

Nikica Gabrić: Ja sam danas tek šef orkestra koji broji više od 45 vrsnih medicinskih stručnjaka u 'Svjetlosti'



# Moja 'Svjetlost' ljudima je vratila nadu i vjeru u vlastite sposobnosti

➔ Ljudi su spremni platiti sigurnost, ljubaznost, anonimnost i brzinu: 99 posto naših zahvata rješava se u dnevnoj bolnici i u jednodnevnoj kirurgiji, s minimalnim postotkom komplikacija - kaže dr. Nikica Gabrić

Oftalmološka klinika 'Svjetlost' navršila je 20 godina postojanja.

DAVOR KRILE

Njezina osnivača i ravnateljica, prof. dr. Nikicu Gabrića, svjetlost dalekih prostranstava, po vlastitom priznanju, fascinirala je od malih nogu, još dok je u Metkoviću obijao pučkoškolske klupe i maštao ozvanju astronoma ili psihijatra. Studij mu je vrata percepcije otvorio prema kompleksnim galaksijama oka, najvažnijega čovjekova osjetila, a kasnije poslovne i osobne vizije dovele su ga do današnjeg statusa tvorca prve hrvatske transnacionalne klinike, s ekspoziturama u manje-više svim državama ovoga dijela svijeta.

**Operacije kod Paladina**

•• Kako je izgledao poslovni početak i odakle je došlo nadahnuće?  
- Sve je počelo u veljači 1998. u dva spojena stana na zagrebačkoj Bukovačkoj cesti, gdje smo moj mentor prof. dr. Krešimir Čupak i ja sa suprugama utemeljili "Svje-

**DOBRO POSLOVANJE**

**Investicije od 20 milijuna eura**

- Od dvadesetak milijuna eura ostalo nam je još vratiti oko milijun i 800 tisuća, što je beznačajna suma u odnosu na sve investicije u zadnja dva desetljeća. Ta svota predstavlja jednu ili dvije naše

godišnje dobiti i definitivno nam više nije nikakva poslovna omča za vratom. Banke se danas zapravo natječu tko će nam posuditi novac, prepoznati smo i kao kompanija i kao poslovni brand.

**REGISTRACIJE IZ CIJELE REGIJE**

**Klinike od Splita do Novog Sada**

Na parking u vaše zagrebačke Klinike pravo je šarenilo albanskih, novosadskih, bosanskohercegovačkih, crnogorskih... registracija. Je li bilo potrebno širiti kliničku mrežu na sav taj teritorij da biste se dokazali?  
- Zbog novca ne, jer novac je samo nusprodukt svakog poslovnog uspjeha. Ali klinike u Splitu, Sarajevu, Banjoj Luci, Budvi, Novom Sadu - a ubrzo i Skoplju, Prištini i Tirani - potrebne su nam radi ispitivanja vlastitih

možnosti: radi testiranja granica vlastite kompetencije. Možda krajnju ambiciju crpim i iz nekakva provincijskog kompleksa, jer moj djed je bio austrougarski sluga, pa ja ne želim danas biti puki sluga Zapada. Uvjeren sam da mi kao zemlja imamo sposobnost ravnopravno se natjecati i s tzv. razvijenim društvima, samo nismo dovoljno organizirani i koče nas jako primitivne osobine kao što su ljubomora, zavist i osjećaji manje vrijednosti.

tlost". Radeći godinama u državnom sustavu, u bolnici "Sveti Duh", u jednom trenutku sam naprosto shvatio da u njemu postoje trajni limiti zbog kojih neću ostvariti svoje osobne ambicije i baviti se najmodernijom medicinom. Stvari su mi se posve razbistrile na primjeru prof. dr. Joška Paladina, ponajboljeg neurokirurga u široj regiji, kad sam zapitao samoga sebe bi li ljudi hrlili operirati se kod njega da kojim slučajem ne radi u Zagrebu, nego u Slavnskome Brodu? Shvativši da je odgovor potvrđan, spoznao sam da istinska vrijednost nije u lokaciji, zidovima ili u opremi, nego u znanju i ljudskom kapitalu koje će pacijenti, želeći se najbolje, uvijek i svuda slijediti. Na tim postavkama definirao sam odluku i 2001. napustio sve državne funkcije: bio sam tada najmlađi šef državne klinike u Hrvatskoj, a vjerojatno i šire, te predsjednik Upravnog vijeća HZZO-a. Trebalo je hrabrosti za podizanje kredita i plovidbu u nepoznato, no svijest o važnosti intelektualnog kapitala iz kojega proizlazi sve ostalo

tjerala me na akciju bez odgađanja.

