razlika između uspešnih i neuspešnih u cunami svetu leži i u sposobnosti organizacija da na pravi način donose odluke i upravljaju rizikom. Među najvažnijim konceptima za proces odlučivanja je razumevanje kognitivnih pristrasnosti, kojima se bave bihejvioralna psihologija i bihejvioralna ekonomija. Predstavljani su osnovni pojmovi kognitivnih pristrasnosti kroz rad Danijela Kanemana. Velika sposobnost lidera je uočavanje sopstvenih i pristrasnosti tima, te aktivno dizajniranje procesa koji će umanjiti uticaj prirodnih automatskih sklonosti i prebrzog odlučivanja bez svesnog procesa. Predstavljen je i pristup *Gigencera* za primenu intuicije i jednostavne heuristike. Svaki od pristupa ima svoje vrednosti, prednosti i nedostatke koje bi savremeni lideri trebalo da poznaju i upravljaju njima tako da kreiraju organizacionu kulturu koja prihvata pogreške, ali i učenje. Ovde se ponovo upliće proces dizajnerskog razmišljanja kao adekvatan odgovor. Uključenost zaposlenih i demokratizacija podataka osnažuju ih za samostalno donošenje odluka. U poglavlju je prikazano još nekoliko vrednih alata za proces rešavanja problema i donošenje odluka, kao što su: analiza trendova za anticipiranje promena, analiza sila Levina za identifikaciju pozitivnih i negativnih sila uticaja, Ajzenhauerova matrica hitno-bitno za prioritizaciju, Fišbon analiza ili Iškava dijagram za analizu uzroka i posledica, Kaizen metod neprestanog poboljšanja na osnovu kontinuiranog *fidbeka*.

Radar – inovacioni radar kao alat u revitalizaciji poslovanja. Kako naslov poglavlja navodi, fokus je predstavljanje i objašnjenje modela inovacionog radara. Ovaj alat predstavlja i povezuje sve dimenzije

u kojima firma može tražiti mogućnosti za inovaciju, odgovarajući na četiri velika pitanja: Ko (klijenti), Šta (ponuda), Kako (procesi), Gde (prisustvo). Detaljna pitanja i smernice korišćenja ovog alata su detaljno navedeni. Autorka ide i korak dalje predstavljajući reinovirani inovacioni radar sa svojih 15 dimenzija za reinoviranje, uz konkretne ilustracije primera iz prakse. Zbog značaja koji brend ima u vrednosti preduzeća, autorka predstavlja i tri koraka za revitalizaciju brenda u cunami okruženju i daje zanimljive primere uspešnih revitalizacija svetskih i regionalnih brendova (IBM, Lego, Najk, Barberi, Argeta, Kokta). Nasuprot uspešnih primera, važno je izvući pouke iz neuspeha. Još jednom se osvrćemo na Titanik sindrom, uz uvođenje *TOTO* (eng. *Today, Tomorrow*) matrice – koliko je organizacija spremna na ideje i koliki uticaj ima na promene iz perspektive uspeha danas i napredovanja sutra. Lekcije o propuštenim šansama i neprilagođenosti cunami svetu predstavljene su na primerima Blokbastera, Blekberija, Segveja, Kodaka i Nokije.

Poslednje poglavlje i poslednje R modela reinovacije je **Remodelovanje – odgovor na promene**. Digitalizacija sveta je počela odavno, ali je nedavna pandemija dramatično ubrzala diseminaciju tehnologije. Kao posledica, ubrzani su procesi primene automatizacije, *IoT* rešenja, veštačke inteligencije, robotike, blokčejna i drugih tehnologija. A kao posledica, nastale su značajne promene u potrebnim veštinama i sposobnostima zaposlenih, kao i potpuno nova radna mesta, promenjeni odnosi sa kupcima, te mogućnosti zadovoljenja tražnje. Jedan inspirativan primer uspešne promene u uslovima disrupcije i vizionarskog liderstva predstavljen je kroz slučaj lokalnog INMO-LD preduzeća u kome je jasno vidljiva pozitivna uloga koju lider može da odigra u uslovima neizvesnosti. Sledeći značaj koncept razrađen u ovom poglavlju je kritična uloga poslovnog modela, kao okvira za sistematski način pronalaženja dugoročne vrednosti za organizaciju dok pruža vrednost kupcu. Osnovni elementi poslovnog modela su: kupac, kanal (kako do kupca) i profit (kako stvarati održivi profit). Promene poslovnog modela su ilustrovane na primeru BMW-a: transformacija sa isključivo fizičkih proizvoda na platforme za usluge u domenu mobilnosti. Vrlo često se izvor novog rasta može naći upravo u reinovaciji poslovnog modela. Preduslov je otvorenost i eliminisanje straha od interne kanibalizacije unutar portfolija. Konkretan pristup inovaciji poslovnog modela objaš-

njen je kroz Odisej 3.14 model razvijen od strane HEC poslovne škole. Tri stuba modela su predlog vrednosti i arhitektura vrednosti (svaki sa svojih 7 pravaca), te profitna formula. Prelazak na platformske poslovne modele, kao tržišta koja omogućavaju transakciju i generišu prihode za jednu ili sve uključene strane, značajna je inovacija u uslovima digitalne disrupcije. Konačno, autorka pruža perspektivu budućnosti. S jedne strane, kako posmatrati budućnost iz perspektive današnje generacije Z, koje će promene nastati njihovim odrastanjem u prelaskom u dominantnu radnu, porodičnu, kupovnu kohortu. S druge strane, budućnost iz perspektive tehnološkog napretka uslovljavaće samo dalje ubrzavanje promena. Imperativ održivog poslovanja i razvoj koncepta cirkularne ekonomije važi za sve.

I druga knjiga završava sa nekoliko zanimljivih i inspirativnih primera pozitivne prakse. Mud Jeans, kao održivi model cirkularne ekonomije u modnoj industriji, prikazan je kroz Canvas poslovni model. Uspeh države Monako – da primenom strategije plavog okeana redizajnira model zdravstvene zaštite od lečenja ka prevenciji, uz stvaranje ekosistema digitalne zdravstvene zaštite. Srpski primer stvaranja Laboratorije zdravstvenih tehnologija kao rešenja za problem jaza između zemalja u razvoju i razvijenih ekonomija po pitanju inovacija u zdravstvu. Još jedan lokalni primer korisničkog preduzetništva - startup Eat Me App kao održivo rešenje za problem bacanja hrane i negativnog uticaja koji to ima na okolinu. Konačno, priča o uspehu kenijskog maratonca Eliuda Kipčogea zasnovana na njegovom stavu o uspehu i stalnom izazivanju sebe i svojih granica.

Multidisciplinarna akademska i profesionalna interesovanja autorka obuhvataju oblasti strategije, marketinga, razvoja održivog brenda, inovacija, preduzetništva, liderstva. Naučna saznanja, praktična iskustva i primeri iz prakse preneti su u ovo jedinstveno izdanje, zaista vredno pažnje kako privrednika, tako i naučne zajednice. Kroz dve knjige *Živeti sa cunami-jem*, *Reinovacija poslovanja* i *Reintegracija poslovanja*, autorka jasno ukazuje da egzistencijalne pretnje poslovanju mogu naići bilo kad, sa bilo koje strane. Veštine i praksa radoznalosti, empatije, fleksibilnosti, celoživotnog učenja i učenja na greškama ključne su za snalaženje u turbulentnom vremenu i uspešno reinoviranje poslovanja.

Kontakt:

Nataša Đurđević, natasa.durdjevic@metropolitan.ac.rs
Univerzitet Metropolitan, Beograd