•• Je li bilo lako naći suradnike i sljedbenike?

- U početku nisam baš dovoljno vodio računa koliko je drugima teško napustiti sigurnost državne službe. Uhodani životni ciklus, sa zajamčenim primanjima i sigurnom mirovinom, trebalo je odmijeniti neizvjesnošću privatne inicijative u kojoj vam nitko ne može jamčiti plaću idućih mjesec. No, odluku da postanem poduzetnik nisam ni sam donio jer sam želio predvidiv život ili više novca, nego jer sam želio sam odlučivati o svojoj sudbini. Dobio sam priliku govoriti ono što mislim i raditi ono što govorim, te se natjecati s drugima bez ikakvih opterećenja. Svi ljudski strahovi su manje-više stečene blokade koje nam, ako ih jednom uspijemo srušiti, otvore prostor za posve nova i dragocjena iskustva. Gradeći "Svjetlost" morao sam se neprestano miješati i raditi na sebi. Morao sam učiti i sam biti malen i ponizan, jer sam dobio šansu ne samo presudno utjecati na

živote drugih, nego i na vlastito duhovno prosvjetljenje. "Svjetlost" je uvijek rasla brže od vlastitih prostora; kao ideja, energija i stalna strast da u ovome poslu budemo najbolji.

•• Koliki je postotak stranih pacijenata u vašim klinikama?

- Kad smo počinjali, 25 posto pacijenata u Zagrebu činili su Dalmatinci, pa smo se odlučili formirati kliniku u Splitu. Oko 25 posto pacijenata dolazilo nam je i iz BiH, pa smo napravili kliniku u Sarajevu i Banjoj Luci. Kako su slabje veze između Crne Gore i Beograda, počelo nam je dolaziti sve više crnogorskih pacijenata, pa smo i dolje otvorili ekspozituru. No, za svoto vrijeme promet u Zagrebu nam nije pao, nego je ostajao manje-više na istoj razini. Nakon nedavnog eksperimenta u Subotici koji nam se pokazao jako dobrim, odlučili smo se i na kliniku u Novom Sadu. Ubrzo otvaramo partnersku kliniku u Skoplju, dali smo im know-how i dio najsuvremenije opreme, a istodobno razvijamo i projekt franšiza u Prišti-



ni i Tirani, gdje su se, usprkos velikom turskom utjecaju, odlučili izabrati baš nas. Žao mi je što projekt u Ljubljani još nismo uspjeli dovesti do kraja, ali to nipošto ne znači da od njega odustajemo. Širenje na zapad ostaje nam strateška preokupacija, i to više kao test svladavanja paramedicinskih prepreka nego kao strukovni iskorak.

#### Ponosan na zaposlene

•• Koliki je danas ljudski kapital "Svjetlosti"? Motivirate li liječnike više dobrim plaćama ili osjećajem pripadanja?

- Ja sam danas tek šef orkestra koji broji više od 45 vrsnih medicinskih stručnjaka. Gotovo svi do zadnjega su moji daci i iznimno sam na njih ponosan, a mnogi od njih već imaju i svoje dake. Uspio sam donijeti svjetlost na jako puno mjesta, ali da oni danas ne održavaju tu vatru svojom energijom i znanjem, ništa od ovoga ne bi ni dana postojalo. Čak ni moje osobno znanje ne bi vrijedilo da ga nisam uspio transponirati na sljedeću generaciju, jer bi, ma koliko veliko bilo, nestalo skupa sa mnom.

Napredovanje u poslu i životu svojevrsna je nagrada za prijenos znanja: tko nije odškolovalao nasljednika, ne može zauzeti višu poziciju. Moji zaposlenici spadaju u pet posto najobrazovanijih hrvatskih građana koji u ovoj zemlji jako dobro žive i u principu nemaju potrebe odlaziti u inozemstvo. Bezgranično sam im zahvalan na entuzijazmu i trudu koji su uložili u "Svjetlost", baš kao i pacijentima koji su nam povjerali ono najvrjednije - svoje oči. Mi smo rasli samo zahvaljujući sve rasprostranjenijem uvjerenju da je naša kvaliteta usluge puno bolja od one u državnom sustavu, makar je državna usluga kudikamo jeftinija. Ljudi su spremni platiti sigurnost, ljubaznost, anonimnost i brzinu: 99 posto naših zahvata rješava se u dnevnoj bolnici i u jednoj kirurškoj, s minimalnim postotkom komplikacija.

•• Oslanjate li se pri vođenju kompanije više na brojke ili na psihologiju? Svojedobno ste tvrdili da liderstvo jako pretpostavlja pukome menadžmentu.

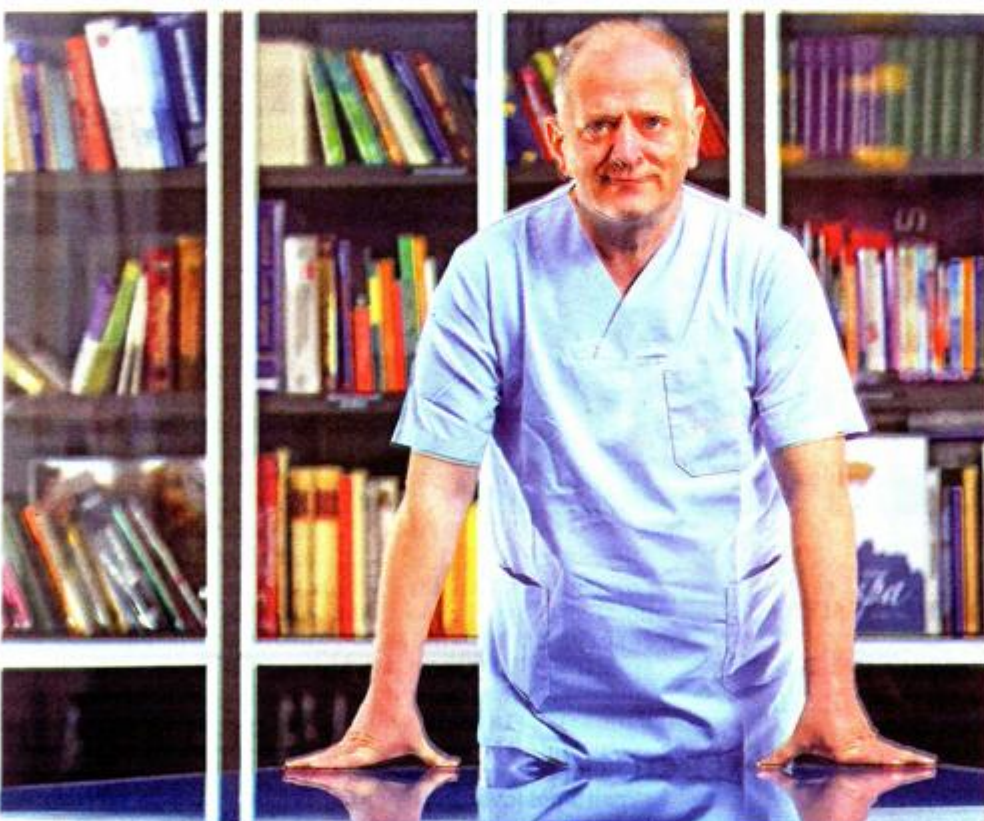
- Upravljanje na temelju brojki nije uvijek preporučljivo jer se uvijek lako nađe netko tko će ponuditi više. Gola matematika bez emocija lako vas odvode u propast. Upravljanje srcem ipak znači da ljudi mogu dugoročno pronaći sebe u vašoj strukturi, da mogu osjetiti tu kuću kao svoju ustanovu u kojoj vide sretnu budućnost. To je puno kompleksnija zadaća od pukog podizanja plaće, jer uključuje lišavanje ljudi njihova straha. Strahovi se usaduju u djetinjstvu i mladosti, obično su veoma duboki, a najveći strah je onaj od odbacivanja i osjećaja da ste slabiji od drugih.

Pravi lider ljude oslobađa straha i omogućuje im da sami ispune vlastite želje. No, da bi mogao kvalitetno voditi druge, čovjek treba biti sposoban najprije mijenjati sebe. Svi mi smo paketi dobrih i loših osobina koje vučemo za sobom kao naslijeđe roditelja, okoline, utjecaja mentora itd.



Moji zaposlenici spadaju u pet posto najobrazovanijih hrvatskih građana koji u ovoj zemlji jako dobro žive i u principu nemaju potrebe odlaziti u inozemstvo - poručuje Gabrić

MILLENNIUM



Gabrić: 'Svjetlost' je uvijek rasla brže od vlastitih prostora; kao ideja, energija i stalna strast da u ovome poslu budemo najbolji

MILLENNIUM

Zadatak pravog vođe je razvijati dobru stranu svakog čovjeka, potaknuti ga na suradnju, prijenos znanja i empatiju prema drugima: bilo prema pacijentima, bilo prema kolegama s kojima radi. Mislim da je tajna našeg uspjeha kao Klinike upravo u tome što povrh prilike za vrhunski razvoj stručnih znanja svojim ljudima dajemo puno šansi za eli-

minaciju vlastitih slabosti i puni razvoj liiderskih osobnosti. Kad osnažite tu dimenziju karaktera, onda i u obitelji, a ne samo na poslu, postaje čovjek koji nudi rješenja, umjesto da samo konstatira probleme.

#### Nacionalni forum

•• Nije tajna da ste svojedobno imali političkih

ambicija, kao utemeljitelj i pokretač Nacionalnog foruma. Jeste li se te vrste angažmana trajno odrekli? - Politika je bila samo još jedan pokušaj afirmacije mojih osobnih i poslovnih ambicija na širem društvenom planu. Nema kolektivnog napretka ako su ljudi puki objekti loših politika, ako nisu zadovoljni i ako se pasivno prepuštaju inerciji kritičarstva i nazadovanja. Moja politička inicijativa je bila pokušaj pretvaranja ljudi iz objekata u političke subjekte, te svojevrsna šansa za iskorak iz ciklusa beskrajnog populizma u kojem se neprestano kratkoročno

#### CILJEVI U BUDUĆNOSTI

##### Različite usluge u istim klinikama

- Povrh daljnjeg širenja naših oftalmoloških znanja i usluga, imam veliku želju pokušati ujediniti privatne zdravstvene institucije koje djeluju u Hrvatskoj u zajednički interesni klaster. Gospodarski razvoj Hrvatske je, nažalost, prespor i javno, državno, zdravstvo neće moći lako pratiti modernu i zapadnu razinu medicinskih usluga. Kako bismo povećali konkurentnost, moramo pokušati ujediniti privatno zdravstveno tržište radi zauzimanja što bolje pregovaračke pozicije prema industrijama lijekova i opreme, ali i kako bismo naše usluge sutra lakše nudili domaćim i inozemnim osiguranjima. Premda smo se najprije

razjedinjavali odlazeći u privatnike i konkurirajući jedni drugima, došli smo iznova do točke kad se oko zajedničkih ciljeva trebamo ujediniti. To su procesi gotovo pa kompatibilni razvoju naše demokracije: svatko misli da može sam uspjeti, ali vlast se na koncu formira uglavnom u okviru raznorodnih i pragmatičnih koalicija. Zbog čega sutra oftalmološke, ortopedske ili usluge kardiovaskularne kirurgije ne bismo na zadanim područjima nudili zajedno, u istim klinikama? Razvoj privatnog zdravstva je važan i kako bi državno zdravstvo, kao poslovično tromije, imalo poticaj da se mijenja nabolje.

žele zadovoljiti frustrirane i nezadovoljne tranzicijske mase. Imao sam osjećaj da se kao nacija moramo osloboditi prošlosti i forsirati u prvi plan zajedničke probleme umjesto međusobnih minimalnih razlika. Ono što razlikuje desne i lijeve u Hrvatskoj puno je beznačajnije od svega onoga što nas povezuje, a pogotovo od onoga što nas sve zajedno muči i brine. Iseljavanje mladih, podizanje zaposlenosti, kvalitetnije obrazovanje, veće mirovine, demografska slika... to su sve naše univerzalne teme koje su puno prioritetnije od nekakvih ispraznih povijesnih ili ideoloških

refleksa. Ali, koliko god to mnogima bilo jasno, s vremenom sam shvatio da se neki ljudi nikako ne mogu riješiti tih balasta, te da ih dobar dio u našoj politici od njih i živi. Nije mi žao što sam pokušao nešto promijeniti jer sam imao duboku potrebu, ali sam na koncu zaključio da ne mogu spasiti sve ljude ili cijeli svijet. Efikasno mogu djelovati samo na ograničenu skupinu i pomoći da joj bude dobro: moja zona dometa je u ovome trenutku dvjestotinjak ljudi s kojima radim i kojima sam zahvalan na svim iskustvima našega zajedničkog puta.●

**ČAK NI MOJE OSOBNO ZNANJE NE BI VRIJEDILO DA GA NISAM USPIO TRANSPONIRATI NA SLJEDEĆU GENERACIJU**